

# PNQS 2020

## *Critérios de Avaliação*

### MEGSA

## *Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental*

### *Níveis*

*Nível Básico 125 pontos* *Critérios Primeiros Passos para a Excelência*  
*Avaliação simplificada*

*Nível I 250 pontos* *Critérios Compromisso com a Excelência*

*Nível II 500 pontos* *Critérios Rumo à Excelência*

*Nível III 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”

V 0.1

APOIO



**SÃO PAULO**  
GOVERNO DO ESTADO

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 por Apolo, **músico, organizador e justiceiro, após a rejeição de sua mãe dada a sua forma estranha**. Quíron representa a união do instinto animal e da razão apolínea. Configura, principalmente, a natureza da cura que a pessoa pode oferecer aos outros. **Ferido acidentalmente pela seta contaminada de Hércules, sofria dores intermináveis e não era capaz de se curar. Sua imortalidade foi trocada pela liberdade de Prometeu, que doara o fogo para os humanos e havia sido preso por Zeus**. Segundo a mitologia, Quíron é considerado o primeiro cientista, médico e professor a ocupar **também** o mundo dos mortais, simbolizando a expansão da consciência. Como professor, médico e sanitarista dos deuses e dos mortais, **tem a** consciência ecológica, a preocupação com a saúde **e** a identificação dos fatores que poderiam causar doenças e como curá-las.

**Colaboradores do CNQA**

Coordenação Geral do CNQA Rosana Dias - SABESP Coordenação CNQA e <b>revisora</b> Maria Angela Dumont Sargaço – Nova Fronteira	Consultoria Técnica PNQS – Relator Carlos Amadeu Schauff - COMPUMAX 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 2020 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 2020 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.*

18/12/2019 – 0.1 2ª Draft –para consulta pública no CNQA.

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO AO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO SANEAMENTO AMBIENTAL – MEGSA</b>	<b>5</b>
	Uso do MEGSA na categoria PNQS AMEGSA	5
	Funcionamento do MEGSA	6
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS DO MEGSA</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>ESTRUTURA DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MEGSA</b>	<b>8</b>
	Para Nível B:	8
	PROCESSOS GERENCIAIS	8
	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	8
	Para Níveis I, II e III:	8
	PROCESSOS GERENCIAIS	8
	RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	8
	Respondendo às questões de Processos Gerenciais (Critérios de 1 a 7)	9
	Para Nível B	9
	Para Níveis I, II e III	9
	INFORMAÇÕES REQUERIDAS PARA DESCREVER PROCESSOS GERENCIAIS NOS NÍVEIS I, II OU III	10
	Respondendo à solicitação de Resultados Organizacionais (Critério 8)	12
	Para Nível B	12
	Para Níveis I, II e III	12
	INFORMAÇÕES REQUERIDAS PARA DESCREVER RESULTADOS ORGANIZACIONAIS NOS NÍVEIS I, II OU III	12
	Dicas e exemplos de apresentação de resultados organizacionais	13
<b>4</b>	<b>ESTRUTURA DO SISTEMA DE PONTUAÇÃO</b>	<b>17</b>
	Para Nível B	17
	Para Nível I, II e III	17
	Dimensão de Processos Gerenciais	17
	Dimensão de Resultados Organizacionais	17
	FLUXO PARA DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM OU CRITÉRIO NÍVEIS I, II E III	20
	Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I, II e III	21
<b>5</b>	<b>INFORMAÇÕES SOBRE O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>22</b>
	PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	23
<b>6</b>	<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SISTEMA DE PONTUAÇÃO</b>	<b>26</b>
	Nível B – Critérios “Primeiros Passos para a Excelência” – 125 pontos	26
	1 LIDERANÇA	26
	2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	32
	3 CLIENTES	35
	4 SOCIEDADE	40
	5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	44
	6 PESSOAS	47
	7 PROCESSOS	53
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL B 125 pontos	61
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS – NÍVEL B 125 pontos	61
	Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível B – 125 pontos	63
	Nível I – Critérios “Compromisso com a Excelência” – 250 pontos	64
	1 LIDERANÇA	64
	2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	67
	3 CLIENTES	69
	4 SOCIEDADE	70
	5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	71
	6 PESSOAS	72
	7 PROCESSOS	74
	8 RESULTADOS	76
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL I – 250 pontos	78
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL I – 250 pontos	82
	Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível I – 250 pontos	86
	Nível II – “Critérios Rumo à Excelência” – 500 pontos	87
	1 LIDERANÇA	87
	2 ESTRATÉGIAS E PLANOS	92
	3 CLIENTES	95
	4 SOCIEDADE	97
	5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	99
	6 PESSOAS	101
	7 PROCESSOS	105
	8 RESULTADOS	109
	QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL II 500 pontos	113

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL II – 500 pontos .....	117
Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível II – 500 pontos .....	121
<b>Nível III – “Critérios de Excelência” – 1000 pontos .....</b>	<b>122</b>
1 LIDERANÇA .....	122
2 ESTRATÉGIAS E PLANOS.....	129
3 CLIENTES .....	133
4 SOCIEDADE.....	137
5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO.....	139
6 PESSOAS.....	141
7 PROCESSOS.....	147
8 RESULTADOS.....	154
QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL III – 1000 pontos.....	158
QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL III– 1.000 pontos .....	162
Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível III – 1000 pontos .....	166
<b>7 FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL.....</b>	<b>167</b>
<b>8 GLOSSÁRIO.....</b>	<b>170</b>
<b>9 EVOLUÇÃO DO MEGSA PARA 2020.....</b>	<b>174</b>

## Estrutura deste documento

- 1. Introdução ao MEGSA**  
 Origem e uso na categoria AMEGSA do PNQS  
*As locuções em **itálico** encontram-se no Glossário*
- 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**
- 9. Principais evoluções do MEGSA**

# 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 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 – e 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. Em 2019, o MEGSA revisitou diretamente o Baldrige Excellence Framework 2017-2018, incorporando os riscos inteligentes e a mídia social na gestão. O CNQA adicionalmente introduziu, pioneiramente em relação a outros modelos, 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.

Para 2020, o MEGSA revisita diretamente o Framework 2019 da European Foundation for Quality Management (EFQM), incorporando na gestão a liderança colaborativa e a coerência entre a visão de futuro, traduzida em metas, com o potencial de as estratégias emergentes as alcançarem.

Outras novidades desses modelos já se encontravam no MEGSA, como a liderança organizacional, agilidade, co-criação (cooperação com partes interessadas), inovação, sustentabilidade, transformação e mudanças.



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 para organizações de saneamento ambiental;
- 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 – [Formulário simplificado](#)
- Nível I - 250 pontos – Compromisso com a Excelência
- Nível II - 500 pontos – Rumo à Excelência
- Nível III - 1000 pontos – Excelência

O grau de maturidade da gestão é obtido por meio da avaliação dos *processos gerenciais* 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 ou SQFSA ([Selo de Fornecedores](#)).

Nív	Reconhecimentos possíveis
III	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 <b>ou Selo</b> DIAMANTE Excelência (1ª vez nesse Nível)
	Troféu Quíron <b>ou Selo</b> PLATINA Finalista <b>Excelência</b> Finalista Excelência
II	Troféu Quíron <b>ou Selo</b> OURO
	Troféu Quíron PRATA Finalista Rumo à Excelência
I	Troféu Quíron <b>ou Selo</b> BRONZE
	Finalista Compromisso com a Excelência
B	Troféu Quíron <b>ou Selo</b> COBRE Finalista Primeiros Passos para a Excelência

Consulte o “Guia Regulamento do PNQS” para informações sobre como e quando 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 e III, 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 e ao Fundamento do OLHAR PARA O FUTURO, extraído do Fundamento LIDERANÇA TRANSFORMADORA.

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

### 1. 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.

### 2. 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.

### 3. 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.

### 4. 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

### 5. ADAPTABILIDADE

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

### 6. LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a *excelência*; mobilizando as pessoas, *colaborativamente*, 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.

### 7. OLHAR PARA O FUTURO

*Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias sustentáveis apropriadas para o alcance de metas.*

### 8. 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.

### 9. 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.

### 10. 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

#### Para Nível B:

#### PROCESSOS GERENCIAIS

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

<b>NOME DO CRITÉRIO</b> Caput		
a) Questão-tema		
Explicações do tema		
<input type="checkbox"/> 1. Afirmativa alternativa 1 <input type="checkbox"/> 2. Afirmativa alternativa 2 <input type="checkbox"/> 3. Afirmativa alternativa 3 <input type="checkbox"/> 4. Afirmativa alternativa 4		
PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA		
Preencher quadro.		
Info requerida	Info requerida	Info requerida
Resumos, justificativas ou exemplos		
O que melhorou no tema (3 anos)		
b) Próximas Questão-tema		

#### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

<b>8 RESULTADOS</b> Caput									
Notas explicativas gerais									
Cód	Indicador de nível	Tipo N, O	UM	Set 2018	Evolução 2018 2019	Competitividade Valor RC ou NC	Origem RC	Compromisso Valor RC ou EVO	PI
Notas:									
...									
Código	Indicador	Tipo N, O	UM	Ano	META	Explicação do potencial de alcance da meta			

#### Para Níveis I, II e III:

#### PROCESSOS GERENCIAIS

<b>Nome do Critério</b> Caput			
<b>Item de gestão (Níveis II e III)</b> 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 e III. 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.

#### RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

##### Para Nível I:

<b>"8 RESULTADOS</b> 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		Notas explicativas
d) Pessoas			Notas explicativas
e) Processos			Notas explicativas

No Nível B, o Critério 8 requer cinco perspectivas de resultados.

##### Para Níveis II e III:

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

No Nível I, o Critério 8 requer cinco perspectivas de resultados. Nos Níveis II e III, 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)

### Para Nível B

No caso de candidatura ao Nível B, as informações para atender às questões avaliadas devem ser relatadas no o Formulário de Relatório de Gestão (FRG) Nível B, selecionando a melhor alternativa para cada Questão-tema e fornecendo as informações requeridas que justifiquem a escolha da alternativa.

A escolha da alternativa já determina a pontuação alcançada com base no Sistema de Pontuação do Nível B.

### Para Níveis I, II e III

No caso de candidatura aos Níveis I, II ou III, as informações para atender às questões avaliadas devem ser relatadas no Relatório de Gestão (RG).

Para que 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 ou de apoio, 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.

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.

O atendimento é declarado por meio de informações *fornecidas* que *permitem* 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 de menor importância para a *organização*, levando em conta seu modelo de negócio, setor de atuação e cultura, não precisam ser respondidas mediante justificada no local da questão. Numa avaliação no âmbito do PNQS, o examinador poderá solicitar explicações durante a visita à candidata ou apontar o motivo da discordância no Relatório de Avaliação.

## INFORMAÇÕES REQUERIDAS PARA DESCREVER PROCESSOS GERENCIAIS NOS NÍVEIS I, II OU III

**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 Critério ou Item, e à existência de padrão gerencial, proatividade e agilidade nessas práticas.

- **Adequação:** uma ou mais práticas que realizam, no conjunto, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas, respeitando eventuais características específicas de cada gestão.
- **Padrão Gerencial:** orientação para o funcionamento da prática ou práticas de gestão, incluindo métodos, responsáveis e periodicidade.
- **Proatividade:** aspectos incorporados na prática ou práticas de gestão, como por exemplo: planejamento, redundância, lista de verificação ou outro aspecto que promova a antecipação a problemas.
- **Agilidade:** aspectos presentes na prática ou práticas 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 para 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.
- **Complemento:** apresentação dos complementos requeridos para os processos gerenciais.

**Aplicação:** Esse fator refere-se ao escopo de abrangência da prática ou práticas de gestão relativas as atividades requeridas no Critério ou Item e ao controle aplicado sobre os seus padrões gerenciais.

- **Abrangência:** aplicação 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 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, 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.
- **Controle:** 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 para Nível III), quando aplicável. É aplicável sempre que:
  - a avaliação é viável E
  - as práticas de gestão forem aplicadas em vários ciclos por ano E:
    - envolverem muitos atores,
    - consumirem muito recurso ou
    - forem consideradas vitais para o êxito das estratégias.
- **Evidências:** definem informações que servem para demonstrar a existência do processo gerencial e devem ser apresentadas quando solicitadas, em algumas questões.

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

- **Aperfeiçoamento:** aperfeiçoamento recente (três anos), visando ao aumento da eficiência ou eficácia gerencial, incorporado ou representado pela prática ou práticas de gestão.
- **Exemplaridade: (Níveis II e III):** 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.
- **Inovação (Nível III):** quando possível, incluir informações sobre características inovadoras presentes na prática ou práticas de gestão.

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

- **Inter-relacionamento:** da prática ou práticas de gestão com outras, denotando uma rede de consequências no sistema de gestão (ex. prática de gestão que recebe influência de outras ou influencia outras).
- **Cooperação:** entre áreas mais afetadas pelas práticas de gestão, no seu desenvolvimento ou realização.
- **Cooperação (Níveis II e III):** com uma ou mais partes interessadas afetadas pela prática ou práticas de gestão, no seu desenvolvimento ou realização.
- **Coerência:** com valores & princípios organizacionais, estratégias e objetivos, na realização da prática ou práticas de gestão.

Nota: Incoerências graves percebidas pela Banca Examinadora no RG ou 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.

## Exemplo de descrição de prática de gestão no RG

**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? *Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.*

**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 2018, 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 2017) 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 Trinidad: 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)

### Para Nível B

Preencher o Formulário de Relatório de Gestão correspondente, fornecendo as informações requeridas. Selecionar a melhor alternativa para enquadrar os resultados de cada Questão-tema.

A escolha da alternativa já determina a pontuação alcançada com base no Sistema de Pontuação do Nível B, ao final dos Critérios Nível B.

### Para Níveis I, II e III

Os itens de resultados organizacionais, relativos ao critério 8, requerem a apresentação de informações para avaliação de resultados relevantes em termos de EVOLUÇÃO, COMPETITIVIDADE, COMPROMISSO e POTENCIAL, de acordo com o conteúdo logo 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

Apresentação de resultados relevantes se dá por meio de indicadores estratégicos, incluindo os do negócio associados à missão e à visão, e operacionais, 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, missão, visão, 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
	Financeiros	Tds		
Social & ambiental	Social	Tds	Unidades de gerenciamento, instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável, para as duas classes	II,III
	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
	Mercado-alvo	Tds		
Pessoas	Sistema de trabalho	II,III	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
	Capacitação & Desenvolvimento	II,III		
	Qualidade de vida	II,III		
	Liderança	II,III		
	Comunicação	II,III		
Processos	Cultura	II,III	Unidades de gerenciamento ou instalações mais importantes, conforme aplicável, para classe 'Produtos'	II,III
	Produtos	Tds		
	Processos da cadeia de valor Relativos a	Tds		
	Fornecedores mais importantes	Tds		
Processos de gestão transversais (Ex.: perdas)	Processos de gestão transversais (Ex.: perdas)	II,III	Tipo de Fornecedor, se aplicável, para a classe 'Fornecedores'	

## INFORMAÇÕES REQUERIDAS PARA DESCRVER RESULTADOS ORGANIZACIONAIS NOS NÍVEIS I, II OU III

### 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 e III) 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**) ou de referencial de excelência (Nível **III**) 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.

**Informações para avaliar o POTENCIAL**

Apresentação de metas de longo prazo, dos indicadores estratégicos, incluindo os do negócio relativos à missão e visão, bem como as explicações sintéticas que justificam a possibilidade de seu alcance, resultantes da análise de potencial, considerando o nível atual do resultado, os planos e cenários emergentes. As explicações podem citar estudos realizados ou métodos utilizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, avaliações de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de outras organizações ou processos e outros.

**Dicas e exemplos de apresentação de resultados organizacionais**

O critério de resultados organizacionais requer a apresentação de resultados relevantes, *estratégicos, incluindo do negócio, e operacionais*, na forma de séries históricas para avaliar sua evolução.

Quando forem comparáveis, requer apresentação de resultados do último ciclo e de *referenciais comparativos pertinentes* para avaliar a competitividade.

Se o resultado possuir níveis de desempenho esperados, associados aos principais *requisitos de partes interessadas*, para o último ciclo, eles devem ser apresentados.

Ver também o tópico Dimensão Resultados Organizacionais do capítulo Estrutura do Sistema de Pontuação.

São considerados relevantes, no mínimo, os resultados:

- exigidos no Critério 8, incluindo classes (grupos) e estratificações solicitadas;
- do GRMD (*só para AMEGSA*), 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 e III**) 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, tomando 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.

**Nota:** As médias truncadas de resultados de todas as organizações reconhecidas do PNQS, no ciclo anterior ao de candidatura da organização que utiliza essas médias, independentemente do nível de reconhecimento ocorrido, são consideradas pertinentes para comparação com os resultados da organização candidata nesse ciclo, mesmo estando àquelas médias defasadas até três anos em relação aos resultados do último ciclo apresentado pela organização.

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 e III**. 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.

#### • 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 para o último ciclo* 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)

	2017	2018	2019	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 2019.

2) Exemplo para item 8.5 (Nível II)

	2017	2018	2019	Média Setor	RPI
Índice de tratamento de esgotos % gerado	73,5	74,5	76,8	35	75

RPI: Requisito da parte interessada: poder concedente, estabelecido como compromisso para 2019 no último contrato de metas de 2018.

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

### • Metas futuras estratégicas com avaliação de potencial de seu alcance

Trata-se de uma inovação na avaliação de resultados em modelos de excelência em gestão. O MEGSA avalia, a partir de 2020, se existem na organização, justificativas suficientes, que expliquem o potencial de alcance de metas futuras almejadas pelas estratégias atuais, inclusive as do negócio. Essas justificativas devem ser consequência da análise do desempenho promovida pela direção, requerida no Critério 1. O modelo, que avaliava o desempenho resultante de estratégias passadas, passa a avaliar o potencial de alcance de resultados das estratégias atuais considerando os níveis atuais dos resultados, cenários e estratégias.

### 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 no RG

#### Departamento de Limpeza Urbana da Prefeitura

Missão: Manter a cidade limpa em níveis de excelência.

#### Questão (Nível I)

8.d) Apresentar os resultados relativos às pessoas

Nota para o leitor: A candidata informa, no Critério 2 do RG, que há estratégias associadas aos indicadores marcados como “(E)”, abaixo, mas há um projeto estratégico de 2018, em sua segunda fase, de reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias, que não parece ter indicador associado.

#### Resposta no RG

Indicador	2018	2019	Bom	Ref. Compar	Organização
Índice de produtividade e MO <i>Kton/func (N)</i>	1,11	1,15	↗	0,92 1,12	Média** 2º.colocad.País Fórum bmk
Índice de capacitação anual força de trabalho <i>h/ano/func (O)</i>	36,2	34,1	→	40	Média* RPI Manter de 30 a 40h/ano por empregado
Índice de satisfação empregados % resp. <i>favoráveis (E)</i>	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	6,1	6,5	↘	7,3	Média*

acidente / milhão_h (O)					RPI Reduzir a frequência de acidentes é diretriz da prefeitura para as áreas operacionais.
Coeficiente de gravidade de acidentes dia / milhão_h (O)	97	95	↘	112	Média*
CPT – Acidentes em manipulação de resíduos com perda de tempo Qtdde/1000 func.coleta.ano (E) Não é do GRMD mas é Estrat. Prev. acidentes	23,2	19,2	↘	15,1 12,2	Média *** revista XPTO 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).					
<b>Metas e potenciais para 2022</b>					
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Explicações</b>			
Índice de satisfação empregados % resp. favoráveis (E)	92	Com a implantação do programa de reconhecimento, foi estabelecida meta de reconhecimento de 20% das pessoas por contribuições extraordinárias. Os gestores foram treinados para observar e reportar tais ocorrências todos os meses. Tendo em vista a correlação de reconhecimento com satisfação e sendo que o programa visa a níveis equivalentes a organização com 95 de satisfação e programa de reconhecimento similar, essa meta tem grande chance de ser alcançada.			
Índice de produtividade MO Kton/func (N)	1,4	A integralização da frota de descarregadores automáticos até 2021 e o equipamento de videoinspeção remota dos carregamentos entregues, a ser implantado em 2021, resultará numa redução de operações manuais. Os estudos desses investimentos, aprovados pelo respectivo Comitê, apontam para uma redução de 50% em HH de descarga e 80% em inspeção. Somadas, a redução de HH será em torno de 35%. Busca-se a excelência com equipe de alta performance operando equipamentos no estado da arte.			

Nota: O Nível I solicita resultados de apenas dois períodos.

### O que o exemplo dado revela

Falta um resultado relativo ao programa estratégico, de reconhecimento das pessoas por contribuições extraordinárias.

Os indicadores do GRMD foram apresentados. O índice de produtividade é equivalente ao requerido no GRMD para Resíduos sólidos. Todos os resultados "(E)" são de fato estratégicos (GRMD ou próprios).

### Evolução

Cinco em seis resultados apresentam Evolução favorável.

- Índice de produtividade MO, estratégico do negócio
- Índice de capacitação da força de trabalho (mantém-se atendendo ao RPI)
- Índice de satisfação dos empregados, estratégico
- 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.

### Potencial

Ambas as justificativas explicam o potencial de alcance das metas apresentadas.

## 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*.

### Para Nível B

O sistema de pontuação utilizado pelo avaliador de Nível B está especificado ao final dos Critérios desse Nível e é baseado nas alternativas selecionadas para as Questões-tema de Processos Gerenciais ou Perspectivas de Resultados Organizacionais.

Essas questões e Perspectivas de resultados embutem implicitamente fatores de enfoque, aplicação, aprendizado e integração, que, nos demais Níveis, devem estar explícitos nas repostas às questões.

### Método de pontuação Nível B

Determinação dos percentuais de cada Questão-tema de *processos gerenciais* conforme a alternativa selecionada e percentuais correspondentes do QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL B 125 pontos.

Determinação da pontuação de cada Critério pela média das Questões-tema de cada Critério multiplicada pela pontuação máxima da Tabela de Pontuações Máximas para Níveis B. A soma dos pontos obtidos determina o nível de maturidade alcançado no Nível B. Esses dados podem ser lançados na Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível B – 125 pontos ou modelo similar.

### Para Nível I, II e III

O sistema de pontuação utilizado pelo avaliador para cada critério (Nível I), ou cada item (Níveis II e III), 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 Nível III) 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 e III) e inovação incorporada (Nível III) 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 e III), 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 “Evolução”, “Competitividade”, “Compromisso” e “Potencial”, definidos conforme descrito abaixo.

**EVOLUÇÃO:** Esse fator refere-se à demonstração de melhoria contínua, considerando pelo menos os últimos dois (Nível I) ou três (Níveis II e III) 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 Critério ou Item.

**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 Critério ou Item, comparáveis no setor ou no mercado. Em estágios avançados de competitividade, esse fator valoriza resultados em nível de liderança (Níveis II e III) no mercado ou *setor de atuação*, ou de excelência no mundo (Nível III).

**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 2019, 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 Critério ou Item, que expressem esses requisitos.

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

**POTENCIAL:** Esse fator refere-se à explicação da avaliação do potencial de alcance de metas futuras para os resultados estratégicos, incluindo os do negócio, realizada pela organização.

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

### Resultados não apresentados

Os resultados não apresentados indicam falta de abrangência do *processo gerencial* responsável pela definição dos indicadores que mensuram os resultados. Essa falta impacta a avaliação do atendimento aos fatores acima, que considera omissões como sendo desfavoráveis, onde aplicável. A determinação dos resultados faltantes considera as exigências do GRMD ou seus propósitos e as estratégias, o perfil da organização e os *processos gerenciais* informados.

### Método de pontuação Níveis I, II e III

Os *processos gerenciais* são pontuados em conjunto, por Critério, para os Nível I; e por Item, para os Níveis II e III, 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 EVOLUÇÃO) 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: $\geq 90\%$ e $< 100\%$ de atendimento à afirmação
Quase todos: $\geq 70\%$ e $< 90\%$ de atendimento à afirmação
A maioria: $\geq 50\%$ e $< 70\%$ de atendimento à afirmação
Muitos: $\geq 30\%$ 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

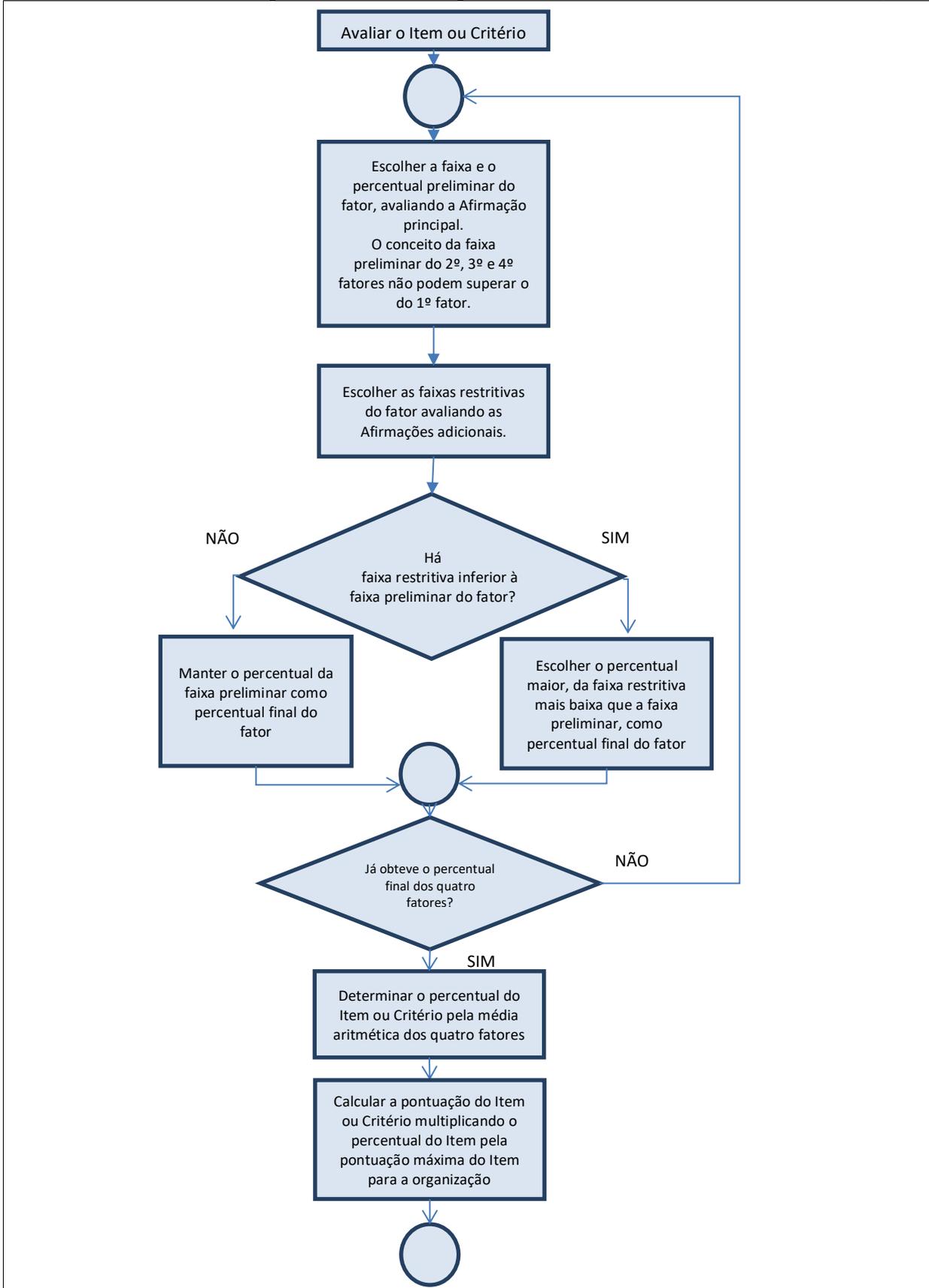
O Percentual Final de um Item ou Critério é a média aritmética entre os Percentuais Finais dos fatores do Item ou Critério.

#### 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, II ou III.

[Esses dados podem ser lançados na Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível I, II ou III ou modelo similar.](#)

**FLUXO PARA DETERMINAÇÃO DA PONTUAÇÃO DE UM ITEM OU CRITÉRIO NÍVEIS I, II E III**



O cálculo é realizado automaticamente pelo software utilizado pelo CNQA com base nas lacunas apontadas nos [processos gerenciais e situação de resultados](#) registradas pelo avaliador.

## Tabela de pontuações máximas para Níveis B, I, II e III

### Pontuações máximas

Critérios e itens	Nível B	Nível I	Nível II	Nível III
<b>1 Liderança</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão			15	30
1.2 Governança			10	20
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança			10	20
1.4 Análise do desempenho da organização			15	30
<b>2 Estratégias e planos</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
2.1 Formulação das estratégias			20	40
2.2 Implementação das estratégias			20	40
<b>3 Clientes</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado			15	30
3.2 Relacionamento com clientes			25	50
<b>4 Sociedade</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>40</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental			15	30
4.2 Atuação socioambiental			5	10
<b>5 Informações e conhecimento</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
5.1 Informações da organização			15	30
5.2 Conhecimento da organização			10	20
<b>6 Pessoas</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>80</b>
6.1 Sistema de trabalho			15	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento			15	30
6.3 Qualidade de vida			10	20
<b>7 Processos</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>55</b>	<b>110</b>
7.1 Processos da cadeia de valor			25	50
7.2 Processos relativos a fornecedores			15	30
7.3 Processos econômico-financeiros			15	30
<b>8 Resultados</b>	<b>50</b>	<b>115</b>	<b>230</b>	<b>460</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros			55	110
8.2 Resultados sociais e ambientais			30	60
8.3 Resultados relativos aos clientes e ao mercado			55	110
8.4 Resultados relativos às pessoas			35	70
8.5 Resultados relativos a processos			55	110
<b>Total de pontos</b>	<b>125</b>	<b>250</b>	<b>500</b>	<b>1000</b>

## 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.

### Para Nível B

Para esse Nível, as informações requeridas no Perfil para os demais Níveis, devem ser sintetizadas nos quadros do Perfil da Organização do Formulário Relatório de Gestão (FRG) – ver próxima página.

### Para Níveis I, II e III

Para os Níveis I, II ou III, as informações requeridas no Perfil devem ser sintetizadas no mesmo quadro do Perfil da Organização do Formulário Relatório de Gestão (FRG) do Nível B – ver próxima página.

#### Exemplos de Grupos de Clientes para Perfil

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 públicos contratados 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 esgoto 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.
- Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgoto coletado, podendo haver segmentações entre ecossistema (necessidade de preservação) e população (necessidade de saúde pública).

##### Caso 6 – Unidade de coleta de esgotos

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

##### Caso 7 – Unidade de tratamento de esgoto

- Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgoto coletado, podendo haver segmentações entre ecossistema (necessidade de preservação) e população (necessidade de saúde pública).
- Consumidor adquire subprodutos do tratamento de esgotos;

##### Caso 8 – Departamento de limpeza urbana

- 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.

##### Caso 9 – Departamento de obras

- Municípios recebem o serviço de desenvolvimento e manutenção da rede de drenagem.

##### Caso 10 – Unidade de Suprimentos

- Unidades de negócio recebem serviços de aquisição de materiais e serviços.
- Usuários recebem serviços de suporte para preparação de licitações.

##### Caso 11 – Diretoria de TIC

- 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.

#### Exemplos de Grupos de Fornecedores para Perfil

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:

- Recursos Naturais fornece água bruta, segundo critérios e outorgas de captação.
- Consumidores geradores descarregam esgoto in natura 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 produtos, materiais e serviços.
- Municípios geradores fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.
- Empresas geradoras fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.
- Clientes fornecem amostras de água para serem testadas para laboratório de análises físico-químicas.

PERFIL DA ORGANIZAÇÃO														
Nome da organização candidata - Sigla		Data de criação ou instituição												
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX - XXXXX		XX/XX/XX												
Razão Social da candidata ou da controladora		CNPJ												
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX - XXXXX		XX.XXX.XXX/XXXX-XX												
<b>Forma de atuação</b> (marcar com x) <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Empresa pública</td> <td><input type="checkbox"/> Unidade de empresa pública</td> <td><input type="checkbox"/> Consórcio de empresas</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Empresa de economia mista</td> <td><input type="checkbox"/> Unidade de empresa econ. mista</td> <td><input type="checkbox"/> Departamento Municipal</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Empresa privada</td> <td><input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada</td> <td><input type="checkbox"/> Parceria público-privada</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Empresa privada de grupo empresarial</td> <td><input type="checkbox"/> Serviço Autônomo ou Autarquia</td> <td><input type="checkbox"/> Outro: xxxxxxxxxxxxxxxxx</td> </tr> </table>			<input type="checkbox"/> Empresa pública	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa pública	<input type="checkbox"/> Consórcio de empresas	<input type="checkbox"/> Empresa de economia mista	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa econ. mista	<input type="checkbox"/> Departamento Municipal	<input type="checkbox"/> Empresa privada	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada	<input type="checkbox"/> Parceria público-privada	<input type="checkbox"/> Empresa privada de grupo empresarial	<input type="checkbox"/> Serviço Autônomo ou Autarquia	<input type="checkbox"/> Outro: xxxxxxxxxxxxxxxxx
<input type="checkbox"/> Empresa pública	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa pública	<input type="checkbox"/> Consórcio de empresas												
<input type="checkbox"/> Empresa de economia mista	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa econ. mista	<input type="checkbox"/> Departamento Municipal												
<input type="checkbox"/> Empresa privada	<input type="checkbox"/> Unidade de empresa privada	<input type="checkbox"/> Parceria público-privada												
<input type="checkbox"/> Empresa privada de grupo empresarial	<input type="checkbox"/> Serviço Autônomo ou Autarquia	<input type="checkbox"/> Outro: xxxxxxxxxxxxxxxxx												
Missão, propósito ou atividade-fim		Valores & princípios organizacionais												
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX														
Visão ou objetivo de longo prazo		XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX												
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX														
Força Trabalho Qtd de pessoas	% Força de trab. da controladora	Porte operacional												
XXXXX Sem incluir terceiriz. e estags.	XXXXX Se for Unidade Autôn ou Apoio	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Usar informações do setor de saneamento ambiental. Ex.: ligações, economias, habitantes, extensão de rede, volumes, área etc.												
Grupos de Funções principais	Qtde	Principais requisitos legais e regulamentares <sup>1</sup>												
Gestores	XXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX												
Técnicos espec.	XXXXX													
Administrativos	XXXXX													
Produção.	XXXXX													
Principais Tecnologias														
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX														
Eventuais pendências e sanções <sup>2</sup>														
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX														
Principais requisitos legais e regulamentares <sup>3</sup>														
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX														
Grupos de fornecedores e matérias primas ou insumos <sup>4</sup>	Principais processos da cadeia de valor <sup>5</sup>	Principais produtos e serviços entregues aos clientes												
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX xxxxxxxxxx	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX												

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Incluir como agrupamento de fornecedores outras Unidades Autônomas ou Unidades de Apoio da mesma controladora da candidata ou outras empresas do mesmo grupo, que são fornecedores regulares; Terceirizados, se totalizarem mais de 5% da força de trabalho da candidata; e Recursos Naturais, se houver extração de matéria-prima da natureza em regime de outorga.

<sup>5</sup> Apenas os processos de operações finalísticas e de apoio, não gerenciais.



**ORGANOGRAMA**

Organograma com dirigentes e gestores e instância controladora assinalada

**REDES INTERNAS<sup>10</sup>**

Grupo	Áreas e Partes Interessadas integrantes	Coordenador
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX

<sup>10</sup> 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 ou cargo do coordenador na estrutura organizacional

## 6 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO E SISTEMA DE PONTUAÇÃO

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

O Formulário Relatório de Gestão AMEGSA Nível B disponível no site [www.pnqs.com.br](http://www.pnqs.com.br) deve ser utilizado para selecionar as alternativas descrever as práticas e evidências que justificam a escolha da melhor alternativa de cada Questão-tema.

Nível B

#### 1 LIDERANÇA

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

#### a) DISSEMINAÇÃO DE VALORES & PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS E CÓDIGO DE CONDUTA

A disseminação dos *valores & princípios organizacionais* (ver glossário) 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.

A disseminação dos padrões de conduta tem por objetivo deixá-los claros para todas as partes interessadas visando a prevenir atitudes e assédio antiéticos. Os padrões de conduta, contidos no código, devem abranger os principais processos e relacionamento no qual há risco de ocorrência de assédio não ético ou ilegal, corrupção e fraudes.

A atuação pessoal da *direção* na implementação dos *valores & princípios organizacionais* e padrões de conduta tem por objetivo desenvolver a cultura por eles emanada.

( ) 1. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) ou padrões de conduta não são disseminados sistematicamente em todos os locais.

( ) 2. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) e padrões de conduta têm disseminação sistemática por informações visuais ou afins em todos os locais importantes.

( ) 3. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) e padrões de conduta são disseminados sistematicamente por pessoas e por informações visuais ou afins, de forma planejada, em todos os locais e situações importantes.

( ) 4. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) e padrões de conduta são disseminados sistematicamente pela direção e por informações visuais ou afins, de acordo com plano de comunicação existente.

#### PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA

Citar o código de conduta da organização e seus tópicos principais

Resumir a forma de disseminação dos *valores & princípios organizacionais* e código de conduta à força de trabalho

Descrever a forma de participação da *direção* na disseminação.

## b) PADRONIZAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS GERENCIAIS

O estabelecimento de *padrões* para os *processos gerenciais* visa a assegurar a correta execução daqueles que necessitam controle permanente. Os *padrões gerenciais* (ver glossário) determinam o funcionamento das *práticas de gestão* adotadas pela organização para atender os *processos gerenciais*.

O aperfeiçoamento dos *processos gerenciais*, por meio da avaliação e melhoria, tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados ou experiências de outras organizações. A avaliação pode ser feita com o próprio uso do MEGSA para encontrar oportunidades para melhorias.

( ) 1. Nenhum dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões ou não há método para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais*.

( ) 2. Pelo menos um dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões e há método esporádico para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais*.

( ) 3. Pelo menos um dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões e há método sistemático para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais* baseados em análise interna.

( ) 4. Mais de um dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões e há métodos sistemáticos para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais* baseados em análise interna e uso fontes externas de referência.

## PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Critério	Nomes dos principais acervos de padrões gerenciais utilizados para orientar os principais <i>processos gerenciais</i> por Critério
Liderança	
Estratégias e planos	
Clientes	
Sociedade	
Informação e conhecimento	
Pessoas	
Fornecedores:	
• Financeiros:	
Processos (operacionais)	
• Principais do negócio:	
• de Apoio:	
• Financeiros:	

Obs. Tipos de *padrão gerencial* (do glossário): políticas, diretrizes, princípios, normas internas, procedimentos, normas, rotinas, roteiros, modelos, listas de verificação, fluxogramas, imagens, comportamentos coletivos aprendidos ou outro.

Citar métodos utilizados para identificação de oportunidades e para melhoria na gestão. (Aprendizado)

--

c) ACOMPANHAMENTO DECISÕES E PRESTAÇÃO DE CONTAS

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.

O acompanhamento das decisões pela *direção* visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.

A prestação de contas, pela *direção*, das ações e resultados para os controladores e órgãos de controle da sociedade (ver Perfil) 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.

- ( ) 1. A *direção* não acompanha sistematicamente as decisões tomadas (follow-up) ou não presta contas regularmente de resultados e ações aos controladores ou organismos de controle da sociedade.
- ( ) 2. A *direção* acompanha as decisões tomadas, sem analisar impactos de adiamentos de compromissos e presta contas regularmente dos resultados aos controladores.
- ( ) 3. A *direção* acompanha as decisões tomadas e registradas em atas, analisando impactos de adiamentos de compromissos e presta contas regularmente dos resultados e ações aos controladores, por meio de apresentações ou relatórios.
- ( ) 4. A *direção* acompanha as principais decisões tomadas e registradas em atas, analisando impactos de adiamentos de compromissos e presta contas regularmente dos resultados e ações aos controladores, por meio de apresentações ou relatórios, e a órgãos de controle da sociedade, por meio de relatórios formais.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a maneira utilizada para acompanhamento das decisões tomadas e registradas em atas.

Resumir a forma utilizada para prestação de contas de suas ações e resultados aos controladores.

Resumir as formas utilizadas para prestação de contas de suas ações e órgãos de controle da sociedade.

## d) INTERAÇÃO DA DIREÇÃO COM PARTES INTERESSADAS

A interação *da direção* 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.

A interação com partes interessadas pode incluir a realizada por intermédio da estrutura de liderança adotada.

- ( ) 1. A *direção* não interage sistematicamente com a força de trabalho nem com outras partes interessadas.
- ( ) 2. A *direção* interage, principalmente quando há crise, com a força de trabalho e com clientes.
- ( ) 3. A *direção* interage esporadicamente com a força de trabalho, clientes e alguma outra parte interessada.
- ( ) 4. A *direção* interage regularmente com a força de trabalho, clientes e principais partes interessadas

## PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Parte interessada*	Forma de interação da direção	Freq	Objetivo da interação
Força de Trabalho			
Clientes			

\*adequar ao nome utilizado

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Parte interessada*	Forma de interação da direção	Freq	Objetivo da interação
Controladores			
Sociedade			
Fornecedor			
Poder Concedente			

\*adequar ao nome utilizado

## e) ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL

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 a requisitos de partes interessadas.

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 é usado para avaliar uma organização.

O uso de requisitos de partes interessadas na avaliação do desempenho tem o objetivo de verificar seu atendimento. O MEGSA realiza essa função quando é usado para avaliar uma organização.

A avaliação do potencial de alcance de metas trata da avaliação da possibilidade de alcançá-las considerando o nível atual, os planos estratégicos e cenários emergentes. Pode incluir estudos realizados ou métodos utilizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, avaliações de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de outras organizações ou processos e outros. O MEGSA realiza essa função quando é usado para avaliar uma organização.

( ) 1. A *direção* não analisa sistematicamente o desempenho operacional e nem o estratégico.

( ) 2. A *direção* analisa o desempenho operacional da organização utilizando alguns *indicadores*.

( ) 3. A *direção* analisa o desempenho estratégico e operacional da organização, utilizando alguns *indicadores*, avaliando o alcance de metas correntes e o potencial de alcance de alguma meta de curto ou longo prazo.

( ) 4. A *direção* analisa o desempenho estratégico e operacional da organização, utilizando alguns *indicadores* e avalia: 1) a evolução e o alcance de metas correntes, 2) a competitividade de mais de um resultado, por meio de referenciais comparativos, 3) o atendimento de mais de um requisito das partes interessadas clientes e sociedade e 4) o potencial<sup>11</sup> de alcance de alguma meta de curto ou longo prazo.

## PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA

Resumir a forma de analisar o desempenho estratégico e operacional.

--

<sup>11</sup> A explicação resultante da avaliação do potencial de uma meta futura é requerida no Quadro correspondente no final do Critério 8

f) APRENDIZADO

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando os métodos que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplo de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria*

\* pode ser informado apenas o nome de um dos métodos informados em 1.b

**2 ESTRATÉGIAS E PLANOS**

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

**a) DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

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.

As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, no ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças atuantes no macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre essas impulsoras encontra-se a *transformação digital* e o desenvolvimento sustentável. As forças atuantes no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes e organizações de referência, seus próprios *ativos intangíveis*, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo. Entre essas forças encontra-se as políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado e situação dos recursos hídricos. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, dos mercados de atuação abrangem a competição existente por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo do fornecimento de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado da cadeia de suprimento e o mercado de atuação socioambiental.

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 encontra-se os *ativos intangíveis* da própria organização.

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.

As estratégias podem ser encontradas na forma de iniciativas ou projetos estratégicos que expliquem como os objetivos estratégicos serão alcançados.

- ( ) 1. A organização não define ou revisa *estratégias* sistematicamente.
- ( ) 2. Os objetivos e *estratégias* para atingi-los são definidas ou revistas sem a utilização abrangente de informações sobre as forças impulsoras e restritivas dos ambientes interno e externo, desconsiderando importantes forças.
- ( ) 3. Os objetivos e *estratégias* para atingi-los são definidas e revistas formalmente pela *direção* após análise abrangente de informações sobre as forças impulsoras e restritivas dos ambientes interno e externo. A universalização dos serviços de saneamento ambiental está inserido nas *estratégias*.
- ( ) 4. Os objetivos e *estratégias* para atingi-los são definidas e revistas formalmente pela *direção*, de forma participativa, após análise abrangente de informações sobre as forças impulsoras e restritivas dos ambientes interno e externo. A universalização dos serviços de saneamento ambiental, o saneamento ambiental integrado e a *transformação digital* estão inseridos nas *estratégias*.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Destacar a forma de analisar as forças impulsoras e restritivas.

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Objetivos	Estratégias

Resumir a forma de definir as *estratégias*.

**b) DEFINIÇÃO DOS INDICADORES, METAS E PLANOS DE AÇÃO ESTRATÉGICOS**

A definição de *indicadores* deve permitir a avaliação da eficácia das estratégias em alcançarem os objetivos estratégicos. O estabelecimento de metas estratégicas tem como objetivo definir níveis de desempenho esperados para os *indicadores* estratégicos no curto ou longo prazos, 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, parecer de especialistas e desafios incrementais.

A definição dos planos de ação (ou projetos estratégicos), de forma participativa, tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar os objetivos e atingir as metas correspondentes, promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas.

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.

( ) 1. A organização não define sistematicamente *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos.

( ) 2. A organização define *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos, porém limitados de alguma forma.

( ) 3. A organização define *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos, com limitações de acompanhamento pela *direção*.

( ) 4. A organização define *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos. A implementação dos planos de ação é acompanhada pela *direção*.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de definir *indicadores*, metas e planos de ação, associados aos objetivos estratégicos.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Objetivos estratégicos	Indicador*	Meta**	Planos de Ação ou projetos estratégicos

\* apresentar resultados no Critério 8      \*\*de curto ou longo prazos

Resumir a forma de acompanhamento dos planos de ação pela *direção*.

--

c) APRENDIZADO

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria

**3 CLIENTES**

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

**a) DEFINIÇÃO DOS CLIENTES-ALVO E IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS**

A definição dos *clientes-alvo* nos segmentos de atuação visa a estabelecer focos de atuação comercial e a adequar a comunicação às características desses segmentos.

A utilização das necessidades explícitas e expectativas implícitas dos *clientes-alvo* tem por finalidade a incorporação de características mais relevantes nos *produtos* para promover sua satisfação e fidelidade.

( ) 1. A organização não define *clientes-alvo* por segmento de atuação, sistematicamente, ou identifica suas necessidades e expectativas de forma reativa.

( ) 2. A organização define operacionalmente os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação e identifica suas necessidades e expectativas atuais de forma intuitiva.

( ) 3. A organização define estrategicamente os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação e identifica metodologicamente suas necessidades e expectativas atuais e futuras.

( ) 4. A organização define estrategicamente os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação, identifica metodologicamente as suas necessidades e expectativas atuais e futuras e as utiliza para definição de requisitos de desempenho para *produtos* e processos.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Segmentos	Clientes-alvo	Formas de definir os <i>clientes-alvo</i> e de identificar suas necessidades e expectativas

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Clientes-alvo	Necessidades e expectativas	Requisitos de desempenho	Indicadores

**b) DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS AOS CLIENTES-ALVO**

A divulgação dos *produtos* (ver glossário), incluindo novidades associadas, tem a finalidade de despertar o interesse dos *clientes-alvo* e demonstrar os benefícios em adquiri-los e utilizá-los correta e responsavelmente.

- ( ) 1. Os *produtos* não são divulgados aos *clientes-alvo* sistematicamente.
- ( ) 2. Os *produtos* são divulgados aos *clientes-alvo* de acordo com o perfil do segmento de atuação.
- ( ) 3. Os *produtos* e seus benefícios são divulgados aos *clientes-alvo* de acordo com seu perfil.
- ( ) 4. Os *produtos* e seus benefícios são divulgados aos *clientes-alvo* de acordo com seu perfil, havendo meios para agilizar a solicitação de informações e a aquisição dos produtos por eles, utilizando *tecnologia digital*.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

<i>Cliente-alvo ou segmento</i>	Formas de divulgar produtos e agilizar a aquisição

**c) TRATAMENTO DAS SOLICITAÇÕES E RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES**

O tratamento adequado das manifestações recebidas dos clientes por meio de canais de interação apropriados tem por finalidade assegurar que elas sejam registradas e pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.

- ( ) 1. Os canais de interação não insuficientes ou dificultam as manifestações.
- ( ) 2. As solicitações e reclamações são recebidas por meio de canais de interação de acesso pouco ágil, registradas e tratadas sem controle suficiente.
- ( ) 3. As solicitações e reclamações são recebidas por meio de canais de interação integrados de acesso fácil e compatível com o segmento, registradas e tratadas com retorno ao cliente. Há controle de tempos de atendimento e fechamento.
- ( ) 4. As solicitações e reclamações são recebidas por meio de canais de interação integrados de acesso fácil e compatível com o tipo de cliente, com acessos ou tentativas de acesso e tempos de atendimento e fechamento controlados, registradas e tratadas com retorno ao cliente. Utiliza-se mídia social ou *tecnologia digital* nessa interação.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

<i>Tipo de cliente ou segmento</i>	Canal de interação, forma de tratamento e controle de solicitações e reclamações

**d) AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

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. Sua realização por meio de *mídia social* ou *tecnologia digital* agiliza e facilita a captação de informações e mensuração de níveis de satisfação.

- ( ) 1. A satisfação dos clientes não é avaliada sistematicamente ou é feita por meio de avaliação de reclamações.
- ( ) 2. A satisfação dos clientes é avaliada esporadicamente, com rigor estatístico insuficiente, não considera os diferentes tipos de clientes ou não permite determinar a evolução dos níveis de satisfação.
- ( ) 3. A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente, com rigor estatístico suficiente e permite determinar a evolução dos níveis de satisfação, mas não considera os diferentes tipos de clientes.
- ( ) 4. A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente, com rigor estatístico suficiente, permite determinar a evolução dos níveis de satisfação e considera os diferentes tipos de clientes, resultando no estabelecimento de prioridades para melhoria. A *mídia social* ou a *tecnologia digital* é utilizada na avaliação

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

<i>Tipo de cliente ou segmento</i>	Forma de avaliar a satisfação e prioridade para melhoria

e) APRENDIZADO

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria

**4 SOCIEDADE**

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

**a) MANTENÇÃO DA LEGALIDADE**

A atuação para se manter na legalidade tem a finalidade de monitorar, analisar e atender às leis, regulamentos e normas exigidas da organização e de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento. A adoção de códigos de adesão voluntária (normas, pactos, compromissos e similares) tem o objetivo de tratar outros anseios importantes da sociedade.

As leis, regulamentos e normas exigidas da organização ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, representam as necessidades e expectativas formais da sociedade. A organização pode traduzir a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.

- ( ) 1. As leis, regulamentos e normas exigidas não são monitoradas sistematicamente pela organização, havendo pendências.
- ( ) 2. As leis, regulamentos e normas exigidas são monitoradas com descontinuidades, e, algumas vezes, analisadas e atendidas de forma reativa.
- ( ) 3. As leis, regulamentos e normas exigidas são monitorados proativamente, analisadas e atendidas, havendo pendências tratadas com ajustes de conduta.
- ( ) 4. As leis, regulamentos e normas exigidas são monitorados proativamente por meio de *indicadores*, analisadas e atendidas, não havendo pendências. Há códigos de adoção voluntária adotados para atender outros anseios da sociedade.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de se manter na legalidade e de adotar códigos de adesão voluntária

--

**b) MITIGAÇÃO DE IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS ADVERSOS**

A identificação e o tratamento de impactos sociais e ambientais adversos tem a finalidade de prevenir, minimizar ou compensar aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas em decorrência de seus *produtos* e operações.

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.

- ( ) 1. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* e operações não são identificados sistematicamente, podendo haver alguns tratados de forma reativa.
- ( ) 2. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* ou operações são identificados sem profundidade, havendo deficiências de tratamento.
- ( ) 3. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* e operações são identificados sem profundidade e são tratados por meio de ações para minimizar ou compensar prejuízos aos ecossistemas e à sociedade.
- ( ) 4. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* e operações são identificados em profundidade, priorizados, tratados por meio de ações para prevenir, minimizar ou compensar prejuízos aos ecossistemas e à sociedade.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de identificar e priorizar impactos sociais e ambientais adversos.

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Impactos mais sensíveis	SouA*	Ações para prevenir, minimizar ou compensar

\*Social ou Ambiental

**c) AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

A participação voluntária em ações para o desenvolvimento sustentável visa a comprometer a organização na causa do desenvolvimento da sociedade e do planeta, além das obrigações decorrentes de suas atividades.

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.

As ações de melhoria da qualidade 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 ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.

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 e potencializando o engajamento na própria organização.

( ) 1. A organização não participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável ou a participação é eventual.

( ) 2. A organização participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, porém são definidas sem critérios ou com critérios pouco fundamentados.

( ) 3. A organização participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, definidas com critérios fundamentados e estimula o voluntariado da força de trabalho nessas ações.

( ) 4. A organização participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, definidas com critérios fundamentados e transparentes, priorizando parcerias com outras organizações, estimula o voluntariado da força de trabalho nessas ações e acompanha os resultados, lhes dando visibilidade.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ações de desenv. sustentável mais relevantes	Por que foi escolhida?	Forma de acompanhar resultados

Resumir a forma de dar visibilidade das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.

--

**d) APRENDIZADO**

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria

**5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à **sistematização** das informações na **organização** e ao conhecimento organizacional.

**a) SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

A disponibilização de sistemas de informação e comunicação clássicos e os baseados em *tecnologia digital* emergente, tem a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade de *produtos*, operações e seu gerenciamento.

A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade quanto à qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída.

( ) 1. Os sistemas de informação e comunicação estão aquém das necessidades dos usuários, havendo muitas demandas urgentes de usuários não atendidas ou o risco à segurança das informações não é avaliado.

( ) 2. Os sistemas de informação e comunicação são disponibilizados para apoiar principalmente as operações. Há demandas urgentes de usuários para a operação dentro da legalidade ainda não atendidas. Há risco importante avaliado quanto à segurança das informações.

( ) 3. Os sistemas de informação e comunicação são disponibilizados, de forma planejada, para apoiar as operações e o seu gerenciamento. Há algumas demandas importantes de usuários, que não afetam a operação dentro da legalidade, ainda não atendidas. Há baixo risco avaliado quanto à segurança das informações, exceto quanto à continuidade dos serviços de informação em situações de emergência.

( ) 4. Os sistemas de informação e comunicação são disponibilizados, com base em plano aprovado pela *direção*, para apoiar as operações e o seu gerenciamento, com algum emprego de *tecnologia digital* emergente. Praticamente não há demandas importantes de usuários ainda não atendidas. Há baixo risco avaliado quanto à segurança das informações, sendo que a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência está assegurada.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de planejar e disponibilizar os sistemas de informação e comunicação, mencionando o papel dos usuários e da *direção*.

--

Resumir a forma de avaliar risco à segurança das informações.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Principais sistemas de informação e comunicação	Finalidade

**b) DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

A difusão do conhecimento mais importante visa a reter na organização os conhecimentos adquiridos e desenvolvidos e compartilhar as experiências e aprendizados que são mais críticos para potencializar a realização da missão e a implementação das estratégias.

A retenção do conhecimento mais importante pode incluir o preparo de material de treinamento para as atividades chave, certificação de especialistas, manutenção de bancos de conhecimento, relatórios ou bancos de lições aprendidas, manuais de procedimentos, desenvolvimento de suplentes, retenção de talentos e outros acervos.

O compartilhamento do conhecimento mais importante pode incluir o treinamento com especialistas da equipe, o repasse interno de treinamentos e aprendizados externos e o compartilhamento de melhorias implementadas e lições aprendidas, por meio de encontros, boletins, comunicados, plantões de especialistas e outros meios.

- ( ) 1. A retenção do conhecimento mais importante ou seu compartilhamento não são sistemáticos.
- ( ) 2. A retenção do conhecimento e seu compartilhamento são sistemáticos prevalecendo o repasse em reuniões. Não se determina o que é mais importante para a organização ou para as áreas.
- ( ) 3. A retenção do conhecimento e seu compartilhamento são sistemáticos, prevalecendo o repasse em reuniões, o desenvolvimento de especialistas, treinamentos e procedimentos registrados. Cada área define para si o que é mais importante para ser retido e difundido.
- ( ) 4. A retenção do conhecimento e sua difusão são sistemáticos, envolvendo amplamente a força de trabalho e vários meios de retenção e difusão. O conhecimento mais importante para ser difundido está definido na organização.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Tipos de conhecimento mais importantes	Forma de retenção	Formas de compartilhamento

c) APRENDIZADO

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria

**6 PESSOAS**

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

## a) PLANEJAMENTO DO QUADRO E MONTAGEM DA EQUIPE

O planejamento do quadro de pessoal visa a configurar a equipe necessária para realizar a missão e implementar as estratégias, definindo as funções e responsabilidades de cada componente. A definição de funções e responsabilidades tem por objetivo preencher o quadro com as pessoas mais adequadas, 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 gestores 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.

A montagem da equipe tem a finalidade de selecionar as pessoas mais adequadas para exercer as funções definidas, considerando as necessidades de desempenho atual e futuro, favorecendo o recrutamento interno, que tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento, atuando na motivação, e promovendo a integração de recém-chegados. A integração recém-chegados tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros em sua equipe e suas funções e na cultura da organização.

A avaliação do desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.

( ) 1. As funções e responsabilidades das pessoas não são sistematicamente definidas.

( ) 2. As funções e responsabilidades das pessoas são definidas sistematicamente para as funções de maior contingente. São utilizadas para selecioná-las externa e internamente, mas não para avaliá-las sistematicamente. A integração de recém-chegados na organização é superficial.

( ) 3. As funções e responsabilidades das pessoas são definidas sistematicamente para as funções operacionais – de produção, administrativas e técnicas. São utilizadas para selecioná-las externa e internamente e para avaliá-las sistematicamente. Os recém-chegados na organização são integrados aos *valores & princípios* organizacionais, obrigações e serviços disponíveis.

( ) 4. As funções e responsabilidades das pessoas são definidas sistematicamente para todas as funções. São utilizadas para selecionar externa e internamente as pessoas e para avaliá-las sistematicamente. Os recém-chegados na função são preparados para exercê-la e integrados aos *valores & princípios* organizacionais, código de conduta, obrigações e serviços disponíveis.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de planejamento do quadro, funções e responsabilidades, informando a abrangência.

Resumir a forma de seleção de pessoal interno e externo.

Resumir as formas de avaliação das pessoas.

Resumir as formas de integração das pessoas na organização e em suas funções.

## b) RECONHECIMENTO POR REALIZAÇÕES EXTRAORDINÁRIAS

O reconhecimento público das pessoas, individualmente ou em grupo, por realizações extraordinárias ou feitos, além do que se espera de suas responsabilidades, tem por objetivo promover a mobilização da equipe 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 ou diferenciadas, individuais ou em grupo.

- ( ) 1. O reconhecimento das pessoas, individualmente ou em grupo, não é sistemático e depende de cada gestor.
- ( ) 2. O reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias é sistemático, porém não há método para captá-las nem critério para avaliá-las quanto à excepcionalidade a fim de determinar o tipo de reconhecimento compatível.
- ( ) 3. O reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias é sistemático. Há método para captá-las e critério para avaliá-las quanto à excepcionalidade a fim de determinar o tipo de reconhecimento compatível.
- ( ) 4. O reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias é sistemático. Há método para captá-las e critério para avaliá-las quanto à excepcionalidade a fim de determinar o tipo de reconhecimento compatível. Os feitos de maior peso têm a participação da *direção* na sua avaliação e na forma de reconhecimento. Gestores são reconhecidos por feitos de suas equipes.

## PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA

Resumir a forma de captar, avaliar e reconhecer contribuições extraordinárias.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Exemplo de contribuição extraordinária reconhecida	Reconhecimento	Mes

**c) CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

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 de forma planejada aos treinamentos recebidos pelas pessoas.

O desenvolvimento das pessoas tem por objetivo proporcionar de forma planejada novas competências para melhorar o seu desempenho.

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.

- ( ) 1. As pessoas não são capacitadas ou não são desenvolvidas, sistematicamente.
- ( ) 2 Nem todas as pessoas são sistematicamente capacitadas para exercer suas funções e desenvolvidas em novas competências para melhoria do seu desempenho.
- ( ) 3. As pessoas são sistematicamente capacitadas para exercer suas funções e desenvolvidas em novas competências para melhoria do seu desempenho, havendo planos de capacitação e desenvolvimento preparados pelos gestores e para líderes.
- ( ) 4. As pessoas sistematicamente são capacitadas para exercer suas funções e desenvolvidas em novas competências para a melhoria do seu desempenho, havendo planos de capacitação e de desenvolvimento, inclusive para líderes e voltados à cultura da excelência, elaborados com base em identificação de necessidades e compatível com o ciclo de planejamento estratégico.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de planejar e realizar a capacitação das pessoas.

Resumir a forma de planejar e realizar o desenvolvimento das pessoas, incluindo líderes.

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Principais programas de capacitação & desenvolvimento	Tipo do treinamento	Público-alvo

Destacar a forma estimular e estimular o autodesenvolvimento.

**d) PROMOÇÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL**

Os perigos relacionados à segurança e à saúde ocupacional das pessoas são identificados para que os riscos correspondentes sejam tratados com o objetivo de prevenir a ocorrência de fatos que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.

A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.

( ) 1. Os perigos relacionados à segurança e saúde ocupacional das pessoas são identificados casualmente ou os riscos correspondentes são tratados reativamente.

( ) 2. Os perigos relacionados à segurança das pessoas não são sistematicamente identificados, mas os riscos correspondentes aos perigos eventualmente identificados são tratados.

( ) 3. Os perigos relacionados à segurança das pessoas são sistematicamente identificados e os riscos correspondentes são tratados. Os perigos relacionados à saúde ocupacional das pessoas não são sistematicamente identificados, mas os riscos correspondentes aos perigos eventualmente identificados são tratados. Há pouco envolvimento das pessoas na identificação de perigos ou tratamento de riscos.

( ) 4. Os perigos relacionados à segurança e saúde ocupacional das pessoas são sistematicamente identificados e os riscos correspondentes são tratados. Todas as pessoas são envolvidas na identificação de perigos e tratamento de riscos, continuamente.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir as formas utilizadas para identificação dos perigos à segurança.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Exemplos de perigos à segurança das pessoas	Forma de Tratamento

Resumir as formas utilizadas para identificação dos perigos à saúde ocupacional.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Exemplos de perigos à segurança das pessoas	Forma de Tratamento

**e) PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DA SATISFAÇÃO**

A promoção do bem-estar e satisfação das pessoas tem a finalidade de manter um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação, engajamento e felicidade das pessoas.

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.

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.

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 como pacote de benefícios, serviços, oportunidades e outros.

( ) 1. O bem-estar ou a satisfação das pessoas não são promovidos sistematicamente ou há ajustes legais ou regulamentares de grande abrangência a serem feitos nas condições de trabalho.

( ) 2. O bem-estar e a satisfação das pessoas são eventualmente promovidos com ações pontuais, reagindo a problemas. Pode haver pequenos ajustes legais ou regulamentares pendentes nas condições de trabalho.

( ) 3. O bem-estar e a satisfação das pessoas são sistematicamente promovidos por meio de planos de ações, estabelecidos periodicamente com a participação da *direção*. Não há ajustes legais ou regulamentares pendentes nas condições de trabalho.

( ) 4. O bem-estar e a satisfação das pessoas são sistematicamente promovidos por meio de planos de ações, gerais e específicos, estabelecidos periodicamente com a participação dos líderes. Não há ajustes legais ou regulamentares pendentes nas condições de trabalho.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Exemplo de ações para promover o bem-estar das pessoas	Benefício esperado

Resumir as formas utilizadas para gerenciar a promoção do bem-estar das pessoas.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Exemplo de ações para promover a satisfação das pessoas	Benefício esperado

Resumir as formas utilizadas para gerenciar a promoção da satisfação das pessoas.

--

f) APRENDIZADO

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria

**7 PROCESSOS**

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

**a) PADRONIZAÇÃO E MONITORAMENTO DAS OPERAÇÕES**

O monitoramento dos processos da *cadeia de valor* visa a assegurar o atendimento de padrões pré-estabelecidos.

O estabelecimento dos padrões para os processos da *cadeia de valor* tem a finalidade de buscar assegurar a sua correta execução e repetitividade e implementar prontas ações corretivas quando necessário.

O monitoramento desses processos por meio de *indicadores* tem por objetivo checar se estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados.

Os *indicadores* apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.

( ) 1. Os principais processos da cadeia de valor não são executados de forma padronizada ou não são monitorados com ferramentas de controle.

( ) 2. Os principais processos principais do negócio são executados de forma padronizada e são monitorados por ferramentas de controle. Não se utiliza *indicadores* para todos eles. As ações corretivas podem não ter padrões de intervenção ou retomada previstos para desvios de maior risco.

( ) 3. Os principais processos principais do negócio são executados de forma padronizada e a maioria monitorados por ferramentas de controle. Utiliza-se *indicadores* para a maioria deles e são acompanhados continuamente por instância de supervisão. As ações corretivas são prontamente realizadas de acordo com padrões de intervenção ou retomada previstos para algumas ocorrências de maior risco.

( ) 4. Os principais processos da *cadeia de valor*, incluindo processos de apoio, são executados de forma padronizada e quase todos monitorados por ferramentas de controle. Utiliza-se *indicadores* para quase todos os processos principais do negócio e alguns para processos de apoio e são acompanhados continuamente por instância de supervisão. As ações corretivas são prontamente realizadas de acordo com padrões de intervenção ou retomada previstos para todas as ocorrências de maior risco.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Processos principais do negócio	Ferramentas de controle (podem ser indicadores de controle)	Indicadores* (ver glossário)	Autoger. s/n

\* apresentar em 8.e

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Processos de apoio principais	Ferramentas de controle (podem ser indicadores de controle)	Indicadores* (ver glossário)	Autoger. s/n

\* apresentar em 8.e

**b) MELHORIA DOS PRODUTOS E PROCESSOS**

A melhoria de *produtos* visa a incorporar características aos *produtos* existentes que melhorem sua proposta de valor e aumentem a satisfação dos clientes. A melhoria de processos da cadeia de valor serve para melhorar a eficiência e a eficácia das operações existentes.

A avaliação do potencial de ideias criativas tem como objetivo obter melhorias e inovações em *produtos* ou processos por meio de experimentos protótipos, modelagem ou simulações.

- ( ) 1. A melhoria e inovação em *produtos* e processos da *cadeia de valor* não são sistemáticas.
- ( ) 2. A melhoria em *produtos* e processos principais do negócio é sistemática, analisando *indicadores*, tratando as maiores deficiências e envolvendo especialistas internos na busca de soluções.
- ( ) 3. A melhoria em *produtos* e processos principais do negócio é sistemática, analisando *indicadores*, tratando deficiências e oportunidades, envolvendo especialistas internos, buscando experiências externas e considerando tecnologias emergentes. A busca de inovações em *produtos* ou processos principais do negócio é ocasional.
- ( ) 4. A melhoria em *produtos* e processos da cadeia de valor é sistemática e participativa, analisando *indicadores*, tratando deficiências e oportunidades, envolvendo especialistas internos, buscando experiências externas e considerando tecnologias emergentes. A busca de inovações em *produtos* e processos principais do negócio é sistemática, avaliando o potencial de ideias criativas por meio de experimentos.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir a forma de analisar e melhorar *produtos*, citando a forma de buscar inovações.

--

Exemplificar melhoria ou inovação recente (1 ano):

--

Resumir a forma de analisar e melhorar os processos principais do negócio, citando a forma de buscar inovações.

--

Exemplificar melhoria ou inovação recente (1 ano):

--

Resumir a forma de analisar e melhorar os principais processos de apoio.

--

Exemplificar melhoria recente (1 ano):

--

**c) SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

A seleção de fornecedores tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.

A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.

( ) 1. Não há critérios de qualificação na seleção de fornecedores ou não há avaliação de sistemática de desempenho nos fornecimentos.

( ) 2. Há critérios de qualificação na seleção de fornecedores e há avaliação e retroalimentação de ocorrência de desempenho insatisfatório no fornecimento, registradas esporadicamente.

( ) 3. Há critérios de qualificação na seleção de fornecedores e há avaliação dos fornecimentos e retroalimentação de ocorrência de desempenho insatisfatório ao fornecedor, que são registradas. Há *indicadores* de fornecimento para alguns tipos de fornecedores.

( ) 4. Há critérios de qualificação na seleção de fornecedores, incluindo quanto à qualidade, legalidade e responsabilidade socioambiental, e há avaliação dos fornecimentos e sua retroalimentação ao fornecedor, que são registradas. Há *indicadores* de fornecimento para os mais importantes.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Resumir os critérios utilizados para selecionar os principais tipos de fornecedor.

--

**Preencher o quadro.** (adicionar linhas se necessário)

Principais tipos de fornecedor	Forma de retroalimentar informações sobre o desempenho	Indicadores* (ver glossário)

\* apresentar em 8.e

## d) EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A manutenção do equilíbrio econômico-financeiro<sup>12</sup> equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para realização das atividades da organização, sem sobressaltos, e assegurar geração de valor econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores, direta ou indiretamente.

A elaboração do orçamento visa ao planejamento do desempenho econômico-financeiro, comprometimento dos gestores com metas e viabilização de controle de receitas, despesas ou investimentos.

( ) 1. O equilíbrio do fluxo financeiro não é monitorado continuamente ou não há orçamento acompanhado sistematicamente.

( ) 2. O equilíbrio do fluxo financeiro é monitorado continuamente por meio de parâmetros. Há elaboração e acompanhamento sistemáticos e centralizados do orçamento. Há *indicadores* econômico-financeiros usados para avaliar requisitos de desempenho.

( ) 3. O equilíbrio do fluxo financeiro é monitorado continuamente por meio de parâmetros. Há elaboração de orçamento para o exercício. Há reuniões regulares da *direção* para acompanhamento orçamentário e decisão participativa envolvendo operações financeiras e investimentos, usando *indicadores* para avaliar requisitos de desempenho. Há auditorias internas eventuais sobre algumas operações financeiras.

( ) 4. O equilíbrio do fluxo financeiro é monitorado continuamente por meio de parâmetros. Há elaboração participativa de orçamento para o exercício, aprovado pelo controlador. Há reuniões regulares da *direção* para acompanhamento orçamentário, decisão envolvendo riscos, operações financeiras e investimentos, usando *indicadores* para avaliar requisitos de desempenho. Há auditorias internas sistemáticas sobre as operações financeiras.

## PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA

Resumir a forma de monitorar o equilíbrio do fluxo financeiro.

--

Resumir a forma de preparar e acompanhar o orçamento e de tomar decisões relativas ao equilíbrio econômico-financeiro.

--

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Principais requisitos de desempenho econômico-financeiro	Indicadores* (ver glossário)

\* apresentar em 8.e

<sup>12</sup> Os indicadores econômicos visam a permitir a avaliação da capacidade de a organização em criar valor financeiro para proprietários, mantenedores ou instituidores. Os indicadores financeiros têm o objetivo de avaliar a capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros, quando os tem. (Para exemplos, ver Observações no Critério III, Item 7.3a).

e) APRENDIZADO

O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.

- ( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.
- ( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.
- ( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.
- ( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)

Ano	Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério 1	Método para a melhoria

## 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, o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas e a explicação do potencial de uma ou mais metas futuras serem alcançadas. nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados-alvo, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.

Ao preencher os Quadros de Resultados:

1. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.
2. Para cada indicador apresentado, informar se ele é:
  - (N) Negócio – indicador estratégico, permite avaliar o êxito da missão ou alcance da visão
  - (E) estratégico – indicador relacionado a estratégia atual ou pregressa,
  - (O) operacional – indicador relacionado à cadeia de valor ou
  - (NO ou EO) – combinação dos operacionais com ou outros.
3. Mostrar o sentido<sup>13</sup> da evolução desejada 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., em nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos.

Para a evolução ser considerada favorável considera-se os dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação.
4. Indicadores novos, com apenas um resultado, podem ser apresentados se for útil para demonstrar nível de competitividade, por meio da apresentação de referencial comparativo pertinente, ou se for útil para demonstrar meta futura com explicação do potencial de seu alcance.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. Apresentar as metas de curto ou longo prazos para os indicadores estratégicos do negócio e as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.
9. No caso de Unidade Autônoma ou de Unidade de Apoio, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, informar a contribuição da unidade para o resultado alcançado.
10. Esclarecer eventual resultado adverso quanto à evolução, competitividade ou compromisso, quanto possível.
11. 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 ou para explicar o potencial do alcance de meta.
12. Observar os indicadores requeridos (ou equivalentes) para o Nível no GRMD, em cada tópico, conforme aplicável.

<sup>13</sup> Na apresentação dos resultados, os símbolos ↗↘→ podem ser obtidos utilizando as letras k, m ou g no formato Wingings3

Abreviações		(completar com as próprias)
Cód:	Código do indicador, quando existir	
EVO:	Necessidade de evoluir conforme sentido	
PI :	Parte Interessada	
RC:	Referencial comparativo pertinente	
RPI:	Requisito de Parte Interessada	
Sent:	Sentido desejado para o indicador	
NC:	Não é comparável	
UM:	Unidade de medida do desempenho	

**Preencher os quadros para avaliação da EVOLUÇÃO, COMPETITIVIDADE E COMPROMISSO dos resultados obtidos, de cada conjunto de resultados.** (adicionar linhas aos quadros, se necessário)

Cód	Indicador de gestão ECONÔMICO-FINANCEIRA	Tipo N,E,O	UM	Sent ↗↘↔	Evolução <sup>14</sup>		Competitividade		Compromisso	
					2018	2019	Valor RC ou NC	Origem RC	Valor RPI ou EVO	PI

Notas:

Código	Indicador de gestão SOCIAL & AMBIENTAL	Tipo N,E,O	UM	Sent ↗↘↔	Evolução		Competitividade		Compromisso	
					2018	2019	Valor RC ou NC	Origem RC	Valor RPI ou EVO	PI

Notas:

Código	Indicador de gestão de CLIENTES & MERCADOS-ALVO <sup>15</sup>	Tipo N,E,O	UM	Sent ↗↘↔	Evolução		Competitividade		Compromisso	
					2018	2019	Valor RC ou NC	Origem RC	Valor RPI ou EVO	PI

Notas:

Código	Indicador de gestão de PESSOAS <sup>16</sup>	Tipo N,E,O	UM	Sent ↗↘↔	Evolução		Competitividade		Compromisso	
					2018	2019	Valor RC ou NC	Origem RC	Valor RPI ou EVO	PI

Notas:

Código	Indicador de gestão de PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR <sup>17</sup> PRODUTO & FORNECEDORES	Tipo N,E,O	UM	Sent ↗↘↔	Evolução		Competitividade		Compromisso	
					2018	2019	Valor RC ou NC	Origem RC	Valor RPI ou EVO	PI

Notas:

<sup>14</sup> Em caso de necessidade a tabela pode ser dividida ou modificada para acomodar melhor as informações

<sup>15</sup> Os indicadores de mercados-alvo nas organizações de serviços públicos de saneamento ambiental incluem os relativos à universalização de fornecimento de água e de coleta e tratamento de esgotos.

<sup>16</sup> Os indicadores de gestão de pessoas mais utilizados são relativos à segurança ocupacional, treinamento e satisfação da força de trabalho.

<sup>17</sup> Os resultados de processos da cadeia de valor aqui solicitados são aqueles relativos às operações principais de negócio e de apoio.

**Preencher o quadro para avaliação da explicação do POTENCIAL de alcance de pelo menos uma meta futura.** (adicionar linhas se necessário)

Código	Indicador	Tipo N,E	UM	Mês/ Ano*	MET A	Explicação do potencial de alcance da meta

\*Mês/ano – no futuro, quando a meta deverá ser alcançada

**QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL B 125 pontos**

Alternativa escolhida	%	Condição
Nenhuma	0	Não se faz nada relacionado ao processo gerencial da questão.
1	10	Atende-se consistentemente a afirmação da questão no que for aplicável. O que não for aplicável está explicado.
2	40	
3	70	
4	100	Atende-se consistentemente a afirmação da questão no que for aplicável. O que não for aplicável está explicado A melhoria solicitada no último quadro da questão foi informada.

**QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS – NÍVEL B 125 pontos**

Alternativa escolhida	%	Condição
Nenhuma	0	Nenhum resultado apresenta EVOLUÇÃO favorável do desempenho.
1	10	EVOLUÇÃO: Pelo menos um resultado teve evolução favorável.
2	40	EVOLUÇÃO: Mais de um resultado teve evolução favorável.
3	70	EVOLUÇÃO: Mais de um resultado teve evolução favorável, sendo pelo menos um deles relativo às perspectivas Clientes & Mercado ou Produto.
		COMPETITIVIDADE: Pelo menos um resultado é competitivo <sup>18</sup> .
		COMPROMISSO: Pelo menos um resultado atendeu compromisso com parte interessada.
4	100	EVOLUÇÃO: Muitos <sup>19</sup> resultados com evolução favorável, sendo pelo menos um deles relativo às perspectivas Clientes & Mercado ou Produto. Pelo menos um indicador estratégico está com evolução favorável. Há um indicador estratégico do negócio com bom desempenho.
		COMPETITIVIDADE: Mais de um resultado é competitivo, sendo pelo menos um deles relativo a Clientes & Mercado ou Produto. Pelo menos um indicador estratégico está competitivo.
		COMPROMISSO: Mais de um resultado atendeu compromisso com parte interessada, sendo pelo menos um deles relativo às perspectivas Clientes & Mercado ou Produto. Pelo menos um indicador estratégico atendeu compromisso com parte interessada.
		POTENCIAL: Pelo menos uma meta futura possui explicação suficiente sobre o potencial de seu alcance, considerando os níveis atuais dos resultados, planos e cenários.

Nota: O percentual de cada Critério é determinado pela média dos percentuais de cada Questão-tema. A pontuação do Critério é obtida multiplicando-se essa média pela pontuação máxima para o Critério indicado

<sup>18</sup> Competitivo: resultado alcançou ou superou o nível do *referencial comparativo pertinente* (ver glossário)

<sup>19</sup> 30% ou mais, até 50%

utilizando a Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS AMEGSA Nível B – 125 pontos. O cálculo é realizado automaticamente pelo software utilizado pelo CNQA com base nas alternativas registradas pelo avaliador.

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

Organização: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>Critério</b>	<b>Observações</b>	<b>Percentual</b>	<b>Pontuação máxima</b>	<b>Pontuação obtida</b>
<b>1</b>			<b>15</b>	
<b>2</b>			<b>8</b>	
<b>3</b>			<b>12</b>	
<b>4</b>			<b>8</b>	
<b>5</b>			<b>6</b>	
<b>6</b>			<b>10</b>	
<b>7</b>			<b>16</b>	
<b>1-7</b>			<b>75</b>	
<b>8</b>			<b>50</b>	
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>125</b>	

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

Nível I

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

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?</p> <p>b) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?</p>	<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>	<p>Citar os códigos de conduta emitidos.</p> <p>Informar onde se encontram os principais acervos de padrões gerenciais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A comunicação dos valores e princípios organizacionais, citados no Perfil, 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.</li> <li>2. A comunicação dos padrões de conduta tem por objetivo deixá-los claros para todas as partes interessadas visando a coibir atitudes e assédio antiéticos.</li> <li>3. A comunicação de objetivos e metas visa ao estabelecimento de compromissos.</li> <li>4. 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.</li> <li>5. A prevenção de desvios de conduta e de combate a corrupção tem visam a coibir e minimizar a probabilidade de sua ocorrência.</li> <li>6. 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.</li> <li>7. 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.</li> <li>8. O estabelecimento de padrões para os processos gerenciais visa a assegurar a correta execução daqueles que necessitam controle permanente.</li> <li>9. 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.</li> <li>10. 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.</li> </ol>
<p>c) Como os processos gerenciais 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. 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.</li> <li>12. 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.</li> <li>13. 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.</li> <li>14. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</li> <li>15. 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.</li> </ol>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p><b>d) Como a <i>direção</i> exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i> relevantes?</b></p>	<p><b>Destacar a maneira de a <i>direção</i> acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.</b></p>	<p><b>Citar os objetivos das principais interações realizadas com as <i>partes interessadas</i>.</b></p>	<p>16. 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 <a href="#">Perfil</a>.</p> <p>17. O exercício da liderança e interação com partes interessadas pode incluir as realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.</p> <p>18. 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>19. O tratamento de irregularidades manifestadas pelos diferentes públicos visa a esclarecer dúvidas ou evitar novas ocorrências, melhorando a imagem.</p>
<p><b>e) Como as principais decisões são tomadas e acompanhadas?</b></p>	<p><b>Destacar a forma de a <i>tecnologia digital</i> apoiar a tomada de decisão.</b></p> <p><b>Destacar a forma de tratamento dos <i>riscos</i> aos quais a organização está sujeita.</b></p>	<p><b>Apresentar os maiores riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados aos <i>ativos de infraestrutura operacional</i> e aos recursos hídricos, quando aplicável.</b></p>	<p>20. 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>21. 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>22. 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>23. 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><b>f) Como a <i>direção</i> presta contas das suas ações aos <i>controladores</i> da organização?</b></p>			<p>24. 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>25. A composição nominal da direção da organização e instâncias controladoras, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p><b>g) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?</b></p>	<p><b>Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho estratégico e operacional, de metas, de referenciais comparativos pertinentes e de requisitos de partes interessadas.</b></p> <p><b>Destacar a maneira de avaliar o potencial de alcance de algumas metas estratégicas de curto ou longo prazo.</b></p>		<p>26. A análise do desempenho da organização estratégico e operacional 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>27. 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>28. 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>29. 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>30. A análise do desempenho estratégico deve abranger algum resultado da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando crítico ao negócio.</p> <p>31. A avaliação do potencial de alcance de metas trata da avaliação da possibilidade de alcançá-las considerando o nível atual, os planos estratégicos e cenários emergentes e pode incluir estudos realizados ou métodos utilizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, avaliações de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de outras organizações ou processos e outros. As conclusões sumarizadas dessa análise devem ser relatadas no Critério 8 para alguns dos resultados estratégicos e servem para avaliar o fator "Potencial" dos resultados.</p>

**2 ESTRATÉGIAS E PLANOS**Este 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.	<p>32. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contorno. <a href="#">Entre elas encontra-se as forças do macroambiente, do setor de atuação e do mercado de atuação.</a></p> <p>33. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, no ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças atuantes no macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre essas impulsoras encontra-se a transformação digital e o desenvolvimento sustentável. As forças atuantes no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes e <a href="#">organizações de referência, seus próprios ativos intangíveis</a>, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo. Entre essas forças encontra-se as políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado e situação dos recursos hídricos. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, dos mercados de atuação abrangem a competição existente por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo do fornecimento de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado da <a href="#">cadeia de suprimento</a> e o mercado de atuação socioambiental.</p>
b) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?			<p>34. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contornos.</p> <p>35. A análise do ambiente interno deve abranger a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, quando críticos ao negócio.</p> <p>36. 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 encontra-se os ativos intangíveis <a href="#">da própria organização.</a></p>
c) Como são definidas, de forma participativa, as <i>estratégias</i> a serem adotadas pela <i>organização</i> ?	Destacar a forma <a href="#">de inserir nas estratégias</a> , a universalização dos serviços de saneamento ambiental e o saneamento ambiental integrado.	<p>Apresentar as principais <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i>.</p> <p>Apresentar as <i>competências essenciais</i> a serem desenvolvidas.</p>	<p>37. 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.</p> <p>38. 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>39. 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>40. 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>d) Como são definidos, de forma participativa, os planos de ação para o êxito das estratégias?</p>	<p><b>Destacar a maneira de definir os indicadores e metas para a avaliação do êxito das estratégias.</b></p> <p><b>Destacar a forma de alocar recursos para implementação dos planos de ação.</b></p> <p><b>Destacar a maneira utilizada pela direção para acompanhar a implementação dos planos de ação.</b></p>	<p><b>Apresentar as principais ações planejadas ou projetos e indicadores estratégicos.</b></p>	<p>41. 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>42. 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>43. 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>44. 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>45. Os indicadores estratégicos permitem avaliar o resultado das estratégias, incluindo as do negócio, associadas ao êxito da missão e alcance da visão, informadas em P1(3).</p> <p>46. 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>47. A metas estratégicas são apresentadas no Critério 8, juntamente com os respectivos indicadores que as possuem.</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
			48. 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.		49. A definição dos clientes-alvo visa a estabelecer focos de atuação comercial e a adequar a comunicação às suas características. 50. 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 <i>indicadores</i> relativos aos <i>clientes-alvo</i> .	51. 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. 52. 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 <i>indicadores</i> . 53. As principais necessidades e expectativas dos clientes-alvo são requeridas no Perfil. 54. 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> ?	Destacar a forma de utilizar a <i>mídia social</i> e a <i>tecnologia digital</i> na divulgação dos produtos.		55. 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. 56. 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 <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i> . Destacar a maneira de utilizar as informações dos clientes para melhoria dos processos e produtos	Citar os canais de interação com os <i>clientes</i> .	57. O tratamento adequado das manifestações dos clientes tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas. 58. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes. 59. O uso de <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i> agiliza a comunicação com os clientes.
e) Como é avaliada a satisfação dos <i>clientes</i> ?			60. 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 e atuação socioambientais.

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.	61. 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. 62. 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. 63. 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. 64. O tratamento de pendências visa evitar sanções e o tratamento de sanções visa a recuperar a condição de legalidade. 65. 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 <i>Perfil</i> .
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.	66. 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. 67. 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. 68. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no <i>Perfil</i> .
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.	69. 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. 70. 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. 71. 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. 72. 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. 73. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social. 74. 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. 75. As parcerias desenvolvidas são requeridas no <i>Perfil</i> .

**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> ?			76. 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. 77. 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> ?		<b>Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.</b>	78. 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. 79. 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?	<b>Destacar os métodos para buscar assegurar a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência.</b>		80. 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. 81. 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 <i>para a organização</i> são desenvolvidos?	<b>Destacar as formas utilizadas para difundir os conhecimentos mais importantes.</b>	<b>Citar os tipos de conhecimento mais importantes para a organização.</b>	82. O desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes para a organização tem a finalidade de potencializar a realização da missão e a implementação das estratégias. 83. 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. 84. Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, competências da força de trabalho, políticas, procedimentos, bases de dados, documentos e outros.

**6 PESSOAS**

Este 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
<p>a) Como a <i>organização do trabalho</i> é definida?</p> <p>b) Como as pessoas mais adequadas são selecionadas, interna e externamente?</p>	<p>Destacar a forma de a força de trabalho contribuir 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 suas responsabilidades.</p> <p>Destacar a forma de definição dos critérios de seleção interna e externa.</p> <p>Destacar a maneira de selecionar líderes.</p> <p>Destacar as formas de preparar as pessoas recém-chegadas para o exercício de suas funções de integrá-las à cultura organizacional.</p>		<p>85. 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.</p> <p>86. A contribuição da força de trabalho para melhorar processos e buscar inovações 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.</p> <p>87. 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>88. 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.</p> <p>89. A integração de pessoas recém-chegadas tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros nas novas funções e em uma nova cultura.</p>
<p>c) Como o desempenho das pessoas é avaliado?</p> <p>d) Como as pessoas são reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?</p>	<p>Destacar a maneira de avaliar o desempenho de líderes.</p> <p>Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria do desempenho, com as pessoas.</p>	<p>Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.</p>	<p>90. A avaliação de desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.</p> <p>91. 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.</p> <p>92. 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</p> <p>93. 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.</p> <p>94. O incentivo ao atingimento e superação de metas tem a finalidade de promover a mobilização pelo desafio estabelecendo pré-condições.</p> <p>95. Os incentivos podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>e) Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?</p>	<p>Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.</p> <p>Destacar a maneira de desenvolver líderes atuais e potenciais, informando o papel da direção.</p> <p>Destacar a forma de estimular o autodesenvolvimento</p>	<p>Citar os principais programas, informando aqueles relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência.</p>	<p>96. 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.</p> <p>97. 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.</p> <p>98. 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.</p> <p>99. 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.</p> <p>100. O estímulo ao autodesenvolvimento tem o objetivo de aumentar a responsabilidade das pessoas pela expansão do seu próprio conhecimento. O estímulo pode ocorrer na forma de incentivo à leitura, oferta de treinamentos abertos, bolsas de estudo, progressão de carreira com pré-requisitos, incentivo à participação em comunidades de conhecimento, cursos de melhores práticas, cessão de tempo para estudos e outras formas.</p>
<p>f) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?</p>		<p>Citar os principais programas para minimizar riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança.</p>	<p>101. 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. O tratamento de riscos à segurança deve incluir a detecção da subnotificação de ocorrências de acidentes e de acidentes potenciais, que visa a reduzir a possibilidade de não os prevenir, tendo em vista que pode haver interesses conflitantes, como por exemplo, de alcançar metas de redução de acidentes ou de produção, de agilizar as operações ou a possibilidade de discriminação de acidentados.</p> <p>102. A identificação de perigos tem por finalidade assegurar que os riscos existentes estejam sendo tratados.</p> <p>103. 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>104. 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>105. O desenvolvimento do bem-estar tem a finalidade de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação, engajamento e felicidade das pessoas.</p> <p>106. 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>107. 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>108. 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
<p>a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos <i>produtos</i> e aos <i>processos da cadeia de valor</i>?</p> <p>b) Como é monitorado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar a maneira de estabelecer os padrões para os processos da cadeia de valor.</p> <p>Destacar a forma de utilização de <i>indicadores para monitorar os processos da cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a introdução da <i>tecnologia digital</i> na realização ou controle das operações da <i>cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a forma de tratamento de eventuais não-conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.</p>	<p>Informar onde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos.</p> <p>Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da <i>cadeia de valor</i> a serem atendidos e os respectivos indicadores.</p> <p>Citar as ferramentas de controle dos processos da <i>cadeia de valor</i>.</p>	<p>109. 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.</p> <p>110. O estabelecimento dos padrões para os processos da cadeia de valor tem a finalidade de assegurar a correta execução.</p> <p>111. 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>112. 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.</p> <p>113. O tratamento de não conformidades tem a finalidade de analisar a causa raiz de desvios em relação ao padrão.</p> <p>114. A implementação de ações corretivas tem a finalidade de corrigir os desvios e eliminar as causas de sua ocorrência.</p> <p>115. 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>116. As <i>ferramentas de controle</i> permitem verificar se os processos estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados. <i>Entre as ferramentas de controle há indicadores, listas de verificação, inspeções, auditorias, controles automáticos e outras.</i></p>
<p>c) Como a <i>organização</i> analisa e melhora os produtos e os processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar as formas de estudar as características de <i>produtos</i> e de <i>processos da cadeia de valor</i> em outras organizações para buscar melhorias.</p> <p>Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações <i>em produtos e processos da cadeia de valor</i>.</p>	<p>Citar uma ou mais melhorias ou <i>inovações, recentes, mais significativas, em produtos e em processos da cadeia de valor, incluindo as decorrentes dos estudos de outras organizações.</i></p>	<p>117. 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.</p> <p>118. 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.</p> <p>119. Os produtos e processos, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.</p> <p>120. 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
<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 da força de trabalho dos 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>121.A seleção de fornecedores tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.</p> <p>122.A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.</p> <p>123.A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as aptidões necessárias para se tornar fornecedores.</p> <p>124.O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.</p> <p>125.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 equilíbrio econômico-financeiro?</p>	<p>Destacar a forma de definir os indicadores econômico-financeiros vitais para controlar esse equilíbrio.</p>	<p>Apresentar os indicadores relativos aos processos econômico-financeiros.</p>	<p>126.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>127.A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para operacionalização de suas atividades sem sobressaltos.</p> <p>128.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> <p>129.Os indicadores econômicos visam a permitir a avaliação da capacidade de a organização em criar valor financeiro para proprietários, mantenedores ou instituidores. Os indicadores financeiros têm o objetivo de avaliar a capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros, quando os tem. (Para exemplos, ver Observações no Critério III, Item 7.3a).</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:  <b>(N) Negócio, (E) estratégico, (O) operacional ou combinação (E,O,N).</b></p> <p>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>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.</p>	<p>130. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.</p> <p>131. 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.</p> <p>132. As séries históricas devem abranger dois exercícios ou ciclos de avaliação.</p> <p>133. 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.</p> <p>134. 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.</p> <p>135. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada tópico.</p> <p>136. Os indicadores estratégicos permitem avaliar o resultado das estratégias, incluindo as do negócio, associadas ao êxito da missão e alcance da visão, informadas em P1(3).</p>
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.	Não há	<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.</p> <p>Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.</p>	<p>137. São solicitadas duas classes de resultados: econômicos e financeiros. Os indicadores econômicos, servem para avaliar a capacidade da empresa gerar valor econômico para <i>proprietários, mantenedores ou instituidores</i> e podem ser separados em resultados de rentabilidade e de atividade. Os indicadores financeiros servem para avaliar a capacidade de a <i>organização</i> honrar seus compromissos financeiros e podem ser de estrutura e liquidez. (Para exemplos ver Observações do Critério III Item 7.3a)</p>
b) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão socioambiental.	Não há	<p>Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.</p>	<p>138. 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 das classes 'clientes' e 'mercado-alvo' por segmentos de mercado, grupos de clientes ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.	<p>Apresentar as metas de curto ou longo prazos para pelo menos dois indicadores estratégicos, sendo um do negócio, e as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.</p>	<p>139. 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>140. São recomendados indicadores de saúde e segurança ocupacional, capacitação &amp; desenvolvimento e satisfação da força de trabalho.</p>

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.	Não há		141. São solicitadas três classes de resultados: produtos, processos da cadeia de valor e fornecedores. 142. 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 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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	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.  2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Critério estão presentes nas práticas de gestão.	FAIXAS RESTRITIVAS				
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou praticamente todos
1. Há proatividade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em um ou nenhum		Em mais de um		Em muitos
2. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Critério, incorporada nas práticas de gestão.	Em um ou nenhum		Em mais de um		Em muitos
3. 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**

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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

<p>Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Critério.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
<p><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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

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

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p><b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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</p>	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.  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.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum			Aperfeiçoamento em implantação		Pelo menos um		Mais de um		Muitos	
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> Manter o percentual preliminar	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.  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. <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum					Pelo menos um		Mais de um		Muitos	
	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.  2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Critério.  3. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Critério.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhum					Pelo menos um		Mais de um		Muitos	
	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

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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**

**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.  1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos <b>dois</b> últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira: <ul style="list-style-type: none"> <li>• melhoria contínua do nível de desempenho ou</li> <li>• ampliação do diferencial competitivo ou</li> <li>• estabilização em níveis de liderança ou excelência ou</li> <li>• 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.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.</p>	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		Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto	
	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.  2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	FAIXA RESTRITIVA											
	Nenhum						Pelo menos um			Mais de um		

**PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR**

<p style="text-align: center;"><b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b></p> 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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação..	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	
	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.  2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhum						Pelo menos um			Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto	

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	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	
	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.  2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
	Nenhum							Pelo menos um		Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto	

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

# POTENCIAL

## NÍVEL I – 250 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados estratégicos esperados no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES											
I. As metas para resultados estratégicos, incluindo os do negócio, possuem explicações suficientes sobre o potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.	Nenhuma						Pelo menos uma			Muitas		
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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

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

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva menor que Faixa Restritiva 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
	Evolução	Competitiv.	Compromis.	Potencial	% Resultante		
1						25	
2						20	
3						20	
4						11	
5						13	
6						20	
7						26	
1-7						135	
	Evolução	Competitiv. v.	Compromi s.	Potencial	% Resultante		
8						115	
<b>Total</b>						<b>250</b>	

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

## Nível II

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

<b>1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão</b> Este item aborda <i>processos gerenciais</i> utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, identificar aspectos da cultura organizacional, <b>estruturar o modelo de gestão da organização</b> 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 <b>valores e princípios organizacionais</b> , padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?	Destacar a forma de a direção atuar para implementar os <b>valores e princípios organizacionais</b> e padrões de conduta junto a força de trabalho, principais clientes e fornecedores e outras partes interessadas importantes.		143. Os valores e princípios organizacionais abrangem aqueles citados no <b>Perfil</b> , necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.
b) Como a <b>organização</b> 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.  Destacar a maneira de tratar as manifestações relativas à conduta ética e de retornar aos envolvidos.	Citar os códigos de conduta emitidos.  Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a <b>organização</b> .	144. 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. 145. 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 <b>cultura organizacional</b> .	Apresentar os principais aspectos da <b>cultura organizacional</b> mitigados.	146. 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 <b>processos gerenciais</b> e como é verificado o seu cumprimento?	Destacar a forma de estruturar o <b>modelo de gestão</b> adotado para a organização, informando como incorpora o relacionamento com as partes interessadas e de que maneira é comunicado àquelas pertinentes.	Informar onde se encontram os principais acervos de <b>padrões gerenciais</b> .  Apresentar o <b>modelo de gestão adotado</b> , na forma como é comunicado ao público interno.	147. 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. 148. A <b>estruturação do modelo de gestão</b> tem o objetivo de <b>compatibilizar o sistema gerencial com o modelo de negócio, definindo os macroprocessos de gestão e seus componentes com vistas a buscar excelência</b> . 149. 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>150.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>151.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
<p>a) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?</p>		<p><b>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.</b></p>	<p>152. 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>153. 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.</p> <p>154. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.</p>
<p>b) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?</p>	<p><b>Destacar a forma de estruturar a governança considerando princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa aplicáveis.</b></p> <p><b>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.</b></p> <p><b>Destacar a maneira de informar ao poder concedente, quando aplicável, o atendimento aos requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida.</b></p>		<p>155. 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>156. As ações devem abranger os riscos tomados, inclusive os relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando críticos ao negócio.</p> <p>157. A estruturação da governança tem por objetivo a maximização eficiência e eficácia nas atividades de controle exercido sobre a organização.</p> <p>158. A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil.</p> <p>159. 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>

Nível II

**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
<p>a) Como são conhecidas as necessidades e expectativas de controladores e das <i>partes interessadas</i> não tradicionais?</p> <p>b) Como a direção exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i> e redes mais importantes?</p> <p>c) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?</p>	<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 <i>estratégias</i>.</p> <p>Destacar a maneira de a direção acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.</p> <p>Destacar a maneira de <b>se</b> tomar decisões nos diferentes níveis da organização.</p> <p>Destacar os critérios para definir os fatos importantes a serem comunicados para os diferentes públicos.</p>	<p>Citar os objetivos das principais interações realizadas com as <i>partes interessadas</i>, informando quais são realizadas utilizando mídias sociais ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>160. 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>161. 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>162. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no <a href="#">Perfil</a>.</p> <p>163. 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>164. 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> <p>165. 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 <a href="#">Perfil</a>.</p> <p>166. 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> <p>167. 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>168. A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento <a href="#">preventivo</a> 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>169. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico.</p> <p>170. 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>171. 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>Destacar a maneira de avaliar o potencial de alcance da maioria das metas estratégicas de curto ou longo prazos.</p>		<p>172. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil.</p> <p>173. 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>174. 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> <p>175. A avaliação do potencial de alcance de metas trata da avaliação da possibilidade de alcançá-las considerando o nível atual, os planos estratégicos e cenários emergentes e pode incluir estudos realizados ou métodos utilizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, avaliações de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de outras organizações ou processos e outros. Algumas conclusões sumarizadas dessa análise devem ser relatadas no Critério 8 para a maioria dos resultados estratégicos e servem para avaliar o fator "Potencial" dos resultados.</p>
c) Como é acompanhada, pela direção, a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da <i>organização</i> ?			<p>176. 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 PLANOS**

Este 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 e definir as *estratégias* da organização.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			177. 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.
<p>a) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?</p>	<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 <i>organização</i> são consideradas na análise.</p>	<p>Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.</p>	<p>178. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contorno. Entre elas encontra-se as forças do macroambiente, do setor de atuação e do mercado de atuação.</p> <p>179. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, no ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças atuantes no macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre essas impulsoras encontra-se a transformação digital e o desenvolvimento sustentável. As forças atuantes no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes e organizações de referência, seus próprios ativos intangíveis, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo. Entre essas forças encontra-se as políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado e situação dos recursos hídricos. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, dos mercados de atuação abrangem a competição existente por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo do fornecimento de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado da cadeia de suprimento e o mercado de atuação socioambiental.</p> <p>180. 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> <p>181. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contorno.</p>
<p>b) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?</p>	<p>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</i>, aspectos culturais e <i>competências essenciais</i> a serem desenvolvidos, são considerados na análise.</p>	<p>Citar os <i>ativos intangíveis</i> mais importantes e <i>competências essenciais</i> a serem desenvolvidos.</p>	<p>182. 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 encontra-se os ativos intangíveis da própria organização.</p> <p>183. Os ativos intangíveis mais importantes para a organização <i>desenvolver</i> são aqueles que mais agregam valor ao negócio, <i>ampliando</i> diferenciais competitivos da organização.</p> <p>184. Os riscos aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2a.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como são definidas, de forma participativa, as <i>estratégias</i> a serem adotadas pela <i>organização</i>?</p>	<p>Destacar de que forma <b>os requisitos das partes interessadas são inseridas na definição das <i>estratégias</i>, incluindo, quando aplicável, a universalização dos serviços de saneamento ambiental, o saneamento ambiental integrado, a busca da eficiência operacional e a transformação digital.</b></p> <p><b>Destacar a forma de definir os processos da cadeia de valor considerando as <i>estratégias</i>.</b></p> <p>Destacar a maneira de revisar as <i>estratégias</i> e seu desdobramento em tempo adequado às alterações do cenário interno ou externo.</p>	<p>Apresentar as principais <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i>.</p>	<p>185. A definição das <i>estratégias</i> inclui a avaliação das alternativas decorrentes das análises das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno. A definição de <i>estratégias</i> 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 <i>estratégicas</i> 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>186. A inserção de necessidades e expectativas das partes interessadas na definição das <i>estratégias</i> visa a buscar assegurar o atendimento das mais importantes, de forma harmônica e promovendo o desenvolvimento sustentável.</p> <p>187. A inserção da universalização dos serviços de saneamento ambiental e do saneamento ambiental integrado na definição das <i>estratégias</i> tem o objetivo de assegurar a implementação de políticas públicas do setor.</p> <p>188. A inserção do saneamento ambiental integrado (ver Fundamentos do MEGSA) na definição das <i>estratégias</i> visa a melhorar o desempenho das organizações do setor e o seu legado.</p> <p>189. A inserção da busca da eficiência operacional na definição das <i>estratégias</i> tem por finalidade o aumento da competitividade.</p> <p>190. A inserção da transformação digital na definição das <i>estratégias</i> tem a finalidade de incorporar as tecnologias digitais nos produtos e processos potencializando as demais <i>estratégias</i>. 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>191. <b>A definição dos processos da cadeia de valor considerando as <i>estratégias</i> tem por objetivo adaptar a estrutura organizacional ao modelo de negócio delas emergente.</b></p> <p>192. A revisão de <i>estratégias</i> e seus desdobramentos têm 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>

## Nível II

## 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?	<p>Destacar de que forma é definido o conjunto de <i>indicadores para a avaliação do êxito das estratégias</i>.</p> <p>Destacar de que forma <b>resultados alcançados</b> e os <i>requisitos de partes interessadas</i> são utilizados para 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 e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das estratégias, incluindo os relacionados à <i>transformação digital</i>.</p>	<p>193. As metas estratégicas futuras de curto ou longo prazos são solicitadas no Critério 8, juntamente com a explicação da avaliação de seu potencial alcance.</p> <p>194. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.</p> <p>195. Os indicadores estratégicos permitem avaliar o resultado das estratégias, incluindo as do negócio, associadas ao êxito da missão e alcance da visão, informadas em P1(3).</p> <p>196. 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>197. 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>198. 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 <i>estratégias</i>, e também entre si.</p>		<p>199. Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil.</p> <p>200. O desdobramento das metas e planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização.</p> <p>201. A coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias e entre si visa a manter alinhamento entre as iniciativas das diversas áreas.</p>
c) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?			<p>202. 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>
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
			203.O mercado abordado nesse Item refere-se apenas aos mercados que são alvos do fornecimento de produtos da organização 204.Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados. 205.Os resultados dos principais indicadores são requeridos em 8.3.
a) Como a <i>organização</i> segmenta seu mercado-alvo e define os <i>clientes-alvo</i> para seus produtos?	Destacar os critérios adotados para segmentação do mercado e para definição de <i>clientes-alvo</i> .		206.Os principais segmentos de mercado e clientes-alvo da organização são requeridos no <i>Perfil</i> .
b) Como as necessidades e expectativas dos <i>clientes-alvo</i> são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de <i>produtos</i> e processos da <i>organização</i> ?	Destacar a forma de monitorar o comportamento do mercado. Destacar a forma de atuação em rede para ampliar o conhecimento sobre os <i>clientes-alvo</i> . Destacar a forma de utilização da mídia social e da <i>tecnologia digital</i> na divulgação dos produtos.	Apresentar os principais requisitos de desempenho e respectivos <i>indicadores</i> relativos aos <i>clientes-alvo</i> .	207.As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no <i>Perfil</i> . 208.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 <i>clientes-alvo</i> ?	Destacar de que forma a <i>organização</i> busca assegurar a clareza e a autenticidade do conteúdo das informações divulgadas. Destacar a maneira de desenvolver, proteger e divulgar as marcas no mercado-alvo.		209.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. 210.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 as marcas são desenvolvidas no mercado-alvo?	Destacar a forma de utilização da mídia social ou da <i>tecnologia digital</i> no desenvolvimento de marcas. Destacar os métodos utilizados para avaliar a imagem.	Citar os atributos da marca principal que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da organização.	211.A imagem da organização deve ser avaliada, para verificar se os atributos da marca estão sendo percebidos pelos clientes-alvos. 212.O desenvolvimento das marcas tem o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva na organização e seus produtos. 213.A divulgação de marcas visa a torná-las conhecidas e associá-las a atributos que se deseja evidenciar, da organização e de seus produtos. 214.As marcas podem incluir tanto institucionais como as relacionadas a produtos.

## Nível II

**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
a) Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões dos <i>clientes</i> ?	<p>Destacar a <b>forma</b> de acompanhar as transações com os novos <i>clientes</i> e a inserção de novos <i>produtos</i> no mercado.</p> <p>Destacar a <b>maneira</b> de informar aos <i>clientes</i> sobre o andamento do tratamento dessas manifestações e as respectivas ações implementadas <b>utilizando <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i>, bem como para repassar essas informações a outras áreas da organização e, quando aplicável, aos parceiros.</b></p> <p>Destacar <b>outras</b> formas de se relacionar com os <i>clientes</i> utilizando a <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>Citar os canais de interação com os <i>clientes</i> incluindo via <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>215. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de <i>clientes</i> e segmentos de mercado.</p> <p>216. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.3.</p> <p>217. O acompanhamento das transações com os <i>clientes</i> novos visa a permitir à organização se antecipar a reclamações ou gerar soluções rápidas e eficazes quando ocorrerem, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos <i>clientes</i>. Com o mesmo objetivo, a organização deve acompanhar a qualidade, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos produtos inseridos no mercado e entregues aos <i>clientes</i>. O tratamento adequado das manifestações dos <i>clientes</i> visa a assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.</p> <p>218. A comunicação do andamento do tratamento de manifestações tem o objetivo de buscar assegurar a ciência pelo cliente, outros envolvidos e outras áreas da organização, sobre as ações tomadas.</p> <p>219. O relacionamento com os <i>clientes</i> 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 comunicação interativa e facilita a pronta resposta.</p>
b) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos <i>clientes</i> ?	<p>Destacar a forma utilizada para avaliar a satisfação em relação aos <i>clientes</i> dos concorrentes ou de organizações de referência.</p>		<p>220. A avaliação comparativa, em relação aos <i>clientes</i> de organizações de referência, deve ser realizada quando não há concorrentes.</p>
c) Como as informações obtidas dos <i>clientes</i> são analisadas e utilizadas de forma integrada?			<p>221. A utilização eficaz das informações obtidas dos <i>clientes</i> 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.</p>

**4 SOCIEDADE**

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade e atuação socioambientais.

**4.1 Responsabilidade socioambiental**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar e atender as leis, regulamentos e normas, tratar os impactos dos produtos e operações.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização 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 organização.	Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores relativos à legalidade e conformidade.	<p>222. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.2.</p> <p>223. 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.</p> <p>224. A identificação de leis, regulamentos, normas (de todos os tipos) exigidas da organização e códigos de adesão voluntária (normas, pactos, compromissos e similares), aplicáveis à organização, tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de legalidade e conformidade para monitoramento do atendimento.</p> <p>225. 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.</p> <p>226. O tratamento de pendências visa evitar sanções e o tratamento de sanções visa a recuperar a condição de legalidade.</p> <p>227. 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.</p>
b) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos e operações?	Destacar de que forma a organização 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.	<p>228. 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, abrangendo insumos, subprodutos, processos da cadeia de valor, instalações e equipamentos utilizadas nas operações.</p> <p>229. 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 escassez de recursos hídricos, quando aplicável.</p> <p>230. 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.</p> <p>231. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil.</p>

## 4.2 Atuação socioambiental

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para promover ações voluntárias visando ao desenvolvimento sustentável.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			232. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.2.
c) Como a <i>organização</i> promove, de forma voluntária, ações com vistas ao <i>desenvolvimento sustentável</i> e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental <i>integrado</i> ?	<p>Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao <i>desenvolvimento sustentável</i> e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental <i>integrado</i>.</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 <i>acessibilidade aos produtos e instalações da organização</i>.</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 <i>indicadores</i> relativos à atuação socioambiental.</p>	<p>233. As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos grandes <i>temas mundiais</i> (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.</p> <p>234. As ações afirmativas para o desenvolvimento sustentável, de inclusão de minorias, de não discriminação e de igualdade de oportunidades, <i>inclusive de gênero</i>, na seleção interna e externa de pessoas para integrar os quadros da organização devem ser relatadas em 6.1b.</p> <p>235. 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.</p> <p>236. 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>237. As parcerias desenvolvidas são informadas no <i>Perfil</i>.</p> <p>238. 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>239. 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>240. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem <i>indicadores</i>, 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>241. 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 <i>organização</i> com <i>clientes</i>, fornecedores e outras <i>partes interessadas</i> externas por meio da <i>tecnologia digital</i>.</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 <i>partes interessadas</i> externas.</p>	<p>242. A infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.</p> <p>243. Os usuários podem abranger a força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.</p> <p>244. 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 das informações?	<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>245. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.</p> <p>246. A garantia de confidencialidade deve abranger a proteção as informações relativas às partes interessadas em poder da organização.</p> <p>247. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída e dos métodos de processamento.</p> <p>248. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.</p>

## Nível II

**5.2 Conhecimento organizacional**

Este item aborda a implementação de *processos gerenciais* utilizados para desenvolver e difundir os conhecimentos mais importantes para *organização* realizar a missão.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Como a <i>organização</i> desenvolve os conhecimentos mais importantes?</p> <p>b) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?</p>	<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>Destacar a forma de utilização da <i>tecnologia digital</i> para armazenamento e consulta em acervos.</p>	<p>Citar os tipos de conhecimento mais importantes da <i>organização</i>, informando aqueles apoiados por <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>249. Os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos para apoiar a realização da missão e a implementação das estratégias.</p> <p>250. 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>251. A obtenção do conhecimento abrange a pesquisa e apropriação de conhecimento externo à organização.</p> <p>252. 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
			253. 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. 254. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> são requeridos em 8.4.
a) Como a <i>organização do trabalho</i> é definida?	<p>Destacar de que <b>maneira a organização do trabalho estimula a colaboração, a resposta rápida e o aprendizado organizacional.</b></p> <p>Destacar a forma de <b>participação da força de trabalho na melhoria dos processos da organização e na busca de inovações.</b></p> <p>Destacar a maneira de planejar o quadro de pessoal <b>e suas responsabilidades.</b></p> <p>Destacar a forma de <b>identificar as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes.</b></p>	Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral e especificamente para os líderes.	<p>255. 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.</p> <p>256. A facilitação da comunicação entre as pessoas 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>.</p> <p>257. 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.</p> <p>258. 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>259. A definição das competências é fundamental para a estabelecimento dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho.</p> <p>260. 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.</p>
b) Como as pessoas mais adequadas são selecionadas, interna e externamente?	<p>Destacar a maneira de selecionar os líderes.</p> <p>Destacar a forma de <b>estimular a inclusão de minorias e de buscar assegurar a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.</b></p>		<p>261. 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.</p> <p>344. A inclusão de minorias, a não discriminação, <b>inclusive de gênero</b>, e a igualdade de oportunidades têm a finalidade de incorporar, na seleção interna e externa de pessoas, ações para o desenvolvimento sustentável.</p>
c) Como as pessoas recém-chegadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?			

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p><b>d) Como o desempenho das pessoas é avaliado?</b></p>	<p><b>Destacar a maneira de avaliar o desempenho de líderes.</b></p> <p><b>Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria do desempenho, com as pessoas.</b></p> <p><b>Destacar de que forma a avaliação estimula a busca de alto desempenho.</b></p>		<p>262. A realização da avaliação de desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.</p> <p>263. 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.</p> <p>264. A busca do alto desempenho pode incluir a avaliação de alcance e superação de metas.</p>
<p><b>e) Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?</b></p>		<p><b>Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.</b></p>	<p>265. A remuneração é também conhecida como compensação, pois inclui remuneração direta pelo salário e indireta por meio de benefícios e bonificações.</p> <p>266. 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>267. O termo "incentivo" abrange o reforço desses comportamentos, condicionado a níveis de desempenho pré-determinados.</p> <p>268. 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
<p>a) Como são identificadas as necessidades de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> das pessoas?</p> <p>b) Como são concebidos os programas de <i>capacitação</i> e de <i>desenvolvimento</i>?</p> <p>c) Como a <i>organização</i> promove o <i>desenvolvimento</i> comportamental e da cidadania das pessoas?</p>	<p>Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.</p> <p>Destacar forma de avaliar a eficácia dos programas de <i>capacitação</i> e de <i>desenvolvimento</i>.</p> <p>Destacar a forma de estimular o <i>autodesenvolvimento</i>.</p> <p>Destacar a maneira de preparar novos líderes e de desenvolver líderes, informando o papel da <i>direção</i>.</p>	<p>Citar os principais programas, e o público-alvo, informando aqueles relacionados ao <i>desenvolvimento</i> de líderes e à formação da cultura da excelência.</p>	<p>269. 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.</p> <p>270. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> desse Item são requeridos em 8.4.</p> <p>271. A identificação das necessidades de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> das pessoas deve abranger o êxito das estratégias à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual, incluindo de líderes.</p> <p>272. O estímulo ao <i>autodesenvolvimento</i> tem o objetivo de aumentar a responsabilidade e comprometer as pessoas com a expansão do seu próprio conhecimento. O estímulo pode ocorrer na forma de incentivo à leitura, oferta de treinamentos abertos, bolsas de estudo, progressão de carreira com pré-requisitos, incentivo à participação em comunidades de conhecimento, concursos de melhores práticas, cessão de tempo para estudos e outras formas.</p> <p>273. A preparação de líderes potenciais e o desenvolvimento de líderes atuais devem abranger todas as funções de liderança, incluindo de projetos.</p> <p>274. 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.</p> <p>275. 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.</p> <p>276. 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.</p>

## Nível II

## 6.3 Qualidade de vida

Este item aborda os *processos gerenciais* 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
			<p>277. 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.</p> <p>278. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> são requeridos em 8.4.</p>
a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?	<b>Destacar a forma de detectar os acidentes potenciais e a subnotificação de ocorrências de acidentes e de acidentes potenciais.</b>	<b>Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.</b>	<p>279. 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.</p> <p>280. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.</p> <p>281. <b>A detecção da subnotificação de ocorrências de acidentes e de acidentes potenciais tem por objetivo reduzir o risco de não os prevenir, tendo em vista que pode haver interesses conflitantes, como por exemplo, de alcançar metas de redução de acidentes ou de produção, de agilizar as operações ou a possibilidade de discriminação de acidentados.</b></p>
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?		<b>Apresentar os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização, Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores relativos às pessoas.</b>	<p>282. 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.</p> <p>283. As principais necessidades e expectativas das pessoas são requeridas no <i>Perfil</i>.</p> <p>284. 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.</p>
c) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?	<p><b>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.</b></p> <p><b>Destacar formas de manter um ambiente favorável à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes.</b></p> <p><b>Destacar a maneira de promover a qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.</b></p>	<p><b>Citar as principais facilidades e condições proporcionadas à força de trabalho que contribuem para sua satisfação e bem-estar.</b></p> <p><b>Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.</b></p>	<p>285. 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>286. 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> <p>287. Os fatores que afetam o comprometimento são aqueles relativos ao compromisso assumido pelas pessoas com suas responsabilidades profissionais e com a causa da organização.</p> <p>288. 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.</p> <p>289. A manutenção do ambiente favorável pode incluir 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.</p>

## Nível II

**7 PROCESSOS**

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos processos da *cadeia de valor*, **incluindo, especificamente**, processos relativos a fornecedores e 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>290. Nesse Item, os processos da cadeia de valor são requeridos no <b>Perfil</b>. 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>291. 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>292. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, como as práticas variam em função das peculiaridades ou importância dos processos da cadeia de valor.</p> <p>293. Resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.5.</p>
<b>a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?</b>		<b>Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores.</b>	294. 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>b) Como são desenvolvidos os novos produtos?</b>	<p>Destacar as formas de estudar as características de <i>produtos</i> 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 tecnologias na busca de <i>inovações</i> em produtos.</p>	<p>Citar <b>as principais melhorias recentes implementadas em produtos, decorrentes de estudos de produtos de outras organizações.</b></p> <p>Citar <b>as principais inovações recentes introduzidas em produtos, decorrentes de avaliação exitosa de potencial de ideias criativas.</b></p>	<p>295. A expressão "novos produtos" inclui variações em produtos existentes.</p> <p>296. Os novos produtos devem ser desenvolvidos para atender ou superar os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.</p> <p>297. 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
<p>c) Como são projetados os processos da cadeia de valor?</p>	<p>Destacar a metodologia utilizada para projetar os processos da <i>cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a maneira de estabelecer os padrões para os processos da <i>cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a maneira de incorporar <i>tecnologia digital</i> ou outras tecnologias na busca de inovações em processos.</p>	<p>Informar onde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos.</p>	<p>298. 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>299. 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>
<p>d) Como é monitorado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?</p>	<p>Destacar a forma de utilização de <i>indicadores para monitorar os processos da cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a introdução da <i>tecnologia digital</i> na realização ou controle das operações 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>Citar as ferramentas de controle dos processos da cadeia de valor.</p>	<p>300. 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.</p> <p>301. 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>302. 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> <p>303. As <i>ferramentas de controle</i> permitem verificar se os processos estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados. <i>Entre as ferramentas de controle há indicadores, listas de verificação, inspeções, auditorias, controles automáticos e outras.</i></p>
<p>e) Como a organização analisa e melhora os processos da cadeia de valor?</p>	<p>Destacar as formas de estudar as características de <i>processos da cadeia de valor</i>, de concorrentes ou de outras organizações de <i>referência</i>.</p> <p>Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em <i>inovações</i> nos processos da <i>cadeia de valor</i>.</p>	<p>Citar as principais melhorias recentes implementadas em processos da cadeia de valor, incluindo as decorrentes dos estudos de outras organizações.</p> <p>Citar as principais inovações recentes introduzidas nos processos da cadeia de valor, decorrentes de avaliação exitosa de potencial de ideias criativas.</p>	<p>304. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p> <p>305. 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
a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?	Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção.		<p>306. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.</p> <p>307. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item são requeridos em 8.5.</p> <p>308. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as aptidões necessárias para se tornar fornecedores.</p> <p>309.6. A seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.</p>
b) Como a <i>organização</i> avalia o desempenho dos fornecedores considerando os requisitos de fornecimento?	<p>Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores.</p> <p>Destacar as formas de pronta comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos fornecedores.</p> <p>Destacar a maneira de estimular fornecedores a melhorarem seus processos ou produtos.</p>	<p>Apresentar os principais <i>indicadores</i> relativos à avaliação dos fornecedores.</p> <p>Apresentar exemplos de melhorias implantadas por fornecedores.</p>	<p>310. A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.</p> <p>311. O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.</p> <p>312. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de fornecedores possibilitam também a melhoria dos processos de qualificação e seleção.</p> <p>313. O estímulo aos fornecedores visa a melhorar a qualidade dos produtos adquiridos, incluindo a otimização de seus custos.</p>
<p>c) Como a força de trabalho dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da <i>cadeia de valor</i> da organização é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?</p> <p>d) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas e analisadas?</p>	Destacar a forma de engajar a força de trabalho dos fornecedores na manutenção da saúde e segurança ocupacional e no combate à corrupção.	<p>Citar as demonstrações exigidas desses fornecedores quanto à legalidade, à capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho, incluindo relativas à saúde e segurança ocupacional.</p> <p>Apresentar os principais <i>indicadores</i> relativos às necessidades e expectativas dos fornecedores.</p>	

## Nível II

**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
			314. 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. Destacar a maneira de empregar <i>tecnologia digital</i> no controle financeiro.	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, conforme aplicável.	315. Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, precisa identificar os parâmetros <i>econômicos</i> e financeiros que devem ser controlados. 316. Os <i>indicadores econômicos</i> visam a permitir a avaliação da capacidade de a organização em criar valor financeiro para proprietários, mantenedores ou instituidores. Os <i>indicadores financeiros</i> têm o objetivo de avaliar a capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros, quando os tem. (Para exemplos, ver Observações no Critério III, Item 7.3a) 317. 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. 318. O emprego de tecnologia digital no controle financeiro tem a finalidade de agilizar a visibilidade de eventos relevantes e possibilitar medidas, quando necessário.
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 para análise das fontes de recursos, do fluxo financeiro e concessão de créditos.		
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?			319. 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:  <b>(N) Negócio, (E) estratégico, (O) operacional ou combinação (E,O,N).</b></p> <p>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.</p> <p>Esclarecer eventual piora nos resultados, quando possível.</p> <p>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.</p> <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>Apresentar as metas de curto ou longo prazos para maioria dos indicadores estratégicos, incluindo os do negócio, se houver no Item, e as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.</p> <p>Incluir comentários, se necessário.</p>	<p>320. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.</p> <p>321. 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.</p> <p>322. As séries históricas devem abranger três exercícios ou ciclos de avaliação.</p> <p>323. 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.</p> <p>324. 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.</p> <p>325. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada Item.</p> <p>326. Os indicadores estratégicos permitem avaliar o resultado das estratégias, incluindo as do negócio, associadas ao êxito da missão e alcance da visão, informadas em P1(3).</p>

## Nível II

## 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.	327. 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. 328. 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.	329. 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. 330. 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. 331. 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: 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>332. 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>

## Nível II

## 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>333. 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>334. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outro agrupamento adotado pela organização.</p> <p>335. 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>336. 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>337. 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>338. 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>339. 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										
	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.	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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				
	2. Os complementos para a excelência requeridos para os processos gerenciais exigidos no Item estão presentes nas práticas de gestão.	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos
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

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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%

# APLICAÇÃO

## NÍVEL II – 500 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

<p>Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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>	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

### PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p><b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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</p>	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.  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.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Aperfeiçoamento em implantação		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria	
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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.  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.	FAIXAS RESTRITIVAS									
	Nenhuma					Pelo menos uma				

### PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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 II – 500 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.  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.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria			
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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.  2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	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.  4. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	Nenhum							Pelo menos um			
	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

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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**

**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										
<p>1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos <b>três</b> últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melhoria contínua do nível de desempenho ou</li> <li>• ampliação do diferencial competitivo ou</li> <li>• estabilização em níveis de liderança ou excelência ou</li> <li>• 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.</li> </ul>	Um ou Nenhum	Mais de um	Muitos				A maioria				
<p><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.</p>	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**

<p><b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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</p>	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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
	Nenhum	Pelo menos um				Mais de um		Muitos		A maioria	
	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.  2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.  3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhum				Pelo menos um				Mais de um		
	Nenhum									Pelo menos um	

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
	Nenhum	Pelo menos um				Mais de um		Muitos		A maioria	
	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.  2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA										
	Nenhum									Pelo menos um	

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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%

## POTENCIAL

## NÍVEL II – 500 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados estratégicos esperados no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
2. As metas para resultados estratégicos, incluindo os do negócio, possuem explicações suficientes sobre o potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.	Nenhuma					Pelo menos uma		Muitas		A maioria	
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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 do negócio esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
3. A metas para resultados estratégicos do negócio, se existir no Item, possui explicações suficientes que justificam o potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.	Nenhuma									Pelo menos uma	

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

## 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						50	
	1.2						15	
	1.3						10	
	1.4						10	
	Subtotal						15	
2	2.1						40	
	2.2						20	
	Subtotal						20	
3	3.1						40	
	3.2						15	
	Subtotal						25	
4	4.1						20	
	4.2						15	
	Subtotal						5	
5	5.1						25	
	5.2						15	
	Subtotal						10	
6	6.1						40	
	6.2						15	
	6.3						15	
	Subtotal						10	
7	7.1						55	
	7.2						25	
	7.3						15	
	Subtotal						15	
1-7	Total						270	
		Evolução	Competitiv.	Compromis.	Potencial	% Resultante		
8	8.1						55	
	8.2						30	
	8.3						55	
	8.4						35	
	8.5						55	
	Subtotal						230	
<b>Total</b>							<b>500</b>	

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

## Nível III – “Critérios de Excelência” – 1000 pontos

## Nível III

**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 da organização*, 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 <i>valores e princípios organizacionais</i> , 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 a direção atuar para implementar os <i>valores e princípios organizacionais</i> e padrões de conduta junto a força de trabalho, principais clientes e fornecedores e outras partes interessadas importantes.</p> <p>Destacar de que forma é avaliado o entendimento dos temas comunicados à força de trabalho e outros públicos-alvo da comunicação.</p>		<p>340. Os valores e princípios organizacionais abrangem aqueles citados no <i>Perfil</i>, necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.</p> <p>341. O estabelecimento de valores e princípios organizacionais inclui sua revisão e atualização.</p> <p>342. Os outros públicos mencionados nesta questão abrangem, quando aplicável, partes interessadas pertinentes e redes importantes, conforme o tema comunicado.</p>
b) Como a <i>organização</i> estabelece padrões de conduta e busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	<p>Destacar as formas de prevenção de desvios de conduta envolvendo a <i>organização</i> e de combate à corrupção no ambiente em que opera, incluindo o monitoramento do respeito aos padrões de conduta ética.</p> <p>Destacar a forma de captar e tratar as manifestações relativas à conduta ética e de retornar aos envolvidos.</p>	<p>Citar os códigos de conduta emitidos.</p> <p>Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a <i>organização</i>.</p>	<p>343. 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>344. 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
<p>c) Como os principais <i>aspectos</i> funcionais e disfuncionais da cultura organizacional são identificados, analisados e melhorados?</p> <p>d) Como é estruturado o modelo de gestão adotado para a organização?</p>	<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>Destacar as formas de o <i>modelo de gestão adotado</i> incorporar o relacionamento com as partes interessadas.</p> <p>Destacar a maneira de comunicar o <i>modelo de negócio</i> ao público pertinente.</p>	<p>Apresentar os principais <i>aspectos da cultura organizacional</i> que estão sendo desenvolvidos.</p> <p>Apresentar o <i>modelo de gestão adotado</i>, na forma como é comunicado ao público interno.</p>	<p>345.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>346.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>347.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> <p>348.A <i>estruturação do</i> modelo de gestão tem o objetivo de <i>compatibilizar o sistema gerencial com o modelo de negócio, definindo os macroprocessos de gestão e seus componentes com vistas a buscar excelência.</i></p>
<p>e) Como são estabelecidos os principais padrões para os <i>processos gerenciais</i> e como é verificado o seu cumprimento?</p> <p>f) Como os <i>processos gerenciais</i> são aperfeiçoados?</p>	<p>Destacar a forma de implementar as ações corretivas para os processos gerenciais.</p> <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 <i>processos gerenciais</i> por meio do aprendizado e da inovação.</p>	<p>Informar onde se encontram os principais acervos de <i>padrões gerenciais</i>, informando quais podem ser acessados utilizando <i>tecnologia digital</i> com mecanismo de busca.</p>	<p>349.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>350.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>g) Como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência?</p>	<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>351.As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p> <p>352.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 *processos gerenciais* utilizados para estruturar a governança, estabelecer diretrizes, assegurar a conformidade com requisitos e diretrizes, gerenciar riscos aos quais a organização está sujeita e prestar contas das ações e resultados alcançados.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>a) Como é estruturada a governança considerando princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa?</p>	<p><b>Destacar a forma de estabelecimento das diretrizes que a organização deve observar, informando o envolvimento dos controladores.</b></p> <p><b>Destacar a maneira de assegurar a equidade entre proprietários, mantenedores ou instituidores.</b></p>		<p>353.A estruturação da governança tem por objetivo a maximização da eficiência e eficácia nas atividades de controle exercido sobre a organização.</p> <p>354.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.</p> <p>355.A composição da governança e da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no <a href="#">Perfil</a> Estrutura organizacional.</p>
<p>b) Como é verificada, com o envolvimento dos <i>controladores</i>, a conformidade da <i>organização</i> com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas?</p> <p>c) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados às parcerias, aos <i>ativos de infraestrutura operacional</i> e aos recursos hídricos, quando aplicável?</p>	<p><b>Destacar as formas utilizadas para prevenir e investigar desvios e implementar ações corretivas quando necessário.</b></p> <p><b>Destacar a maneira de buscar assegurar a independência dos mecanismos de verificação de conformidade.</b></p> <p><b>Destacar a forma de a tecnologia digital apoiar o controle dos atos da direção.</b></p> <p><b>Destacar a forma de classificar, definir a relevância e monitorar os riscos.</b></p>	<p><b>Apresentar os maiores riscos aos quais a organização está sujeita, incluindo os riscos associados aos <i>ativos de infraestrutura operacional</i> e aos recursos hídricos, quando aplicável.</b></p>	<p>356.A verificação aqui preconizada visa a controlar os atos da direção.</p> <p>357.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.</p> <p>358.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>359.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.</p> <p>360.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.</p> <p>361.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.</p> <p>362.A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p><b>d) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização e instâncias de controle da sociedade, quando aplicável?</b></p>	<p><b>Destacar a maneira de buscar assegurar a autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas.</b></p> <p><b>Destacar a maneira de informar ao poder concedente, quando aplicável, o atendimento aos requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida.</b></p>		<p>363. A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças é requerida no <a href="#">Perfil</a>.</p> <p>364. 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>365. 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>366.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>367.As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil.</p>
<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> <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>	<p>Destacar a forma de atuação da <i>organização</i> nas redes importantes que a beneficiam ou prejudicam.</p>	<p>Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores associados aos controladores e demais partes interessadas não tradicionais.</p>	<p>368.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> <p>369.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>370.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>371.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 <i>direção</i> exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i> e redes mais importantes?	<p>Destacar os métodos utilizados para a direção comunicar-se com a força de trabalho em todos os níveis.</p> <p>Destacar a maneira de a <i>direção</i> acompanhar manifestações dos diferentes públicos e tratar irregularidades.</p>	<p>Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas, informando quais são realizadas utilizando mídias sociais ou tecnologia digital.</p> <p>Exemplificar cargos ou funções de liderança setorial ou no mercado.</p>	<p>372.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.</p> <p>373.Trata-se de uma comunicação da direção nos dois sentidos, comunicando decisões importantes e necessidades de mudança. Com a força de trabalho, tem papel direto na sua motivação, em direção ao alto desempenho, assegurando o foco em resultados, inclusive participando de programas de incentivo e reconhecimento. Com partes interessadas e redes mais importantes a interação contribui para a captação de anseios e intercâmbio de informações estratégicas essenciais, bem como participar ou liderar ativamente na organização do setor ou do mercado por meio de instituições classistas e associações de fomento.</p> <p>374.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><b>e) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?</b></p>	<p>Destacar a maneira de selecionar as informações mais importantes para tomada de decisão.</p> <p>Destacar a maneira de <b>se</b> tomar decisões nos diferentes níveis da organização.</p> <p>Destacar a forma de <b>buscar</b> assegurar transparência e envolvimento dos principais interessados nos temas tratados.</p> <p>Destacar a forma de <i>a tecnologia digital</i> apoiar a tomada de decisão.</p> <p>Destacar os <b>critérios para definir os fatos importantes</b> a serem comunicados para os diferentes públicos.</p>		<p>375. 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>376. A implementação das decisões contempla as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento <b>preventivo</b> para assegurar que sejam implementadas.</p> <p>377. 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>378. O tipo de fato importante a ser comunicado pode variar de acordo com a parte interessada e a natureza do impacto sobre a mesma. 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.		379. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil. 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> .		380. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto âmbito operacional quanto no estratégico. 381. 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. 382. 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 para avaliação da competitividade e de requisitos de <i>partes interessadas</i> para avaliação de compromissos. Destacar a maneira de avaliar o potencial de alcance das metas estratégicas de curto ou longo prazo.		383. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil. 384. 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. 385. A avaliação do potencial de alcance de metas trata da avaliação da possibilidade de alcançá-las considerando o nível atual, os planos estratégicos e cenários emergentes e pode incluir estudos realizados ou métodos utilizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, avaliações de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de outras organizações ou processos e outros. As conclusões sumarizadas dessa análise devem ser relatadas no Critério 8 para os resultados estratégicos e servem para avaliar o fator "Potencial" dos resultados.
d) Como é acompanhada, pela direção, a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da <i>organização</i> ?	Destacar o apoio da <i>tecnologia digital</i> para a direção acompanhar a implementação das decisões.		386. 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. 387. A tecnologia digital possibilita o pronto registro e compartilhamento organizado de decisões, bem como viabiliza o controle automático de compromissos e alertas antecipados aos decisores.

**2 ESTRATÉGIAS E PLANOS**

Este 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*, o ambiente interno e identificar os *ativos intangíveis* e para definir as *estratégias*.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			388. 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.	389. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, no ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças atuantes no macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre essas impulsoras encontra-se a transformação digital e o desenvolvimento sustentável.
b) Como são analisadas as características do setor de atuação da organização e suas tendências?	Destacar a maneira de incorporar requisitos de planos oficiais associados à concessão recebida, quando aplicável. Destacar de que forma os benefícios ou dificuldades associadas às redes importantes para a <i>organização</i> são considerados na análise. Destacar de que forma as tecnologias relevantes necessárias para o negócio são identificadas e avaliadas.	Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	390. As forças atuantes no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes e organizações de referência, seus próprios ativos intangíveis, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo. Entre essas forças encontra-se as políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado e situação dos recursos hídricos. 391. 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.
c) Como são analisados os mercados de atuação da organização e suas tendências?		Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.	392. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, dos mercados de atuação abrangem a competição por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo do fornecimento de serviços ou produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado da cadeia de suprimento e o mercado de atuação socioambiental.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>d) Como é analisado o ambiente interno da organização e suas tendências?</p>	<p>Destacar a forma de identificar as <b>competências essenciais a serem desenvolvidas</b>.</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 <b>competências essenciais a serem desenvolvidos</b>, são considerados na análise.</p>	<p>Apresentar as <b>competências essenciais a serem desenvolvidas</b>.</p>	<p>393. As forças impulsionadoras 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 impulsionadoras do ambiente interno mais importantes encontra-se os ativos intangíveis <b>da própria organização</b>.</p> <p>394. Os riscos aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2c.</p>
<p>e) Como são identificados os <b>ativos intangíveis</b> mais importantes para a organização?</p>	<p>Destacar a forma de avaliar os <b>ativos intangíveis</b> mais importantes que a organização possui e os do ambiente competitivo que não possui e que necessita desenvolver.</p>	<p>Citar os <b>ativos intangíveis</b> mais importantes a serem desenvolvidos.</p>	<p>395. Os ativos intangíveis mais importantes para a organização <b>desenvolver</b> são aqueles que mais agregam valor ao negócio, <b>ampliando</b> diferenciais competitivos da organização.</p> <p>396. A <b>avaliação dos ativos intangíveis</b> que a organização possui e que deveria possuir, visa a identificar oportunidades de para seu desenvolvimento.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>f) Como são avaliadas as alternativas decorrentes da análise estratégica e definidas, de forma participativa, as estratégias a serem adotadas pela organização?</p>	<p>Destacar de que forma os <b>requisitos das partes interessadas</b> 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 <b>riscos inteligentes</b>, o desenvolvimento e proteção dos <b>ativos intangíveis</b>, o desenvolvimento de <b>competências essenciais</b>, a inovação e a <b>transformação digital</b>.</p> <p>Destacar a forma de reavaliar o <b>modelo de negócio</b> e de definir os seus processos da <b>cadeia de valor em alinhamento às estratégias</b>.</p> <p>Destacar a forma de aprovação das <b>estratégias pelo controlador</b>.</p> <p>Destacar a maneira de revisar as estratégias e seu desdobramento em <b>consonância com</b> as alterações do cenário interno ou externo.</p>	<p>Apresentar as principais <b>estratégias e objetivos da organização</b>, explicando a <b>estratégia de inovação</b> e de <b>transformação digital</b>.</p>	<p>397. 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>398. 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>399. 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>400. 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>401. A inserção da busca da eficiência operacional na definição das estratégias tem por finalidade o aumento da competitividade.</p> <p>402. A inserção dos riscos inteligentes na definição das estratégias visa a reduzi-los ao nível tolerado</p> <p>403. A inserção da inovação na definição das estratégias objetiva o alcance de patamares bem mais altos de desempenho para produtos e processos.</p> <p>404. 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>405. A reavaliação do modelo de negócio tem a finalidade de buscar formas mais efetivas de realizar a missão e alcançar a visão de futuro.</p> <p>406. A definição dos processos da cadeia de valor em alinhamento às estratégias tem por objetivo adaptar a estrutura organizacional ao modelo de negócio.</p> <p>407. A revisão de estratégias e seus desdobramentos têm 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 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 é definido o conjunto de indicadores para a avaliação do êxito das estratégias.	Destacar a forma de alinhamento com os indicadores dos processos.	Apresentar os principais indicadores estratégicos.	408. Os indicadores estratégicos permitem avaliar o resultado das estratégias, incluindo as do negócio, associadas ao êxito da missão e alcance da visão, informadas em P1(3). 409. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, inclusive indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.
b) 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 resultados alcançados e os requisitos de partes interessadas são utilizados para a definição de metas. Destacar a forma de definir as principais mudanças necessárias para o êxito dos planos de ação.	Apresentar as principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das estratégias, incluindo os relacionados à transformação digital. Citar as principais mudanças definidas.	410. As metas estratégicas futuras de curto ou longo prazos são solicitadas no Critério 8, juntamente com a explicação da avaliação de seu potencial alcance. 411. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos. 412. 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. 413. 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.
c) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?	Destacar a forma de buscar assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias e também entre si. Destacar de maneira os planos de ação são desdobrados para os fornecedores, quando aplicável.		414. Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil. 415. O desdobramento das metas e dos planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização.
d) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?			416. 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.
e) 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
			<p>417. O mercado abordado neste Item refere-se apenas aos mercados que são alvos do fornecimento de produtos da organização.</p> <p>418. Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado.</p> <p>419. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.</p>
a) Como a organização analisa e segmenta seu mercado-alvo e define os clientes-alvo para seus produtos?	Destacar os critérios adotados para a segmentação do mercado e para definição de <i>clientes-alvo</i> .		420. Os principais segmentos de mercado e clientes-alvo 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 <i>produtos</i> e processos da organização?	<p>Destacar a forma de utilização da mídia social ou da <i>tecnologia digital</i> no monitoramento do comportamento do mercado.</p> <p>Destacar os métodos utilizados para definir a importância relativa das necessidades, expectativas e comportamentos identificados.</p> <p>Destacar de que forma a <i>organização</i> se antecipa às necessidades, expectativas e comportamentos de <i>clientes-alvo</i>.</p> <p>Destacar de que forma a <i>organização</i> atua em rede para ampliar o conhecimento sobre os <i>clientes-alvo</i>.</p>	Apresentar os principais requisitos de desempenho e respectivos <i>indicadores</i> relativos aos <i>clientes-alvo</i> .	<p>421. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no <i>Perfil</i>.</p> <p>422. 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.</p>

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 a organização busca assegurar a clareza e a autenticidade do conteúdo das informações divulgadas.</p> <p>Destacar a forma de utilização da mídia social e da <i>tecnologia digital</i> 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>423. A divulgação dos produtos e novidades tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes-alvo pelos produtos da organização.</p> <p>424. 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 <i>atributos da marca</i>.</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 <i>tecnologia digital</i> no desenvolvimento de marcas.</p>	<p>Citar os <i>atributos da marca principal que se deseja evidenciar</i> para caracterizar a <i>imagem da organização</i>.</p> <p>Apresentar as principais ações implementadas para reforçar os <i>atributos da marca</i>.</p>	<p>425. 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>426. As marcas podem incluir tanto as institucionais como as relacionadas a produtos.</p> <p>427. 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>428. 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
<p>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 <i>produtos</i> fornecidos?</p> <p>b) Como são acompanhadas as transações com os clientes, incluindo os novos, e a inserção dos novos produtos no mercado?</p>	<p>Destacar a forma de utilização da mídia social e da <i>tecnologia digital</i> na interação com clientes.</p> <p>Destacar o método utilizado nos canais para buscar assegurar o registro de manifestações recebidas e retorno de tentativas de contato eventualmente perdidas.</p> <p>Destacar as formas de se relacionar com os clientes utilizando a mídia social ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>Citar os canais de interação com os <i>clientes</i>, incluindo via mídia social ou <i>tecnologia digital</i>.</p>	<p>429. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.</p> <p>430. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.3.</p> <p>431. 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.</p> <p>432. O método utilizado nos canais para buscar assegurar o registro das manifestações recebidas e retorno de tentativas de contato eventualmente perdidas tem a finalidade de melhorar a satisfação dos clientes e garantir a integridade das informações gerenciais sobre contatos de clientes, exitosos ou não.</p> <p>433. 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.</p> <p>434. 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.</p>
<p>c) Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões, formais ou informais, dos <i>clientes</i>?</p> <p>d) Como são avaliadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos <i>clientes</i>?</p>	<p>Destacar a maneira de informar aos clientes sobre o andamento do tratamento dessas manifestações e as respectivas ações implementadas utilizando <i>mídia social</i> ou <i>tecnologia digital</i>, bem como para repassar essas informações a outras áreas da organização e, quando aplicável, aos parceiros.</p> <p>Destacar a forma de utilização da mídia social ou da <i>tecnologia digital</i> na avaliação da satisfação dos clientes.</p> <p>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.</p>		<p>435. O tratamento adequado das manifestações dos clientes visa a assegurar que aquelas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.</p> <p>436. A avaliação comparativa em relação aos clientes e organizações de referência deve ser realizada quando não há concorrentes.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
e) Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas de forma integrada?	Destacar a forma de desenvolver parcerias com <i>clientes</i> ou <i>intermediários</i> .		<p>437. 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 melhorar processos e produtos.</p> <p>438. As parcerias com clientes ou intermediários visam à manutenção ou ao aumento de competitividade da organização e melhoria da satisfação dos clientes.</p>

**4 SOCIEDADE**

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade e atuação socioambientais.

**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.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>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?</p>	<p><b>Destacar a forma de traduzir as necessidades de legalidade e conformidade em requisitos de desempenho.</b></p> <p><b>Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à organização.</b></p>	<p><b>Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores relativos à legalidade e conformidade.</b></p>	<p>439. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os de reconhecimento externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.2.</p> <p>440. 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.</p> <p>441. A identificação de leis, regulamentos, normas (<i>de todos os tipos</i>) exigidas da organização e códigos de adesão voluntária (normas, pactos, compromissos e similares), aplicáveis à organização, tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos <i>de legalidade e conformidade para</i> monitoramento do atendimento.</p> <p>442. 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.</p> <p>443. O tratamento de pendências visa evitar sanções e o tratamento de sanções visa a recuperar a condição de legalidade.</p> <p>444. 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 <i>Perfil</i>.</p>
<p>b) Como a <i>organização</i> identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus <i>produtos</i> e operações?</p> <p>c) Como a <i>organização</i> se mantém preparada para prevenir acidentes e responder a eventuais situações de emergência?</p>	<p><b>Destacar o método utilizado para determinar a significância dos impactos sociais e ambientais.</b></p> <p><b>Destacar de que forma os acidentes, incidentes e exercícios de situações de emergência são analisados, investigados e documentados.</b></p>	<p><b>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.</b></p>	<p>445. 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, <i>abrangendo insumos, subprodutos, processos da cadeia de valor, instalações e equipamentos utilizadas nas operações.</i></p> <p>446. 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 produtos e operações da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional, escassez de recursos hídricos, quando aplicável.</p> <p>447.6. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos em P1D(5).</p> <p>448. A prevenção de acidentes deve abranger os relativos à sociedade e ao meio ambiente.</p> <p>449. 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.</p>

**4.2 Atuação socioambiental**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para promover ações voluntárias visando ao desenvolvimento sustentável.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
			450. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.2.
a) Como a organização promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental <b>integrado</b> ?	<p>Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao <i>desenvolvimento sustentável</i> e de apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental <b>integrado</b>.</p> <p>Destacar a forma de traduzir as <b>necessidades e expectativas de desenvolvimento sustentável em requisitos de desempenho</b>.</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 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 <b>indicadores</b> relativos à <b>atuação socioambiental</b>.</p>	<p>451. As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos grandes <i>temas mundiais</i> (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.</p> <p>452. As ações afirmativas para o desenvolvimento sustentável, de inclusão de minorias, de não discriminação e de igualdade de oportunidades, <b>inclusive de gênero</b>, na seleção interna e externa de pessoas para integrar os quadros da organização devem ser relatadas em 6.1b.</p> <p>453. 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.</p> <p>454. 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>455. As parcerias desenvolvidas são informadas no <b>Perfil</b>.</p> <p>456. 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>
b) Como é propiciada a <b>acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações da organização</b> .			457. A acessibilidade inclui as ações para garantir que o cidadão possa acessar os produtos, processos, informações e instalações, como usuário, empregado ou fornecedor, independente de quaisquer limitações físicas que o cidadão possa ter.
c) Como a organização zela e avalia sua imagem perante a sociedade?	Destacar a forma de dar visibilidade dos resultados das ações implementadas às <i>partes interessadas</i> .		<p>458. 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>459. A avaliação da imagem perante a sociedade visa a medir a repercussão de sua atuação socialmente responsável.</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 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
<p>a) Como são identificadas as necessidades de informações, e de seu tratamento, para operar e gerenciar a organização?</p> <p>b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?</p>	<p>Destacar a maneira de <b>identificar e avaliar as oportunidades para transformação digital</b>.</p> <p>Destacar de que forma a <b>organização responde prontamente às novas demandas por informações estratégicas e operacionais</b>.</p> <p>Destacar de que forma é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas de informação, promovendo a <b>transformação digital</b>.</p> <p>Destacar a maneira de integrar a <b>organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas, por meio da tecnologia digital</b>.</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 <b>partes interessadas externas e as relacionadas à transformação digital</b>.</p>	<p>460. As necessidades de informações para operar a organização abrangem aqueles que apoiam as operações dos processos da cadeia de valor.</p> <p>461. 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>462. 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>463. A <b>identificação e avaliação</b> das oportunidades para transformação digital têm 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>
<p>c) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários é compatibilizada com o crescimento da demanda por informações?</p> <p>d) Como são tratados os riscos de segurança das informações?</p>	<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 ferramentas de informação e de comunicação.</p> <p>Destacar os métodos utilizados para buscar assegurar a confidencialidade, a atualização e a integridade das informações, bem como a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência, incluindo a realização de exercícios.</p>		<p>464. A infraestrutura para disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.</p> <p>465. Os usuários podem abranger as pessoas da força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.</p> <p>466. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.</p> <p>467. A garantia de confidencialidade deve abranger a proteção das informações relativas às partes interessadas em poder da organização.</p> <p>468. A garantia de atualização trata do acesso e uso de informação na versão mais recente.</p> <p>469. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completude da informação recebida, armazenada e distribuída, bem como dos métodos de processamento.</p> <p>470. 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 *processos gerenciais* utilizados para desenvolver, difundir os conhecimentos mais importantes para *organização* 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 <b>quais</b> são mais importantes.	Apresentar as principais fontes de conhecimento utilizadas, internas e externas.  Citar os tipos de conhecimento mais importantes da <i>organização</i> .	471. 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. 472. A classificação dos conhecimentos é importante para definir os seus tipos e propósitos, e fundamental para identificar os conhecimentos mais importantes. 473. 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 obtenção e geração de conhecimento.  Destacar a forma de utilização de redes de pessoas ou organizações para apoiar a obtenção e o desenvolvimento do conhecimento.		474. A obtenção do conhecimento abrange a pesquisa e a apropriação de conhecimento externo à organização. 475. 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 fornecedores considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes para a <i>organização</i> .	Citar os tipos de conhecimento apoiados por <i>tecnologia digital</i> .	476. A retenção, necessária para permitir a difusão e a utilização do conhecimento, pressupõe a sua documentação e conversão do tácito em conhecimento explícito. 477. 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 <b>dentro e fora da organização</b> .		478. Os conhecimentos mais importantes devem ser difundidos às pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas e redes de atuação que tenham a necessidade explícita de utilizá-lo.

**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>479. 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 sobre coordenação direta da organização.</p> <p>480. 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 mídia social ou <i>tecnologia digital</i> na configuração do sistema de trabalho.</p> <p>Destacar as formas de facilitar a comunicação e estimular a <b>colaboração</b> entre os membros das equipes e entre os diversos níveis.</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 forma 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>481. A organização do trabalho por processo, 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>482. 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>483. 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>484. 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
<p>b) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?</p> <p>c) Como as pessoas mais talentosas são selecionadas e contratadas, interna e externamente?</p>	<p><b>Destacar a maneira de selecionar os líderes.</b></p> <p><b>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.</b></p> <p><b>Destacar o método de definição dos critérios de seleção interna e externa.</b></p> <p><b>Destacar de que forma a organização estimula a inclusão de minorias e busca assegurar a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.</b></p>	<p><b>Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral, especificamente para os líderes.</b></p>	<p>485. A identificação das competências é fundamental para definição dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho.</p> <p>486. As principais competências identificadas a serem apresentadas podem variar em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho e terceiros.</p> <p>487. 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.</p> <p>488. <b>A inclusão de minorias, a não discriminação e a igualdade de oportunidades, inclusive de gêneros, têm a finalidade de incorporar, na seleção interna e externa de pessoas, ações para o desenvolvimento sustentável.</b></p> <p>489. 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.</p>
<p>d) Como as pessoas recém-chegadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?</p>			
<p>e) Como o desempenho das <b>pessoas</b> e equipes é avaliado?</p>	<p><b>Destacar a maneira de avaliar o desempenho de líderes.</b></p> <p><b>Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria do desempenho, com as pessoas.</b></p> <p><b>Destacar de que forma a avaliação estimula a busca de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes.</b></p>		<p>490. A realização da avaliação de desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.</p> <p>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.</p> <p>491. A busca do alto desempenho pode incluir a avaliação de alcance e superação de metas.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p><b>f) Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?</b></p>		<p><b>Exemplificar pessoas ou equipes reconhecidas e seus feitos.</b></p>	<p>492. A remuneração é também conhecida como compensação, pois inclui remuneração direta pelo salário e indireta por meio de benefícios e bonificações.</p> <p>493. O reconhecimento abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas.</p> <p>494. O termo incentivo abrange o reforço desses comportamentos, condicionado pelos níveis de desempenho pré-determinados.</p> <p>495. 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>496. 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 III

**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
			<p>497. Nesse Item, 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.</p> <p>498. Os resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.4.</p>
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.		<p>499. 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.</p> <p>500. O estímulo ao autodesenvolvimento tem o objetivo de aumentar a responsabilidade e comprometer as pessoas com a expansão do seu próprio conhecimento. O estímulo pode ocorrer na forma de incentivo à leitura, oferta de treinamentos abertos, bolsas de estudo, progressão de carreira com pré-requisitos, incentivo à participação em comunidades de conhecimento, concursos de melhores práticas, cessão de tempo para estudos e outras formas.</p>
b) Como são concebidos os programas de <i>capacitação</i> e de <i>desenvolvimento</i> ?	Destacar de que forma as necessidades da <i>organização</i> e das <i>pessoas</i> são consideradas na concepção dos programas de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> . Destacar a maneira de estimular o autodesenvolvimento.	Citar os principais programas e o público-alvo, informando aqueles relacionados ao autodesenvolvimento, <i>desenvolvimento</i> de líderes e à formação da cultura da excelência.	<p>501. A preparação de líderes potenciais e o desenvolvimento de líderes atuais devem abranger todas as funções de liderança.</p> <p>502. 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.</p> <p>503. O estímulo ao autodesenvolvimento tem o objetivo de aumentar a responsabilidade e comprometer as pessoas com a expansão do seu próprio conhecimento. O estímulo pode ocorrer na forma de incentivo à leitura, oferta de treinamentos abertos, bolsas de estudo, progressão de carreira com pré-requisitos, incentivo à participação em comunidades de conhecimento, concursos de melhores práticas, cessão de tempo para estudos e outras formas.</p>
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.		504. A identificação e a preparação de sucessores para os líderes atuais devem abranger todas as funções de liderança, incluindo de projetos.
d) Como a eficácia dos programas de <i>capacitação</i> e <i>desenvolvimento</i> é avaliada?			505. A eficácia dos programas de capacitação deve ser avaliada considerando o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>e) Como a <i>organização</i> promove o <i>desenvolvimento</i> integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?</p>	<p>Destacar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e <i>desenvolvimento</i> de carreira.</p>		<p>506.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 outro</p> <p>507.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.</p> <p>508.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.</p>

**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
			509. 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. 510. Os resultados dos principais <i>indicadores</i> , bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.4.
<p>a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?</p> <p>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?</p>	<p>Destacar a forma de detectar os acidentes potenciais e a subnotificação de ocorrências de acidentes e de acidentes potenciais. Destacar de que forma é avaliada a significância dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança.</p>	<p>Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.</p> <p>Apresentar, de forma comparativa com o mercado de trabalho, os principais benefícios oferecidos às pessoas na <i>organização</i>.</p> <p>Apresentar os principais requisitos e respectivos <i>indicadores</i> relativos às pessoas da força de trabalho.</p>	<p>511. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia. 512. A <i>deteção da subnotificação de ocorrências de acidentes e de acidentes potenciais tem por objetivo reduzir o risco de não os prevenir, tendo em vista que pode haver interesses conflitantes, como por exemplo, de alcançar metas de redução de acidentes ou de produção, de agilizar as operações ou a possibilidade de discriminação de acidentados.</i></p> <p>513. 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. 514. As principais necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são requeridas no <i>Perfil</i>. 515. 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.</p>
<p>c) Como o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados e desenvolvidos?</p>	<p>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.</p>	<p>Citar as principais facilidades e condições proporcionadas à força de trabalho que contribuem para sua satisfação e bem-estar.</p>	<p>516. 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. 517. 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. 518. Os fatores que afetam o comprometimento são aqueles relativos ao compromisso assumido pelas pessoas com suas responsabilidades profissionais e com a causa da organização.</p>
<p>d) Como é mantido um ambiente favorável à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?</p> <p>e) Como a organização promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?</p>	<p>Destacar as formas utilizadas para mobilizar as pessoas em torno da exploração de ideias criativas, buscando <i>inovações</i> potenciais.</p>	<p>Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.</p>	<p>519. 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. 520. 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.</p>

**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
a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?	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 cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores.	<p>521. Nesse Item, os processos da cadeia de valor são requeridos no <i>Perfil</i>. 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>522. 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>523. Nesse Item, explicitar, quando aplicável, como as práticas variam em função das peculiaridades ou importância dos processos da cadeia de valor.</p> <p>524. Resultados dos principais <i>indicadores</i>, bem como os reconhecimentos externos relativos a esse Item, são requeridos em 8.5.</p> <p>525. 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.</p>
b) Como são desenvolvidos os novos produtos?	<p>Destacar as metodologias de projeto utilizadas para desenvolvimento de novos produtos.</p> <p>Destacar a maneira de favorecer a <i>economia circular</i> ao projetar os produtos.</p>		<p>526. A expressão “novos produtos” inclui variações em produtos existentes.</p> <p>527. Os novos produtos devem ser desenvolvidos para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>c) Como são projetados os processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar a metodologia utilizada para projetar os processos da <i>cadeia de valor</i>, considerando-se os diferentes tipos de processos.</p> <p>Destacar a forma adotada para assegurar que o projeto dos processos inclua a definição dos papéis, responsabilidades e autoridades dos responsáveis pelos processos.</p> <p>Destacar a forma de estabelecer os padrões para os <i>processos da cadeia de valor</i>.</p>	<p>Informar onde se encontram os principais acervos de padrões operacionais de produção e administrativos, informando quais podem ser acessados utilizando <i>tecnologia digital</i> com mecanismo de busca.</p>	<p>528. 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>529. 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.</p>
<p>d) Como é monitorado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar a forma de utilização de indicadores para monitorar os processos da <i>cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a introdução da <i>tecnologia digital</i> na realização ou controle das operações dos processos da cadeia de valor.</p> <p>Destacar os métodos para autogerenciamento das operações.</p> <p>Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.</p> <p>Destacar de que maneira os sistemas de informação propiciam agilidade e integração na operação e no autogerenciamento dos processos da <i>cadeia de valor</i>.</p>	<p>Citar as ferramentas de controle dos processos da <i>cadeia de valor</i>.</p>	<p>530. 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.</p> <p>531. 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 autogerenciamento referem-se às atividades de gerenciamento realizadas pelos próprios executantes das operações, visando ao cumprimento dos padrões estabelecidos.</p> <p>532. As ferramentas de controle permitem verificar se os processos estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados. Entre as ferramentas de controle há indicadores, listas de verificação, inspeções, auditorias, controles automáticos e outras.</p>
<p>e) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da <i>cadeia de valor</i>?</p>	<p>Destacar os métodos utilizados para otimizar e melhorar o desempenho dos produtos e processos da <i>cadeia de valor</i>.</p>	<p>Citar as principais melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da <i>cadeia de valor</i>, decorrentes da análise e melhoria.</p>	<p>533. 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>534. 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>f) Como são estudadas as características de produtos e de processos da <i>cadeia de valor</i>, de concorrentes ou de outras organizações de referência?</p>	<p>Destacar os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações.</p>	<p>Citar as principais melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da <i>cadeia de valor</i>, decorrentes de estudos de outras organizações.</p>	<p>535. Os produtos e processos que são objeto da investigação referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.</p> <p>536. As organizações de referência incluem aqueles de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.</p>

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p><b>g) Como é avaliado o potencial de ideias criativas serem convertidas em inovações sustentáveis nos produtos e processos da cadeia de valor?</b></p>	<p>Destacar a maneira de incorporar <i>tecnologia digital</i> ou outras tecnologias na busca de inovações em produtos e processos <i>da cadeia de valor</i>.</p> <p>Destacar a forma de envolver clientes, fornecedores, outras partes interessadas ou redes na busca por inovações nos produtos e processos da organização.</p>	<p><b>Citar as principais inovações recentes implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor.</b></p>	<p>537. 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>538. As inovações sustentáveis são aquelas concebidas considerando também seus potenciais impactos socioambientais.</p> <p>539. O emprego de tecnologia digital na busca por inovações tem por finalidade promover a transformação digital dos processos da cadeia de valor.</p> <p>540.</p>

## Nível III

**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
			541. Nesse Item, explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores. 542. 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> .		543. 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. 544. 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. 545. 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.		546. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as aptidões necessárias para se tornar fornecedores. 547. 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> .	548. 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 seus 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.	

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
<p>e) 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 <i>valores e princípios organizacionais</i> e com as diretrizes a eles aplicáveis?</p>	<p>Destacar a forma de engajar a força de trabalho dos fornecedores na saúde e segurança ocupacional e na responsabilidade socioambiental, incluindo no combate à corrupção.</p> <p>Destacar a forma de buscar assegurar a qualificação, capacitação, desenvolvimento dessas pessoas nas competências necessárias para execução de suas funções.</p>	<p>Citar as práticas de gestão da organização que são aplicáveis à força de trabalho dos fornecedores e quais foram desenvolvidas especificamente para elas.</p> <p>Citar as demonstrações exigidas desses fornecedores quanto à legalidade, à capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho, incluindo relativas à saúde e segurança.</p> <p>Apresentar as principais competências exigidas para as pessoas da força de trabalho de fornecedores, que atuam diretamente nos processos da <i>cadeia de valor</i>.</p>	
<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</i> na interação com fornecedores.</p>	<p>Citar os canais de interação com os <i>fornecedores</i>, incluindo via mídia social ou <i>tecnologia digital</i>.</p> <p>Apresentar os principais requisitos e respectivos <i>indicadores</i> relativos às necessidades e expectativas dos fornecedores.</p>	<p>549. As principais necessidades e expectativas dos fornecedores são requeridas no <a href="#">Perfil</a>.</p> <p>550. A tecnologia digital na interação com os fornecedores tem o objetivo de agilizar o intercâmbio de informações, pedidos e solicitações.</p>

## Nível III

## 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
			551. 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 <b>proprietários</b>, mantenedores ou instituidores e dos <b>administradores</b> na definição e monitoramento dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro.</p> <p>Destacar a maneira de empregar <b>tecnologia digital</b> no controle financeiro.</p>	<p>Apresentar os principais requisitos e os respectivos <b>indicadores monitorados, incluindo os econômicos, relativos à rentabilidade e atividade e os financeiros, relativos à estrutura e liquidez.</b></p>	<p>552. Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, precisa identificar os parâmetros <b>econômicos e financeiros</b> que devem ser controlados.</p> <p>Os indicadores Financeiros <b>servem para avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros</b> - 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), <b>alavancagem (grau de endividamento da empresa sua capacidade de cumprir com as obrigações de longo prazo), horizonte de liquidez.</b></p> <p>Os indicadores Econômicos <b>servem para avaliar a capacidade de a organização gerar valor econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores:</b> 3) Atividade – inadimplência, 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), <b>ticket médio, evasão de rendas ou perdas;</b> 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, <b>geração de caixa</b>, índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras), <b>retorno de investimentos, produtividade econômica, receitas ou despesas por unidade produzida, execução</b> orçamentária, <b>de despesas, de investimentos.</b></p> <p>553. 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>554. 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.		555. 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 concluído para medir o seu retorno.

Processos gerenciais	Complementos para excelência	Evidências	Orientações
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> .		556.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 III

## 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:  <b>(N) Negócio, (E) estratégico, (O) operacional ou combinação (E,O,N).</b></p> <p>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.</p> <p>Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível.</p> <p>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.</p> <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>Apresentar as metas de curto ou longo prazos para indicadores estratégicos, incluindo os do negócio, se houver no Item, e as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.</p> <p>Incluir comentários, se necessário.</p>	<p>557. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.</p> <p>558. 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.</p> <p>559. As séries históricas devem abranger três exercícios ou ciclos de avaliação.</p> <p>560. 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.</p> <p>561. 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.</p> <p>562. Observar os indicadores requeridos para o Nível no GRMD em cada Item.</p> <p>563. Os indicadores estratégicos permitem avaliar o resultado das estratégias, incluindo as do negócio, associadas ao êxito da missão e alcance da visão, informadas em P1(3).</p>

Nível III

**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.	564. 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. 565. 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.	566. 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 567. 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. 568. 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
a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão dos <i>clientes</i> e do mercado-alvo.	<p>Separar os resultados nas classes: <i>clientes</i> e mercado-alvo.</p> <p>Estratificar ao menos um resultado da classe '<i>clientes</i>' e da classe 'mercado-alvo' por segmentos de mercado, grupos de <i>clientes</i> ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.</p>	Incluir resultados referentes à imagem da organização.	569. 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.

## Nível III

## 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>570. 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>571. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outro agrupamento adotado pela organização.</p> <p>572. 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>573. 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>574. 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>575. 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>576. 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 – 1000 pontos**

**ENFOQUE**

**NÍVEL III – 1000 pontos**

**PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR**

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	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.  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.  4. Há agilidade suficiente nos processos gerenciais exigidos no Item, incorporada nas práticas de gestão.  5. Há padrões gerenciais suficientes que orientam a execução adequada das práticas de gestão, para os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos
	Menos que na maioria	Na maioria		Quase todos	
	Menos que na maioria	Na maioria		Quase todos	
	Menos que para maioria	Para maioria		Quase todos	

**PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR**

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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 – 1000 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

<p>Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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>	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

### PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

<p>Avaliar as afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.</p> <p>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.</p> <p>3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.</p>	FAIXAS RESTRITIVAS											
	Menos que na maioria			Na maioria				Quase todos				
	Menos que muitos			Muitos		A maioria		Quase todos		Todos		

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<p><b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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</p>	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

# APRENDIZADO

## NÍVEL III – 1000 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.  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.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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.  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.  3. Há características inovadoras presentes em práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhuma							Pelo menos uma		Muitas	
	Nenhuma									Pelo menos uma	

### PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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 – 1000 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.  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. <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> 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.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	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.  2. Há cooperação entre áreas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item. 3. Há cooperação com as partes interessadas mais impactadas, no desenvolvimento ou realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item. 4. Existe coerência com os valores, princípios, estratégias e objetivos organizacionais, na realização das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	Na maioria			Quase todos		Todos ou Praticamente todos		
	Em nenhum				Em pelo menos um			Em muitos		Na maioria	
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

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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– 1.000 pontos**

**EVOLUÇÃO**

**NÍVEL III – 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										
<p>1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos <b>três</b> últimos exercícios ou ciclos de avaliação, da seguinte maneira:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melhoria contínua do nível de desempenho ou</li> <li>• ampliação do diferencial competitivo ou</li> <li>• estabilização em níveis de liderança ou excelência ou</li> <li>• 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.</li> </ul>	Nenhum	Pelo menos um	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos					
<p><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.</p>	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**

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

# COMPETITIVIDADE

## NÍVEL III – 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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	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.  2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.  3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.  4. Há demonstração de resultado estratégico ser referencial de excelência, no setor ou no mercado.	FAIXAS RESTRITIVAS										
	Nenhum			Pelo menos um				Muitos			
	Nenhum						Pelo menos um				
	Nenhum									Pelo menos um	

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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 – 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.  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.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
	Nenhum	Pelo menos um		Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	
	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.  2. Os resultados estratégicos demonstram atender ou superar níveis de desempenho associados a requisitos de partes interessadas.	FAIXA RESTRITIVA									
	Nenhum					Pelo menos um				

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

## POTENCIAL

## NÍVEL III – 1000 pontos

### PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados estratégicos esperados no Item. 4. As metas para resultados estratégicos, incluindo os do negócio, possuem explicações suficientes sobre o potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.  <b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
	Nenhuma	Pelo menos uma		Muitas		A maioria		Quase todas		Todas ou Praticamente todas	
	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 do negócio esperados no Item. 5. A metas para resultados estratégicos do negócio, se existir no Item, possui explicações suficientes que justificam o potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.	FAIXAS RESTRITIVAS								
	Nenhuma			Pelo menos uma			Mais de uma		

### PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> 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%
---	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------

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

Organização: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Data:

Critério	Item	Percentual Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	% Resultante		
1	1.1						100	
	1.2						30	
	1.3						20	
	1.4						20	
	Subtotal						30	
2	2.1						80	
	2.2						40	
	Subtotal						40	
3	3.1						80	
	3.2						30	
	Subtotal						50	
4	4.1						40	
	4.2						30	
	Subtotal						10	
5	5.1						50	
	5.2						30	
	Subtotal						20	
6	6.1						80	
	6.2						30	
	6.3						30	
	Subtotal						20	
7	7.1						110	
	7.2						50	
	7.3						30	
	Subtotal						30	
1-7	Total						540	
		Evolução	Competitiv.	Compromis.	Potencial	% Resultante		
8	8.1						110	
	8.2						60	
	8.3						110	
	8.4						70	
	8.5						110	
	Subtotal						460	
<b>Total</b>							<b>1.000</b>	

**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><b>Evolução favorável</b> demonstrada em praticamente todos os <i>indicadores</i> estratégicos e operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como todas as classes e estratificações, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. 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> <p><b>Praticamente todas as metas futuras estratégicas tem potencial de alcance explicado, incluindo as do negócio.</b></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><b>Evolução favorável</b> demonstrada em quase 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, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. 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> <p><b>Quase todas as metas futuras estratégicas têm potencial de alcance explicado, incluindo as do negócio.</b></p>	751 – 850

Faixa de pontuação Número	Descrição do nível de maturidade da Gestão	Pontuação
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><b>Evolução favorável</b> demonstrada em quase 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, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. 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> <p><b>Quase todas as metas futuras estratégicas têm potencial de alcance explicado, incluindo as do negócio.</b></p>	651 – 750
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><b>Evolução favorável</b> demonstrada em quase todos os <i>indicadores</i> estratégicos e na maioria dos operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, bem como quase todas as classes e estratificações, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. 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> <p><b>A maioria das metas futuras estratégicas tem potencial de alcance explicado, incluindo a maioria das do negócio.</b></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><b>Evolução favorável</b> demonstrada na 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, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade. A maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p> <p><b>Há muitas metas futuras estratégicas com potencial de alcance explicado, incluindo a maioria das do negócio.</b></p>	451 – 550

Faixa de pontuação Número	Descrição do nível de maturidade da Gestão	Pontuação
4	<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><b>Evolução favorável</b> demonstrada para muitos 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, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. Muitos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p> <p><b>Há muitas metas futuras estratégicas com potencial de alcance explicado, incluindo algumas do negócio.</b></p>	351 – 450
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><b>Evolução favorável</b> demonstrada para alguns dos <i>indicadores</i> estratégicos e operacionais incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, necessários para avaliar a <b>evolução</b>, poucos estratégicos. Alguns dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Alguns dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p> <p><b>Há algumas metas futuras estratégicas com potencial de alcance explicado, incluindo algumas do negócio.</b></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 muita 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><b>Evolução favorável</b> demonstrada para poucos dos <i>indicadores</i> estratégicos e alguns operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, necessários para avaliar a <b>evolução</b>. Poucos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Poucos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p> <p><b>Há muito poucas metas futuras estratégicas com potencial de alcance explicado, pelo menos uma do negócio.</b></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><b>Evolução favorável</b> demonstrada para muito poucos <i>indicadores</i> estratégicos e operacionais, incluindo os do GRMD ou relativos a seus propósitos, para avaliar <b>evolução</b>. Muito poucos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muito poucos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p> <p><b>Não há metas futuras com potencial de alcance explicado.</b></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” das *organizações* 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.

### Cliente-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 simplificada e “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 **projetados** 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 gestão**

**Representação abstrata dos componentes do sistema de gestão de uma organização.**

#### **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, normas, rotinas, roteiros, modelos, listas de verificação, fluxogramas, imagens, comportamentos coletivos aprendidos ou qualquer acervo 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 (ou de gestão)**

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 e suas potencialidades, computação em nuvem, internet das coisas, *análise* de grandes volumes de dados, inteligência artificial e outras, bem como a integração entre elas, proporcionando *construção de redes*, reconhecimento de padrões, tomada de decisão automática, robotização, automatização de tarefas, georreferenciamento, *sensoriamento e outras vantagens*

#### Transformação digital

*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 & 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.

## 9 Evolução do MEGSA para 2020

- O Fundamento “Olhar para o futuro” foi extraído do “Liderança Transformadora” para realçar a importância da análise de potencial de alcance de metas.
- O Perfil passa a ser em Quadro no novo Formulário FRG para Nível B e em formato igual para os demais Níveis.
- O Nível B passa a ter Formulário RG próprio com Questões-tema e Resultados com alternativas de múltipla escolha avaliadas pela própria candidata após preenchimento de práticas, evidências e indicadores.
- Os Níveis III e IV foram unificados como Nível III de 1000 pontos. No AMEGSA, é usado para avaliar candidatas a serem reconhecidas com os troféus Platina em diante.
- Reequilíbrio geral de requisitos entre os 4 Níveis.
- A pontuação máxima para Itens do Nível III passa a ser pré-definida.
- Criado o Item 4.2 nos Níveis II e III, exclusivo à gestão da atuação socioambiental voluntária sendo que o 4.1 fica restrito à responsabilidade socioambiental.
- Entre os resultados estratégicos destacam-se os do negócio (N) que avaliam o êxito da missão e alcance da visão.
- A falta de indicadores relevantes de resultados é avaliada no Critério ou Item onde requeridos dispensando o fator “Relevância”, por se tratar de problema de “Abrangência”. A quantidade de resultados esperados versus os faltantes continua a influenciar a pontuação dos demais fatores de Resultados.
- Por meio do novo fator “Potencial”, no Critério Resultados, o MEGSA, de forma inovadora, avalia a explicação do potencial de atingimento de metas estratégicas futuras, incluindo as do negócio, pela organização, resultante de seu método de análise do desempenho potencial requerido no Critério Liderança. Significa que o Critério “Resultado” passa a dar 25% do peso ao potencial de alcance de metas com base nas estratégias vigentes e não mais por simplesmente apresentar indicadores esperados.
- Alguns requisitos foram atualizados, retirados ou incluídos para evolução do modelo.

# 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](mailto:cnqa@abes-dn.org.br)  
Site: [www.pnqs.com.br](http://www.pnqs.com.br)

Apoio

