PNQS 2023

Critérios de Avaliação

MEGSA ESG

Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental ESG

Utilizado no PNQS na categoria AMEGSA - "As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental" e SQF - "Selo de Qualidade de Fornecedores"

v0.4

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

O Troféu Quíron
Figura da mitologia grega, Quíron era um centauro, filho de Crono (Saturno) e da ninfa Filira, que foi adotado por Apolo, que o educou, após a rejeição pela sua mãe, dada a sua forma estranha. Quíron representa a união do instinto animal e da razão. 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. Na mitologia, Quíron é considerado o primeiro cientista, médico e professor a ocupar o mundo dos mortais, simbolizando a expansão da consciência. Como professor, médico e sanitarista dos deuses e dos mortais, 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 Samanta Tavares de Souza	Consultoria Técnica PNQS Carlos Amadeu Schauff - COMPUMAX
Coordenação CNQA adjunta Ana Malateaux	Gerente de Processos PNQS Rodolfo Candeia - ROCA GESTÃO
Coordenação de Relações Institucionais Josivan Cardoso Moreno	Secretaria Operacional do CNQA Katia Bella e Mariana Tobias ABES-DN

Núcleo Técnico CNQA	
Relator	**Debatedores** (em ordem alfabética)
Carlos Amadeu Schauff	Ana Malateaux Eduardo Boeckel Gustavo Prado Isabel C. P. Alves Ítalo Edson Souza João S. Santos Luana Boeckel Luciano F. Silva Luiz Felipe V. Gonçalves Marcos Antunes Castro Rafael Pazinato Ramone E. Jesus Rodolfo Candeia Sandro A. Camargo
Revisores (em ordem de sugestões enviadas)	
Maria Angela Dumont Sargaço Rosana Dias Felix Ricardi Diego Santana Marinho Sheila Messias José (Tico) V. Monteiro Alessandro Siqueira Teztner Anderson Aparecido Barbosa Silvana Hoffmann	
ABES agradece o voluntariado dos revisores, com 1525 sugestões recebidas, e dos debatedores.	

Consultar o Guia Regulamento PNQS 2023 para lista completa de membros das Câmaras Temáticas da ABES que apoiam o desenvolvimento do Sistema do PNQS em suas diversas categorias.

O CNQA coloca-se à disposição para analisar sugestões de melhoria dos leitores.

Controle de versão
30/09/2022 – 0.0 – Discussões do Núcleo Técnico. De 2022 para 2023 os aperfeiçoamentos foram introduzidos em azul.
03/01/2023 – 0.1 – Versão CNQA discussões finais.
06/01/2023 – 0.2 – Págs. 6, 15 etc.: pede-se metas estratégicas de curto, médio ou longo prazo; Pág. 72: conceitos para grau 0 e 1 do fator Enxuto ajustados; Págs 25 e 26: títulos 2.3a e 6.2a no quadro.
24/02/2023 – 0.3 – Pág 40: 2a exigência da LV é para Níveis 2,3; Pág 60 e 73: neutralização; Pág 74: correção Nota fator Abrangência.
03/03/2023 – 0.4 – Pág 12: exigência 4 no exemplo; Pág 33: Nota 55 esclarece indicadores do Negócio; Pág. 75 nota 72 e Pág 37, notas 83 e 86: Ler '5.2a' em vez de '5.1a'.

Sumário

1 Estrutura deste documento 4
2 Introdução ao MEGSA ESG 5
Origem 5
Uso do MEGSA ESG nas categorias PNQS AMEGSA e SQF 6
A avaliação pelo MEGSA ESG 6
GRMD e MEGSA ESG 6
3 Fundamentos do MEGSA ESG 8
4 Estrutura dos Critérios MEGSA ESG 9
PROCESSOS GERENCIAIS 9
Estrutura do Item de Processo Gerencial 9
Informações requeridas sobre um Processo de Gestão 10
Exemplo do SG (Sumário de Gestão) – Processos Gerenciais Nível III 11
Exemplo da LV (Lista de Verificação) - Processos Gerenciais Nível III 12
RESULTADOS ORGANIZACIONAIS 14
Informações requeridas para demonstrar Resultados Organizacionais 14
Exemplo de SG (Sumário de Gestão) – Resultado Organizacional Nível III 17
5 Informações sobre o Perfil da Organização 19
6 Critérios e Itens MEGSA ESG - Quadro de pontuações máximas 25
7 Critérios - Detalhamento 27
CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA 27
CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS 32
CRITÉRIO 3 – CLIENTES 39
CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE 44
CRITÉRIO 5 – CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA 47
CRITÉRIO 6 – PESSOAS 52
CRITÉRIO 7 – PROCESSOS 59
CRITÉRIO 8 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS 68
Quadros de quantidades mínimas de indicadores 69
8 Sistema de Pontuação 73
9 Principais diferenças para o MEGSA ESG anterior 77
10 Glossário 78

1 Estrutura deste documento

As locuções em itálico encontram-se no Glossário.

1. **Introdução ao MEGSA *ESG*[1]**
   Origem e uso nas categorias AMEGSA[2] e SQF[3] do PNQS
   Os trechos em azul nos Fundamentos, na introdução dos Resultados, no Sistema de Pontuação e no Glossário, indicam as atualizações em relação ao MEGSA ESG anterior.

2. **Fundamentos da Excelência do MEGSA ESG**
   Princípios que dão origem aos Critérios de Avaliação

3. **Estrutura dos Critérios de Avaliação do MEGSA ESG**
   Como os *processos gerenciais* são requeridos em alíneas e como os resultados organizacionais são solicitados.
   Como responder aos *processos gerenciais* postulados nas alíneas e aos resultados organizacionais solicitados, com exemplos

4. **Estrutura do Sistema de Pontuação**
   Quais fatores são avaliados e como são avaliados para cada tipo de Item ou Critério.
   Como é gerada a pontuação final.

5. **Informações requeridas sobre o Perfil da Organização avaliada**
   Explicações sobre o conteúdo do Formulário Perfil da Organização.

6. **Critérios de Avaliação**
   Itens com requisitos para *processos gerenciais* nos Critérios de 1 a 7 e de resultados organizacionais no Critério 8.

7. **Principais diferenças para o MEGSA ESG anterior**

8. **Glossário**

[1] ESG - Environmental, Social & Governance - Ver Glossário resumindo a origem do ESG.
[2] "As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental"
[3] "Selo de Qualidade de Fornecedores"

2 Introdução ao MEGSA ESG

Origem

Em 1997 foi instituído o PAQ – Prêmio ABES da Qualidade – utilizando um modelo próprio inspirado nos princípios da Gestão da Qualidade Total e nos modelos de prêmios europeu (da EFQM - European Foundation for Quality Management), norte-americano (MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award) e gaúcho (PGQP), esse último derivado do então prêmio nacional (da FPNQ), por sua vez fundamentado, à época, no modelo norte-americano.

Em 2002 o PAQ evoluiu para o Modelo do PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – baseado no MEG® – Modelo de Excelência da Gestão® da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – customizado para o setor e associado a um GRMD – Guia de Referência para Medição do Desempenho

Em 2012, o Modelo do PNQS reeditou 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.

O MEGSA incorporou outros requisitos importantes para inspirar a excelência em gestão no setor, relativos à gestão de *ativos de infraestrutura operacional* (2014), de universalização dos serviços de saneamento ambiental (2017), de eficiência operacional e de *economia circular* (2018), de *adaptação*[4] *digital,* autodesenvolvimento*,* apoio à implementação de políticas públicas e de integração aos planos oficiais do poder concedente (2019), quando aplicável.

Com sua credibilidade e estrutura largamente difundidas no setor e depois de comprovar seu diferencial competitivo em estudo comparativo pioneiro no Brasil, entre empresas que adotaram e que não adotaram o modelo ao longo de 20 anos, em 2018 o Modelo do PNQS passou a ser denominado Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA.

Em 2019, o MEGSA também revisitou o Baldrige Excellence Framework 2017-2018, incorporando os *riscos inteligentes* e a mídia social na gestão.

Em 2020, o MEGSA revisitou o Framework 2019 da (EFQM), incorporando a liderança colaborativa e a coerência entre a visão de futuro, traduzida em metas, com o potencial de as *estratégias* emergentes as alcançarem. Isso inspirou o MEGSA a, pioneiramente no País, avaliar o potencial de alcance de metas.

Em 2022 o MEGSA dá um grande passo e incorpora, numa nova estrutura de Critérios, os princípios do *ESG* de 2ª geração[5], que enfatiza o papel das organizações como entes ativos no fomento da cultura do *desenvolvimento sustentável* na sociedade, simultaneamente ao lançamento do ABES ESG Index, instrumento elaborado pelo CNQA com apoio da CTIDSA[6], para avaliar o grau de comprometimento das organizações com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU por meio de práticas ESG.

Figura representativa do MEGSA ESG

O MEGSA ESG é composto de:

- Dez Fundamentos da Excelência em Gestão *ESG* no Saneamento Ambiental
- Oito Critérios de Avaliação, em Níveis de aprofundamento, para avaliar se os Fundamentos estão presentes nas organizações;
- Sistema de Pontuação para *processos gerenciais* e para resultados.
- O GRMD, que sustenta a medição e o benchmarking de resultados para organizações de saneamento ambiental, em documento separado.

[4] Anteriormente denominada "transformação digital"

[5] Ver Glossário ESG

[6] Câmara Temática de Indicadores de Desempenho do Saneamento Ambiental

Uso do MEGSA ESG nas categorias PNQS AMEGSA e SQF

Nas categorias "As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental" – AMEGSA – e "Selo de Qualidade de Fornecedores" – SQF – do PNQS, o grau de maturidade da gestão de uma organização pode ser avaliado, utilizando os Critérios deste Modelo.

O grau de maturidade da gestão é obtido por meio da avaliação do estado dos *processos gerenciais* e dos resultados organizacionais alcançados e potenciais.

O Modelo possui quatro Níveis de maturidade para uma organização escolher como guia, para começar a se avaliar. As exigências de um Nível mais alto incluem as dos Níveis abaixo. São eles:

Nível B (básico) - Primeiros Passos para a Excelência ESG

Nível I - Compromisso com a Excelência ESG

Nível II - Rumo à Excelência ESG

Nível III - Excelência ESG

No PNQS, as categorias AMEGSA e SQF (Selo de Qualidade de Fornecedores) são baseadas no MEGSA ESG. A avaliação é realizada por uma Banca Examinadora voluntária capacitada pelo CNQA. Ela estuda o documento "SG - Sumário de Gestão" e planilha "LV - Lista de Verificação" da candidata, realiza visita (presencial ou por videoconferência) de esclarecimento e produz um Relatório de Avaliação para os juízes e para a candidata no final do processo.

O SG é preenchido e fornecido pela candidata em dois documentos ("PERFIL" e "SG"), conforme o "Regulamento PNQS", que contém informações sobre como e quando se candidatar.

A planilha LV, também preenchida pela candidata, contém as descrição sumária do atendimento ou a justificativa de não atendimento das exigências.

Inter-relacionamento com o ABES ESG Index

Se a candidata for reconhecida com troféu Diamante ou superior, no Nível III, e tiver se candidatado ao "ABES ESG Index" e alcançado o grau "A" ou "A+" ela poderá ser certificada pela ABES com o "ABES ESG Index Excelência".

O uso do MEGSA ESG também serve como referência para modelagem da boa gestão no setor de saneamento ambiental. Portanto o Modelo pode ser utilizado em autoavaliações para que as organizações desenvolvam a maturidade de sua gestão.

O CNQA realiza Jornadas de Excelência participativas para implantação do Modelo, nos Níveis mais indicados para o estado de maturidade da Gestão ("Consultar o Guia Regulamento PNQS").

A avaliação pelo MEGSA ESG

O "Perfil da Organização" contextualiza a organização cuja gestão e resultados serão descritos no SG e avaliados.

Os sete primeiros Critérios permitem avaliar *processos gerenciais* e o oitavo possibilita avaliar os resultados organizacionais desses processos. São eles:

Critérios:

1. **Liderança**
2. **Estratégias**
3. **Clientes**
4. **Sociedade**
5. **Conhecimento, inovação e tecnologia**
6. **Pessoas**
7. **Processos**
8. **Resultados Organizacionais**

O Critério 8 requer a apresentação de resultados organizacionais alcançados e a justificativa ao potencial de alcance de metas de curto, médio ou longo prazos, na forma de indicadores, em **seis** perspectivas. São elas:

8.1 Econômico-financeiros
8.2 Social
8.3 Ambiental
8.4 Clientes e mercado
8.5 Pessoas
8.6 Processos

GRMD e MEGSA ESG

No caso de operadores de serviços de saneamento ambiental (candidaturas na categoria AMEGSA), complementa este documento, o Guia de Referência para Medição do Desempenho, mantido pela CTIDSA (Câmara Técnica de Indicadores de Desempenho do Saneamento Ambiental).

Esses operadores devem usar o GRMD para orientar o levantamento de indicadores alinhados aos propósitos das medições definidas no Guia como sendo obrigatórios para o Nível, no caso de uma candidatura. As organizações podem utilizar os próprios indicadores especificados no Guia ou outros equivalentes para os mesmos propósitos. A CTIDSA tabula, anualmente, planilha comparativa de resultados de vencedores do Prêmio para ser usada como fonte de *referenciais comparativos*.

Uma candidata poderá justificar a irrelevância da medição do propósito requerido pelo GRMD no contexto do seu sistema gerencial, em vez de apresentar os resultados.

O GRMD não apresenta propósitos obrigatórios para unidades de apoio ou *fornecedores* de operadores de saneamento ambiental.

As unidades de apoio de operadores de saneamento ambiental podem consultar o Guia para identificar propósitos obrigatórios exigidos de medições para operadores, cujos resultados possam ser influenciados pelos resultados de seus próprios *indicadores* estratégicos.

3 Fundamentos do MEGSA ESG

Esses fundamentos se traduzem, no MEGSA ESG, em Critérios relativos a *processos gerenciais* essenciais e a resultados organizacionais esperados e em um Sistema de Pontuação para avaliá-los.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO ESG NO SANEAMENTO AMBIENTAL

Esses Fundamentos consolidam princípios que influenciam a articulação de *processos gerenciais* e a busca de resultados compatíveis com um papel mais ativo da organização como agente de transformação cultural da sociedade, com vistas ao *desenvolvimento sustentável*.

Foram atualizados em relação aos Fundamentos do MEGSA anterior, a partir de estudos da evolução do movimento ESG[7]. Anteriormente vinha sendo atualizado e adaptado a partir dos Fundamentos da Excelência da FNQ de 2016.

Eles expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas e resultados encontrados em organizações líderes.

1. PENSAMENTO SISTÊMICO
Compreensão e tratamento das múltiplas e dinâmicas relações de interdependência e seus efeitos, entre os diversos componentes que formam a organização, outras organizações de sua esfera de influência, a sociedade e o meio ambiente.

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. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sua sustentabilidade econômica, da sociedade e do meio ambiente, e de contribuir, como ente ativo, com ética e transparência, para a melhoria das condições para a vida, atual e futura, no planeta.

4. VALORIZAÇÃO DO CLIENTE
Acompanhamento e antecipação dos comportamentos do mercado e da sociedade, explorando as oportunidades de geração de experiências de alto retorno para os clientes, de forma compatível com o *desenvolvimento sustentável*, numa perspectiva de curto e longo prazos.

5. INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL
Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar *produtos* e processos de alto valor, de forma compatível com o *desenvolvimento sustentável*.

6. ADAPTABILIDADE
Flexibilidade e agilidade para mudança tempestiva, no tratamento de problemas e oportunidades, novas demandas e alterações no contexto, incluindo relativos a mudanças climáticas,

7. LIDERANÇA TRANSFORMADORA
Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com o *desenvolvimento sustentável* e a excelência; propiciando um ambiente de engajamento, colaboração, aprendizado e crescimento, norteado por valores e princípios, promovendo mudanças culturais necessárias, preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

8. OLHAR PARA O FUTURO
Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e partes interessadas, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando *estratégias* compatíveis com o *desenvolvimento sustentável* e apropriadas para o alcance de objetivos e metas.

9. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS
Arranjo das atividades operacionais e gerenciais, necessárias para alcance dos objetivos da organização, em conjuntos encadeados, de forma a agregar valor cumulativo e compatível com o *desenvolvimento sustentável*, pela gestão, para as partes interessadas.

10. GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL
Alcance e projeção de excelentes resultados, econômicos, sociais e ambientais, bem como de pessoas e dos processos que os viabilizam, com boa evolução, competitivos, atendendo aos principais anseios das partes interessadas e com metas potenciais demonstradas.

[7] Ver Glossário ESG.

4 Estrutura dos Critérios MEGSA ESG

O MEGSA ESG possui Critérios de dois tipos: *Processos Gerenciais* e Resultados Organizacionais.

PROCESSOS GERENCIAIS

Um Critério (de 1 a 7) de P*rocessos Gerenciais* (PGs) pode ter um ou mais Itens. O modelo possui 18 Itens desse tipo com 55 PGs no total. Os Critérios e Itens são numerados sequencialmente. Após o título do Critério há uma pequena introdução a ele.

Um Item pode exigir dois ou mais *processos gerenciais* nas alíneas "a", "b" etc.

Cada alínea possui exigências conforme o Nível de candidatura. Podem existir alíneas não aplicáveis ao Nível de candidatura.

No caso de uma candidatura, as informações do funcionamento dos PGs são fornecidas, parte no documento "SG[8]" e parte no documento "LV" (Lista de Verificação), em formato "pdf" - disponível no site www.pnqs.com.br. Para mais informações ver "Guia Regulamento PNQS 2023".

Estrutura do Item de Processo Gerencial

n TÍTULO DO CRITÉRIO
Caput
Introdução
Texto da introdução

n.n Título do Item

Sumarizar métodos para:

a) Título do processo gerencial <-- PG requerido que deve ser explicado
(Níveis B,1,2,3) <-- aplica-se aos Níveis
Finalidade <-- orienta a **redação do sumário** do PG
1( ) Citar... <-- solicita evidência (alguns PGs)
2( ) Exigência <--tópico da Lista de Verificação
3( ) Exigência
(Níveis 1,2,3) <-- aplica-se aos Níveis
4( ) Exigência
5( ) Exigência
(Níveis 2,3)
6( ) Exigência
(Nível 3)
7( ) Exigência
8( ) Exigência

b) Título do processo
(Níveis 2,3)
Finalidade
9( ) Exigência
10( ) Exigência
(Nível 3)
11( ) Exigência

etc.

Explicação de Processo Gerencial

A 1ª exigência de cada alínea de PG, aplicável ao Nível de candidatura, mostra a sua finalidade e, em alguns casos, solicita a apresentação de evidências específicas relativas a ele.

Se existe o processo, ele deve ser descrito, de forma sumarizada, no documento "SG", itemizado de acordo com o Modelo – 1.1a, 1.1b etc. – e a coluna "S/N", que corresponde à sua finalidade, na "LV" ganha um "S" (sim). Somente a parte do "SG" será publicada no caso de uma candidata receber um troféu. A "LV" permanece sigilosa.

O resumo deve sintetizar uma ou mais práticas para atender a finalidade do PG. A descrição deve procurar destacar sinteticamente o atendimento aos "Fatores de Avaliação de Processos Gerenciais" – ENXUTO, PROATIVO, DIGITAL, ABRANGENTE, INOVADOR e EFETIVO (ver exemplo no próximo tópico). Ou seja, esses são os fatores de avaliação da qualidade de um PG.

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

Se não existe o PG, a coluna "S/N" ganha "N" (não) e, se houver uma justificativa de não aplicabilidade ou não necessidade do PG, considerando o Perfil e *estratégias*, essa deve ser informada na coluna "Justificativas", que será analisada pelos examinadores.

Explicação da Lista de Verificação

Após a 1ª exigência com a finalidade, as demais exigências do PG integram uma lista de verificação com requisitos. Elas apresentam particularidades que o processo deve cobrir direta ou indiretamente, aplicável ao Nível de candidatura. As exigências aumentam conforme o Nível de avaliação escolhido.

A organização precisa verificar se há métodos ou formas para atender às exigências da lista de verificação, com base em padrões escritos ou

[8] Sumário de Gestão

culturais praticados, respondendo com “S” (sim), “N” (não) ou “P” (parcialmente) na “LV”.

Quando marcar “S” ou “P”, no caso de uma candidatura, a organização deve citar de forma resumida em até três (3) linhas de texto tamanho 10 na coluna “Memória”, e se preparar para explicar como atende a exigência, verbalmente, durante a visita dos examinadores, se o PG for selecionado[9] pela Banca Examinadora.
Quando marcar “N”, no caso de uma candidatura, justificar a não aplicabilidade ou não necessidade da exigência, que será analisada pelos examinadores.

Informações requeridas sobre um Processo de Gestão

Estas informações permitirão avaliar o processo gerencial, que pode ser atendido por uma ou mais práticas, utilizando os fatores do Sistema de Pontuação.

Informações para avaliar o fator ENXUTO
Deve ser resumido como a prática ou práticas gerenciais funcionam para atender a finalidade requerida pelo processo, mencionando os responsáveis e métodos ou metodologias. Procurar destacar atividades importantes que foram otimizadas e resumir como isso foi feito (método), tornando o processo mais eficiente. As evidências solicitadas devem ser informadas quando houver a solicitação.

Informações para avaliar o fator PROATIVO
Na explicação do funcionamento das práticas devem ser adicionadas informações que demonstram a prevenção de problemas, como etapas de planejamento, estudos, preparação, uso de modelos ou metodologias, verificações intermediárias, testes, simulados ou rodadas piloto, cronogramas, metas, testes, simulados ou rodadas piloto, redundância de atividades críticas, treinamento prévio dos envolvidos, metas, emprego de “checklist” e “follow-ups” ou qualquer elemento que possibilite prevenir problemas.

Informações para avaliar o fator DIGITAL
Na explicação do funcionamento das práticas deve ser mencionado o emprego de *tecnologia digital*[10] atual para facilitar, automatizar ou agilizar a execução de etapas, melhorando o desempenho do processo, quando aplicável.

Informações para avaliar o fator ABRANGENTE
Deve ser destacada a abrangência das práticas em termos de partes interessadas, *produtos*, processos, *estratégias* ou outros objetos ou alvos envolvidos, conforme o objetivo do processo. É necessário e muito importante também, responder à “LV” (Lista de Verificação) associada ao processo, para o Nível.

Informações para avaliar o fator EFETIVO
Deve ser incluída no resumo, a forma de avaliar o desempenho da prática ou práticas responsáveis pelo processo alcançar seus objetivos, destacando *indicadores* utilizados na medição de sua eficiência, eficácia ou *efetividade*. Também podem ser mencionadas as avaliações gerenciais ou auditorias do processo, pesquisas, pareceres de especialistas, estudos comparativos com outras organizações ou modelos e guias de boas práticas.

Informações para avaliar o fator INOVADOR
Deve-se informar, sempre que possível, alguma característica melhorada nas práticas ou até a introdução de novas práticas que tenham melhorado de alguma forma o desempenho do processo, mencionando os benefícios trazidos por elas. Destacar aspectos que possam caracterizar-se como uma *inovação*, inclusive na forma de implantar ou executar um processo considerado clássico.

[9] No caso de candidaturas ao PNQS AMEGSA ou SQF, a avaliação da Banca Examinadora na visita é realizada por amostragem apenas para alguns *processos gerenciais* e suas exigências. Incoerências sistemáticas encontradas entre a realidade observada na visita e o conteúdo declarado no “SG” e na “LV”, poderão gerar um fator de correção a ser aplicado aos demais PGs.

[10] Ver glossário

Exemplo do SG (Sumário de Gestão) – Processos Gerenciais Nível III

Perfil da Organização: **Departamento de Águas e Esgotos de Babaçual – pop. 5000 habitantes.**

Critério Liderança, primeiro Item, primeiro PG.

1.1 Desenvolvimento da cultura

1.1a Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta

Ao final do ciclo de PE, após os debates sobre objetivos e *estratégias*, o coordenador de PE conduz uma e-pesquisa com os gestores para captar sugestões para uma nova síntese de propósitos ("O que a gente faz"), uma visão de longo prazo desafiadora ("Aonde Vamos") e atualização de valores ("Nossas crenças"). A pesquisa inclui a avaliação do próprio processo e pede sugestões.

Essas sugestões são compiladas pelo coordenador PE e disponibilizadas numa proposta na nuvem (tudo era feito por papel e foi otimizado e enxuto) que é compartilhada com os respondentes e com a hierarquia e Conselho municipais.

A versão definitiva é utilizada para promover um concurso de redação para filhos de servidores de até 10 anos de idade, visando a checar se são efetivamente de fácil entendimento. As melhores redações são publicadas no site para explicar o tema e são premiadas.

Os padrões de conduta do funcionalismo municipal são sintetizados em Cartilhas distribuídas a todos os servidores e outros públicos por meio do calendário anual de parede em cujo verso há jogos sobre ética para crianças.

A saber:
O que a gente faz: Trabalhamos para a universalização do saneamento básico.
Aonde vamos: Universalização 2025
Crenças
- População em primeiro lugar
- Desenvolvimento sustentável
- Time que faz certo na primeira vez
- Mais com menos
- Agilidade de resposta

O link para o código de conduta/calendário é www. https:// babacual.pi.gov.br/Baixarcalendariocodigoconduta

Exemplo da LV (Lista de Verificação) - Processos Gerenciais Nível III

Continuando o exemplo anterior.

A Lista de Verificação (disponível para ser baixada) é usada para assinalar se as exigências são atendidas, citando resumidamente a forma de atendimento na coluna "Memória", ou, caso não sejam, para justificar, na coluna "Justificativas", a pertinência do não atendimento, quando desejado. A coluna 'Memória' também permite inserir o resumo da prática descrita no SG.

Item	**1.1 Desenvolvimento da cultura**

PG	**a) Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta**			
Níveis	**Exigência**	**S/N**	**Justificativas (porque "N")**	**Memória**
B,1,2,3	Visa a enfatizar a filosofia e direcionamento valorizados pela organização para poder realizar sua visão de futuro, com desenvolvimento sustentável, incluindo a observância a padrões de conduta ética no ambiente em que opera e faz negócios. 1( ) Sumarizar os valores e princípios e colar link para o código de conduta.	**S**	*(N.a.: A explicação sumária do PG foi para o documento SG. Este campo serve para justificar quando assinalar "N" por não existir o PG, explicando porque ele não é necessário ou aplicável para o Perfil ou estratégias.)*	*Pesquisa de opinião sobre prática de valores e princípios e código de conduta, que antecede o ciclo de Planejamento anual e tabulação das sugestões, discussão estratégica dos valores e princípios ao longo do ciclo de Planejamento, com eventuais atualizações. (O Sumário de Gestão traz mais detalhes)*
	2( ) Os valores e princípios devem explicitar o compromisso com o desenvolvimento sustentável e foco no cliente.			*Valores "Cliente ao centro" e "Atuação Sustentável"*
B,1,2,3	3( ) Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser estabelecidos e atualizados com a participação dos *administradores*.	**S**	*(N.a.: Essa linha corresponde a uma exigência da Lista de Verificação. Este campo serve para justificar quando assinalar "N" explicando porque não é necessário ou aplicável atender a exigência para o Perfil ou estratégias.)*	*ver www.sitedaorganização.br/NossoNegocio*
B,1,2,3	4( ) Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser comunicados internamente e divulgados externamente, em locais e situações importantes.	**S**	*(N.a.: Neste e em outros exemplos, a candidata assinalou que atende a exigência com "S" e se prepara para explicar caso for solicitada a fazê-lo na visita da Banca Examinadora).*	*Conselho e Gerente Geral assinam. Todos recebem e assinam recibo. Cartilha de Código de Conduta (CCC) disponível no site.*
B,1,2,3	5( ) A direção deve se comprometer com a comunicação dos valores e princípios.	**P**	Falta integração da nova diretoria logística na prática.	*A integração inclui vídeo do Diretor Geral explicando e boas-vindas do Diretor da área.*
1,2,3	6( ) O canal de denúncia deve ser divulgado, para recebimento, avaliação e tratamento de atitudes eticamente suspeitas.	**S**		*O canal está divulgado na CCC.*
1,2,3	7( ) O código de conduta deve ser anunciado ativamente para novos interlocutores da organização, com a profundidade requerida pelo tipo de relacionamento.	**S**		*CCC em campanhas de divulgação.*

2,3	8( ) 9( ) A direção deve participar da divulgação dos valores e princípios.	**S**		*Kit de apresentação de executivos.*
Níveis	10( ) **Exigência**	**S/N**	**Justificativas (porque "N")**	**Memória**
2,3	11( ) Os canais de denúncia devem ter independência suficiente para que as ocorrências sejam investigadas, tratadas com imparcialidade e agilidade e reportadas aos proprietários, mantenedores, instituidores ou seus representantes e outras instâncias de controle dos atos da administração aplicáveis.	**S**		*Canal de denúncia operado e controlado por auditoria externa.*
3	12( ) A força de trabalho deve participar do estabelecimento de valores e princípios.	**S**		Sugestões recolhidas por pesquisa.
3	13( ) A divulgação do código de conduta para a força de trabalho deve incluir avaliação de seu entendimento.	**S**		Provinha na integração e 'quiz' aleatório por amostragem mantém checagem de entendimento.
3	14( ) As ocorrências ou mal-entendidos sobre o código de conduta devem ser analisadas por tipo para localizar as causas-raízes e retroalimentar a melhoria do código.	**N**	***(N.a.: Neste exemplo, a candidata assinalou que não atende a exigência, mas acha que deveria, portanto não precisa justificar nada).***	
3	15( ) As ocorrências de violação ao código de conduta devem ser avaliadas por meio de indicador.	**N**	As ocorrências são classificadas na triagem por critério de gravidade – Alta, Média, Baixa. Como não há ocorrências graves e médias há mais de cinco anos, a tabulação desse indicador tornou-se desnecessária. ***(N.a.: Neste exemplo, a candidata justifica o não atendimento).***	
3	16( ) A adesão da força de trabalho aos valores e princípios e o conhecimento sobre o código de conduta devem ser avaliados por meio de indicadores.	**S**		Pesquisa sobre prática dos valores e princípios e código de conduta.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O Critério 8 solicita a apresentação de resultados de *Indicadores*[11] relevantes para os seis Itens (perspectivas) de Resultados Organizacionais.

Os *indicadores* com resultados solicitados no Critério 8, agrupados por Item devem ser informados no documento SG após os Critérios de 1 a 7, usando o formato sugerido em tabelas, gráficos ou afins. O formato sugerido para apresentação encontra-se no "Formulário Resultados MEGSA ESG" disponível em www.pnqs.com.br. Poderão ser utilizados outros formatos, desde que permitam avaliar os fatores EVOLUÇÃO, e para *indicadores* estratégicos ou de negócio, os fatores COMPETITIVIDADE, COMPROMISSO e POTENCIAL.

8 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS Caput	
Orientações	
Quadros de quantidades mínimas de indicadores por Nível	
Resultados	***Classes esperadas***
8.1 Resultados Econômico-Financeiros	<Notas explicativas e exemplos>
8.2 Resultados Ambientais	<Notas explicativas>
8.3 Resultados Sociais	<Notas explicativas>
8.4 Resultados relativos a Clientes e Mercado	<Notas explicativas>
8.5 Resultados relativos a Pessoas	<Notas explicativas>
8.6 Resultados relativos a Processos	<Notas explicativas>

As "Orientações" ajudam o leitor a compreender a forma de apresentação dos resultados. Elas explicam como devem ser apresentadas as séries históricas que mostram evolução, e para *indicadores* estratégicos, os referenciais comparativos, requisitos de partes interessadas e justificativas de potencial de alcance de resultados. Também explicam como fatos relevantes que indicam resultados devem ser informados. Por exemplo: o recebimento de um prêmio ou certificação relevante entre muitas organizações que não receberam.

As condições de relevância de indicadores e a quantidade mínima por Nível e Item são informadas na introdução ao Critério 8.

A situação dos resultados é avaliada por intermédio do Sistema de Pontuação.

[11] Ver Glossário.

Informações requeridas para demonstrar Resultados Organizacionais

A demonstração de resultados é feita por meio de *indicadores* numéricos relativizados, na grande maioria das vezes.

Os *indicadores* podem já estar sendo utilizados em outras "views" da gestão da organização, por exemplo para a reunião de diretoria ou do Conselho, ou podem ser gerados para a "view" do MEGSA ESG, por meio da submissão da candidatura, o que os tornam parte do sistema de gestão, tendo em vista que serão tomadas decisões a partir do resultado da candidatura.

Fatos relevantes, mesmo que não ocorram em todos os exercícios, podem dar evidências de competitividade ou de atendimento de compromissos com partes interessadas e nesse caso devem ser explicados.

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 reclamatórias trabalhistas vem diminuindo de R$ 1.013,00 por trabalhador para R$ 654,00 por trabalhador, nos últimos três ciclos, 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.

Informações para avaliar a EVOLUÇÃO

Apresentação de séries históricas, nos *indicadores* relevantes que forem utilizados para mostrar o progresso dos resultados ao longo do tempo. Deve-se demonstrar pelo menos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação.

A expectativa de evolução desejada – melhoria ("↗" ou "↘") ou de estabilização ("→") – deve ser informada no indicador.

A estabilização esperada ("→") é considerada uma evolução favorável quando o resultado, nos dois

últimos exercícios ou ciclos de avaliação, mantiver um patamar alcançado:
1) em nível suficientemente competitivo ou de liderança ou excelência, quando comparável e
2) cumprindo compromisso com *requisito de parte interessada*, quanto existir.

Atenção: para demonstrar estabilização favorável de um indicador, mesmo que não seja estratégico, é necessário, além de indicar a expectativa de estabilização ("→"), apresentar também um *referencial comparativo pertinente,* se comparável, e o compromisso com parte interessada no último exercício, se existiu, para se saber se está estabilizado em um nível satisfatório.

Informações para avaliar a COMPETITIVIDADE

São esperados *referenciais comparativos pertinentes* para os resultados comparáveis, no mercado ou no *setor de atuação*, na sua região de atuação ou mundialmente, **para resultados de *indicadores* estratégicos ou do negócio**, no último exercício ou ciclo de avaliação.

A seleção de *indicadores* estratégicos **ou do negócio** relativos à missão e visão, para a medição de competitividade deve ser coerente com o Perfil e *estratégias* da organização. Pode haver *indicadores* estratégicos cuja avaliação de competitividade seja desnecessária.

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.

Deve-se demonstrar, quando possível, a posição de liderança (Nível II) ou de *referencial de excelência* (Nível III) ocupada pela organização, em pelo menos um resultado de cada Item. Incluir explicações conforme são solicitadas no Critério 8.

Os referenciais comparativos apresentados, que não permitirem avaliar o nível de competitividade no mercado ou *setor de atuação,* em razão de alguma limitação do referencial, não serão considerados numa avaliação.

Os resultados referentes a medições particulares e internas não precisam ser comparados. Médias relevantes são consideradas *referenciais comparativos pertinentes* para demonstrar a competitividade dos resultados. As médias relevantes são aquelas obtidas com base em amostras suficientes, utilizando-se cálculo estatístico apropriado, conforme aplicável: média aritmética, média ponderada, média truncada etc. A principal vantagem da média truncada, em face da média aritmética, reside no fato de serem retiradas as observações extremas, tornando a estimativa da tendência central de maior *qualidade*. No entanto, médias não são suficientes para demonstrar nível de liderança ou de excelência, se os resultados superarem essas médias.

Nota: As médias truncadas de resultados de todas as organizações reconhecidas na categoria AMEGSA ou publicados no SNIS (Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento), no último ciclo, são consideradas pertinentes para comparação com os resultados da *organização* candidata nesse ciclo.

A solicitação de demonstração que um resultado alcançado se encontra em nível de *referencial de excelência* comprova às partes nele interessadas, que elas obtiveram o melhor resultado possível da classe, no mundo, como consequência de padrões de excelência na gestão, independentemente de fatores concorrenciais do mercado alvo, denotando um nível de competitividade bem alto do conjunto de processos que levaram ao resultado. Ou seja, comprova-se que a gestão da organização maximizou o resultado para partes interessadas e não apenas buscou superar a concorrência visível ou liderar no seu mercado alvo.

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

Informações para avaliar o COMPROMISSO

É necessária a apresentação de requisitos de *partes interessadas* (RPI) para ***indicadores* estratégicos ou do negócio** relativos à missão e visão, 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 quando necessário. Pode haver *indicadores* estratégicos cuja avaliação de compromisso não tenha sido necessária no exercício anterior (em geral, os *indicadores* estratégicos teriam metas no exercício anterior derivadas de compromissos com partes interessadas).

O objetivo é demonstrar que os principais RPIs associados ao Item foram atendidos no último exercício ou ciclo.

Pode ser informada, como RPI, qualquer *meta* interna resultante da tradução ou desdobramento interno de uma necessidade ou expectativa de uma *parte interessada* ou uma evolução esperada pela parte – melhoria ou estabilidade – do penúltimo para o último exercício ou ciclo.

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.

Consultar o termo "Requisito de parte interessada" no glossário.

Exemplos de RPIs

8.5) Relativo a pessoas

	2021	*2022*	*Expec*	*Média Setor*	*RPI*
Índice de frequência de acidentes (E) *(acidente / milhão_h)*	*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 planejamento.

8.6) Relativo a processos

	2021	*2022*	*Expec*	*Média Setor*	*RPI*
Índice de tratamento de esgotos (N) *(% sobre o esgoto gerado)*	*74,5*	*76,8*	↗	*35*	*75*

RPI: Requisito da *parte interessada*: poder concedente, estabelecido como compromisso para 2022 no último contrato de *metas* de 2019.

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

Informações para avaliar o POTENCIAL

Apresentação de metas de curto, médio ou longo prazos[12], dos *indicadores* estratégicos (E) e do negócio (N) relativos à missão e visão, bem como as explicações sintéticas que justificam a possibilidade de seu alcance que foram 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.

Essas explicações devem ser consequência da análise do desempenho promovida pela *direção*, requerida no Item 2.3.

Exemplos de explicação de potencial de alcance de metas

Para *indicadores* do exemplo anterior:

	Meta	*Explicações*
Índice de frequência de acidentes (O) (acidente / milhão_h)	***2026*** *2,0*	*A metodologia da MAPA TEC prevista para estar disseminada até Jul 2024 deverá atingir seu objetivo máximo determinado por meio de benchmarking de evolução em setor de maior risco.*
Índice de tratamento de esgotos (N) (% sobre o esgoto gerado)	***2029*** *82,0*	*Conclusão dos investimentos da calha pré-oceânica que recolherá todo esgoto de origem irregular canalizado por galerias pluviais e córregos e transportá-los-á para a Estação Vila Caiçara. A projeção incluiu estudos de expansão da região até 2033.*

Outras observações sobre apresentação de resultados

Devem ser explicadas evoluções adversas e níveis atuais de desempenho abaixo dos *referenciais comparativos pertinentes* ou abaixo de RPIs.

É correto 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.

[12] O objetivo é mostrar o nível de desempenho que se espera atingir no futuro, com as estratégias adotadas.

Exemplo de SG (Sumário de Gestão) – Resultado Organizacional Nível III

Perfil: Departamento de Limpeza Urbana da Prefeitura

Missão: Manter a cidade limpa de forma sustentável.

Assumiremos neste exemplo que a candidata informa, no Critério 2 do SG, que há *estratégias* associadas aos *indicadores* marcados como "(E)", abaixo, contudo há um projeto estratégico de 2020, em sua segunda fase, que trata do reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias e que parece não ter indicador associado.

8.5) Resultados relativos às pessoas

Indicador	*2021*	*2022*	*Expect*	*Refer. Comp.*	*Qual RC*	*RPI*	*PI*
Índice de produtiv. MO Kton/func (N)	*1,11*	*1,15*	↗	*1,0*	*2º coloc Fórum bmk***	↗	*Conselho*
Índice capac anual força de trabalho h/ano/func (O)	*36,2*	*34,1*	→				
Índice de satisfação empregados % resp. favoráveis (E)	*84,2*	*89,2*	↗	*78% dos 95% dos empregados que responderam a pesquisa de clima declaram que "se acham mais satisfeitos que outras empresas da região em que trabalharam"*		*90*	*Conselho*
Índice de frequência de acidentes acidente / milhão_h (E)	*6,1*	*6,5*	↘	*7,3*	*Média**	↘	*Prefeit.*
Coeficiente gravidade de acidentes dia / milhão_h (O)	*97*	*95*	↘				
CPT – Acidentes em manipulação de resíduos com perda de tempo Qtde/1000 func.coleta.ano (E) Não é do GRMD mas é Estrat. Prev. acidentes	*23,2*	*19,2*	↘	*15,1*	*Média *** revista XPTO*	*20*	*Prefeit.*

**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 2021 (80 organizações no País participaram).*

Metas potenciais		
Indicador	***Meta***	***Explicações***
Índice de satisfação empregds. % resp. favoráveis (E)	***2023*** *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 produtivid. MO Kton/func (N)	***2025*** *1,4*	*A integralização da frota de descarregadores automáticos até 2023 e o equipamento de videoinspeção remota dos carregamentos entregues, a ser implantado em 2023, reduzirá as 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.*

O que o exemplo dado revela

Foram apresentados seis resultados, sendo dois operacionais (O) e quatro estratégicos, (E,N). Faltou um resultado relativo ao programa estratégico de reconhecimento. Logo, faltará um resultado estratégico para avaliar os fatores Evolução, Competitividade, Compromisso e Potencial.

Os *indicadores* relativos a propósitos do GRMD foram apresentados. Um deles, 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 sete resultados que deveriam ser apresentados, demonstram Evolução favorável – melhorando ou mantendo Nível competitivo ou atendendo a *RPIs*, ou ambos.

- *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:

Três de quatro resultados (um do negócio e três estratégicos) comparáveis esperados (todos para Nível III) superam o referencial comparativo pertinente (média do setor – PNQS ou XPTO, fórum de Bmk, mercado de trabalho da região).

- *Índice de produtividade MO – lidera no país.*

- *Índice de satisfação dos empregados – 78% (a grande 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 de satisfação é melhor que o mercado de trabalho local.*
- *Índice de frequência de acidentes – menor que média do setor.*

Compromisso com *requisitos de partes interessadas* (RPI):
Três em quatro resultados estratégicos esperados (todos para Nível III) para demonstrar atendimento de compromisso, de fato atenderam.

- *Índice de produtividade MO, indicador do negócio, Conselho esperava melhoria e melhorou*
- *O Índice de capacitação da força de trabalho está na faixa requerida pela prefeitura (controladora);*
- *O Índice de CPT ficou abaixo do limite máximo definido pela parte interessada Prefeitura.*

Potencial
As justificativas explicam o potencial de alcance das metas apresentadas para dois *indicadores* estratégicos de quatro esperados (todos para Nível III).

Nota: Na avaliação de uma candidatura, o examinador apenas informa a situação de cada indicador analisando o SG e o software calcula automaticamente a pontuação aplicando o Sistema de Pontuação.

5 Informações sobre o Perfil da Organização

O Perfil é uma apresentação geral da *organização* que será avaliada pelo Modelo, determinando o escopo e contextualizando a avaliação.

Ele destaca as principais características e interações da organização, como ela opera e o seu 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. Também propicia uma visão do negócio, ramo de atuação e principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da *organização* com suas *partes interessadas* e um histórico de fatos relacionados com melhorias na sua gestão.

O Perfil, incluindo o organograma, é utilizado, no âmbito de uma avaliação do PNQS, pelos examinadores durante toda a avaliação.

As informações requeridas no Perfil devem ser fornecidas preenchendo o Formulário Perfil da Organização disponível no site www.pnqs.com.br – ver modelo na próxima página – que fará parte do SG (documento).

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
•Munícipes 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
•Munícipes 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:
•Sociedade abastece com 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.
•Munícipes 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

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome da organização candidata – Sigla	Mês/ano de instituição

Razão Social da candidata ou da controladora	CNPJ

Forma de atuação (marcar com x)

_ Empresa pública	_ Unidade Autônoma de empresa pública
_ Empresa de economia mista	_ Unidade Autônoma de empresa de econ. mista
_ Empresa privada	_ Unidade Autônoma de empresa privada
_ Empresa privada de grupo empresarial	_ Unidade de Apoio de empresa pública
_ Serviço Autônomo ou Autarquia	_ Unidade de Apoio de empresa de econ. mista
_ Departamento Municipal	_ Unidade de Apoio de empresa privada
_ Consórcio	_ Outro: _____
_ Parceria público-privada	

Nome do responsável pela candidatura	Nome do principal dirigente da organização candidata

E-mail	Endereço principal da candidata

2. PROPÓSITO

Missão, propósito ou atividade-fim[13]	Valores & princípios organizacionais[14]
Visão ou objetivo de longo prazo	

3. OPERAÇÕES

Porte Operacional[15]

Principais Equipamentos, Instalações e Tecnologias de Processos

Tipos	Resumo[16]
Equipamentos	
Instalações	
Tecnologias	

Incluir linhas se necessário

Principais processos primários e de suporte		Principais produtos[17]
Processos primários[18]	**Resumo**	(numerar)
		1.
		2.
		3.

[13] Se optar por informar a “Missão” institucional e ela não explicar claramente a atividade-fim, completar com essa última.
[14] Lista de valores e princípios, sem explicar. Ver Glossário
[15] Usar informações do setor conforme a atividade-fim. Ex.: ligações, economias, habitantes, extensão de rede, volumes, área, usuários, projetos, pedidos etc.
[16] Informar quantidades e quais são apenas os principais
[17] Principais bens ou serviços gerados pelos processos e entregues a clientes
[18] Apenas as principais operações primárias associadas à produção, desenvolvimento, entrega, atendimento e logística reversa dos produtos principais. São esperados indicadores para acompanhar o desempenho desses processos.

	Processos de suporte[19]		(preencher abaixo se houver entrega relevante ao cliente)
			4.
			5.
			6.
	Incluir linhas se necessário		

4. CLIENTES

	Principais segmentos de mercado[20]	**Principais grupos de Clientes**[21]	**Produtos entregues**[22] (Usar números do campo Principais Produtos)	**Principais necessidades, expectativas e predisposições**[23] **do Grupo**
	Incluir linhas se necessário			

5. FORNECEDORES

	Principais tipos de Fornecedores[24]	**Principais produtos fornecidos**[25]	**Principais necessidades e expectativas**
	Incluir linhas se necessário		

6. FORÇA DE TRABALHO

	Quantidade de pessoas (Sem incluir terceirizados e estagiários)	**% em relação à controladora** (Se tiver)	**Principais necessidades e expectativas**
	Grupos de pessoas [26]	**Qtde de cada grupo**	
	Alterar os Tipos e Incluir linhas se necessário		

[19] Apenas as principais operações repetitivas de suporte técnico ou administrativo aos processos primários, não gerenciais. São esperados indicadores para acompanhar o desempenho desses processos. Pode incluir as operações administrativas financeiras (contabilidade, contas a pagar/a receber, tesouraria, controladoria, pagadoria e outras), de serviços de pessoal (recrutamento & seleção, depto. de pessoal, serv. de treinamento, serv. de segurança do trabalho, serv. ambulatoriais), compras e de outras áreas, cujo desempenho tem influência determinante para o resultado do negócio.

[20] Informar o segmento de atuação definido pela organização, se existir, onde se encontra o grupo de cliente. Exs.: água, esgotamento sanitário, drenagem urbana, resíduos sólidos urbanos, efluentes industriais, projetos de saneamento, obras de saneamento, serviços de operação de saneamento ambiental, serviços de engenharia, serviços gerais, serviços de laboratório, tecnologia de informação, equipamentos de saneamento, instalação & manutenção, coleta de dados, call-center

[21] Usar a denominação adotada pela organização para os grupos ou tipos de clientes. Incluir como grupos de clientes, outras unidades, se houver, da mesma controladora ou grupo empresarial, que são beneficiárias continuadas dos produtos da organização. Incluir como clientes, tipos de fornecedores importantes que recebem produtos da organização para adicionar valor e depois lhe fornecer.

[22] Número dos principais produtos que são entregues ao grupo, separados por vírgula. Ex:. 1, 3

[23] Ver Introdução do Item 3.1 para entender "predisposições".

[24] Exs: Fornecedores de serviços de engenharia, produtos químicos, equipamentos, serviços técnicos, serviços de operação, serviços gerais, serviços corporativos (da mesma controladora ou grupo empresarial) e a sociedade (recursos naturais outorgados). Somente considerar fornecedores de serviços terceirizados se foram importantes e totalizarem mais de 5% da força de trabalho da candidata. Frequentemente os fornecedores de organizações do conhecimento como agências de comunicação, escritórios de engenharia e arquitetura, software-houses e similares, bem como unidades de apoio prestadoras de serviços dessa natureza, tem os próprios clientes como sendo um tipo de *fornecedor* relevante, cujo fornecimento deve ser avaliado em termos de qualidade e tempestividade da informação fornecida como matéria-prima.

[25] Bens ou serviços adquiridos ou recebidos pela organização: recursos naturais (outorgados), matérias-primas, insumos, commodities, equipamentos, ferramentas, serviços técnicos, serviços gerais, serviços corporativos (da mesma controladora ou grupo empresarial).

[26] Principais grupos de pessoas da força de trabalho. Ex. Gestores, Técnicos, Administrativos, Operacionais.

7. OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Partes interessadas[27]	Instância interlocutora na PI[28]	Principais necessidades e expectativas
Tradicionais		
Acionistas ou Proprietários		
Sociedade		
Não tradicionais[29]		
Terceirizados		
Imprensa		

Incluir linhas se necessário

8. REDES EXTERNAS DE ATUAÇÃO

Principais redes de atuação[30]	Forma de atuação da candidata na rede	Propósito da atuação na rede

Incluir linhas se necessário

9. LEGALIDADE

Principais requisitos legais e regulamentares[31] (Até 15 linhas)

Eventuais pendências e sanções[32]

Principais impactos adversos ambientais e sociais, atuais e potenciais de produtos e operações na sociedade e no meio ambiente	Eventuais passivos sociais e ambientais existentes

[27] Área, nível ou cargo de interlocução pela parte interessada. Exs.: Dirigente, Diretor, Gerente, Secretário, Prefeito ou similar.

[28] Usar as denominações próprias das partes tradicionais e eventuais subdivisões. Exs.: Acionistas (proprietários, sócios, mantenedores, instituidores), Clientes (consumidores, usuários, poder concedente), Sociedade (sociedade em geral, órgãos de controle, comunidades do entorno, munícipes), Fornecedores, Força de trabalho.

[29] Usar denominações próprias. Exs.: imprensa, terceirizados, sindicatos, associações de classe, investidores e outras que requeiram gestão de relacionamento, prestação de contas ou transparência.

[30] Redes externas em que atua regularmente. Exs.: redes sociais, associações classistas, fóruns corporativos da mesma controladora da candidata, grupos de usuários ou especialistas do mercado ou da mesma controladora da candidata.

[31] Principais regras ou parâmetros estabelecidos por Leis ou Regulamentos que devem ser observados, 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.

[32] 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.

10. AMBIENTE COMPETITIVO[33] (Até 15 linhas)

Principais tipos de referenciais comparativos usados[34]	Fontes ou origem

Incluir linhas se necessário

11. DESAFIOS E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES (Até 15 linhas)

12. HISTÓRICO DE INICIATIVAS E REALIZAÇÕES DE MELHORIA DA GESTÃO

Ano	**Fato relevante** (~ 5 anos)
2022	
2021	
2020	
2019	
2018	
2017	

Incluir linhas anteriores se for conveniente

13. ORGANOGRAMA

Organograma com instância de governança demarcada e principais cargos dirigentes e gestores da organização e seus nomes.
(máximo uma página)

[33] Concorrência direta significativa com produtos similares ou soluções alternativas e mudanças que estão ocorrendo no macroambiente ou mercado de atuação que possam afetar ou desafiar a competitividade.
[34] Ver tipos possíveis no Glossário “Referencial comparativo pertinente”

14. REDES INTERNAS[35]		
Grupo	**Áreas e Partes Interessadas integrantes**	**Coordenador do Grupo**
Incluir linhas se necessário		

[35] 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 e Itens MEGSA ESG - Quadro de pontuações máximas

Critérios, Itens e Processos Gerenciais	Nível B	Nível I	Nível II	Nível III
1 LIDERANÇA	**9**	**18**	**35**	**70**
1.1 Desenvolvimento da cultura a) Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta b) Promoção de mudanças culturais			10	20
1.2 Governança a) Estruturação da governança b) Controle de riscos e conformidade			12	25
1.3 Exercício da liderança a) Comunicação com as partes interessadas b) Tomada de decisão			13	25
2 ESTRATÉGIAS	**9**	**18**	**35**	**70**
2.1 Estratégias sustentáveis a) Definição da esfera de influência e objetivos b) Mapeamento e tratamento de forças externas c) Compilação e tratamento das forças internas d) Consenso estratégico			10	20
2.2 Implementação das estratégias a) Definição de mudanças b) Desdobramento dos planos			12	25
2.3 Análise de desempenho a) Medição e avaliação de resultados b) Avaliação de progresso			13	25
3 CLIENTES	**10**	**20**	**40**	**80**
3.1 Mercado e atuação sustentável a) Estudo do mercado b) Segmentação do mercado c) Definição de clientes-alvo d) Conhecimento sobre os clientes-alvo e) Planejamento de experiências sustentáveis f) Divulgação de produtos e características sustentáveis g) Desenvolvimento de marcas sustentáveis			25	50
3.2 Experiência sustentável a) Responsividade aos clientes b) Resolutividade de manifestações c) Avaliação da experiência dos clientes d) Fidelização de clientes			15	30
4 SOCIEDADE	**8**	**16**	**30**	**60**
4.1 Responsabilidade socioambiental a) Manutenção da legalidade b) Atuação para o desenvolvimento sustentável			15	30
4.2 Segurança socioambiental a) Controle de impactos adversos b) Prontidão para emergências			15	30
5 CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	**9**	**18**	**35**	**70**
5.1 Conhecimento essencial a) Mapeamento dos conhecimentos b) Internalização do conhecimento			10	20
5.2 Inovação sustentável a) Fomento da inovação b) Experimentação em larga escala			12	25
5.3 Adaptação digital a) Desenvolvimento digital do negócio b) Segurança digital			13	25

6 PESSOAS	**10**	**20**	**40**	**80**
6.1 Equipes de alto desempenho a) Estruturação das equipes b) Composição de equipes c) Desenvolvimento de competências das pessoas d) Tratamento dos perigos e riscos de saúde e segurança e) Otimização do clima organizacional			25	50
6.2 Desenvolvimento de lideranças a) Definição de competências de líderes e sucessores b) Seleção de líderes e sucessores c) Desenvolvimento de competências de liderança			15	30
7 PROCESSOS	**15**	**30**	**55**	**110**
7.1 Processos primários e de suporte a) Planejamento de fatores de desempenho b) Projeto de produtos e processos sustentáveis c) Monitoramento do desempenho dos processos d) Análise e melhoria de processos e produtos			25	50
7.2 Processos de fornecimento a) Desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos b) Qualificação e seleção de fornecedores sustentáveis c) Monitoramento do fornecimento d) Avaliação do fornecimento			15	30
7.3 Processos econômico-financeiros a) Síntese de fatores de desempenho econômico-financeiro b) Projeção orçamentária c) Qualificação de investimentos d) Equilíbrio do fluxo financeiro			15	30
Subtotal	**70**	**140**	**270**	**540**
8 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	**55**	**110**	**230**	**460**
8.1 Econômico-financeiros	12	24	50	100
8.2 Ambientais	6	12	25	50
8.3 Sociais	6	12	25	50
8.4 Clientes e mercado	12	24	50	100
8.5 Pessoas	7	14	30	60
8.6 Processos	12	24	50	100
Total	**125**	**250**	**500**	**1000**

.

7 Critérios - Detalhamento

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Este Critério trata da gestão do desenvolvimento da cultura, *governança* e exercício da liderança, enfatizando seu papel para o *desenvolvimento sustentável*.

Introdução

O sistema de liderança das organizações comprometidas com a excelência em gestão e o *desenvolvimento sustentável* deve ser capaz de incorporar, com maior profundidade e agilidade, uma cultura compatível com as consequências do rápido avanço da *tecnologia digital* e das exigências, bem mais severas, da sociedade, dos investidores e novas gerações de consumidores, no quesito sustentabilidade empresarial.

Isso inclui: 1) um aprofundamento na construção e prática de valores e princípios de excelência em gestão e de *desenvolvimento sustentável* na sociedade digital e novas diretrizes decorrentes disso; 2) a detecção e tratamento ágil de *aspectos da cultura* que são incompatíveis com esses rumos; 3) uma estrutura de *governança* mais comprometida e vigilante quanto à geração de resultados significativos de curto, médio ou longo prazos – econômicos, sociais e ambientais – e 4) uma atuação do time de liderança comprometida com princípios avançados de ESG[36] e a consequente modelagem de um negócio bem mais sustentável ao longo do tempo e digitalmente adaptado.

Sumarizar os métodos para:

1.1 Desenvolvimento da cultura

a) Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta

(Níveis B,1,2,3)

Visa a enfatizar a filosofia e direcionamento valorizados pela organização para poder realizar sua visão de futuro, com *desenvolvimento sustentável*, incluindo a observância a padrões de conduta ética no ambiente em que opera e faz negócios.

1( ) Sumarizar os valores e princípios e colar link para o código de conduta.
2( ) Os valores e princípios devem explicitar o compromisso com o *desenvolvimento sustentável* e foco no cliente.
3( ) Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser estabelecidos e atualizados com a participação dos *administradores*[37]
4( ) Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser comunicados internamente e divulgados externamente, em locais e situações importantes.
5( ) A *direção* deve se comprometer com a comunicação dos valores e princípios.
6( ) O canal de denúncia deve ser divulgado, para recebimento, avaliação e tratamento de atitudes eticamente suspeitas.

(Níveis 1,2,3)

7( ) O código de conduta deve ser anunciado ativamente para novos interlocutores da organização, com a profundidade requerida pelo tipo de relacionamento.

(Níveis 2,3)

8( ) O tratamento de denúncias deve possibilitar que as partes envolvidas possam fornecer suas versões dos fatos e a conclusão do tratamento deve incluir retorno aos envolvidos.
9( ) Os canais de denúncia devem ter independência suficiente para que as ocorrências sejam investigadas, tratadas com imparcialidade e agilidade e reportadas aos proprietários, mantenedores, instituidores ou seus representantes e outras instâncias de controle dos atos da administração[38] aplicáveis.
10( ) A interação com integrantes da *força de trabalho*, clientes, *fornecedores* e órgãos de fiscalização deve ser regulada com padrões[39] que previnam atitudes e assédio não ético e que combatam a corrupção.

---

[36] A sigla ESG - Environmental, Social & Governance - foi mantida na língua inglesa considerando sua difusão e esforços internacionais pelo desenvolvimento sustentável.
[37] Ver glossário.
[38] Ver glossário.
[39] Ex.: cláusulas de condição de emprego claras; padrões de devolução de presentes ou brindes, de pagamento de despesas de representação, de anuência formal e treinamento no código de conduta, de atendimento transparente de clientes, fornecedores e fiscalização e outras medidas preventivas.

11( ) A divulgação do código de conduta para a *força de trabalho* deve incluir avaliação de seu entendimento.
12( ) As ocorrências de violação ao código de conduta devem ser avaliadas por meio de indicador.

(Nível 3)

13( ) A *força de trabalho* deve participar do estabelecimento de valores e princípios.
14( ) As ocorrências ou mal-entendidos sobre o código de conduta devem ser analisadas por tipo para localizar as causas-raízes e retroalimentar a melhoria do código.
15( ) A adesão da *força de trabalho* aos valores e princípios e o conhecimento sobre o código de conduta devem ser avaliados por meio de *indicadores*.

b) Promoção de mudanças culturais

(Níveis 1,2,3)

Tem as finalidades de identificar os principais *aspectos da cultura* organizacional, reforçar os aspectos funcionais que favorecem[40] o alcance dos objetivos e a prática dos valores e princípios, incluindo de *desenvolvimento sustentável*, e tratar os aspectos disfuncionais[41] que tendem a desfavorecê-los.

16( ) Exemplificar aspecto disfuncional que está sendo tratado ou declarar que não existe.
17( ) A comunicação positiva[42] deve ser utilizada para capitalizar os aspectos culturais favoráveis e mitigar os desfavoráveis.

(Níveis 2,3)

18( ) A identificação de aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional deve ser feita com método que possibilite um olhar independente.
19( ) As mudanças culturais de grande alcance devem ser incorporadas por meio da aplicação de metodologias participativas.

(Nível 3)

20( ) Os recém integrados à *força de trabalho*, mais suscetíveis a percepção de particularidades da cultura, devem ser consultados sobre suas percepções.
21( ) A aplicação de metodologias participativas nas mudanças culturais deve estimular a diversidade de ideias e a colaboração.

1.2 Governança

a) Estruturação da governança

(Níveis 1,2,3)

Tem os objetivos de assegurar o estabelecimento de diretrizes[43], mecanismo de promoção de transparência, controle externo independente e prestação de contas pela *administração*, compatíveis com seu regime jurídico[44] e as melhores práticas de *governança*.

22( ) As diretrizes estabelecidas para a organização pelos responsáveis devem incluir políticas relativas à gestão e ao *desenvolvimento sustentável*.
23( ) Os atos da *direção* devem ser controlados por instância independente e, quando necessário, incluir parecer com recomendações aos responsáveis.
24( ) A prestação de contas deve incluir os resultados das ações de *desenvolvimento sustentável.*

(Níveis 2,3)

25( ) As políticas relativas à gestão e ao desenvolvimento sustentável devem ser integradas.
26( ) As diretrizes devem ser tratadas diretamente com o nível de *direção* e formalizadas tempestivamente para serem seguidas.
27( ) A prestação de contas aos responsáveis, à sociedade e outras partes interessadas aplicáveis, deve ter a autenticidade verificada.

---

[40] Ex.: coleguismo, disciplina, comprometimento, reconhecimento, feedback, conservação etc.
[41] Ex.: paternalismo, indisciplina, descompromisso, “achismo”, resistência a feedback, soberba etc.
[42] A comunicação positiva enfatiza aspectos favoráveis da cultura, opostos aos aspectos disfuncionais que estão sendo tratados.
[43] As diretrizes incluem as estatutárias, de controles internos, prestação de contas, modelo de gestão e afins, bem como as diretrizes estratégicas homologadas como valores, princípios, políticas, planos estratégicos e de investimentos, modelo de negócio e outros.
[44] No caso de organizações que operam sob regimes jurídicos que não possuem instância controladora formal esse requisito pode ser atendido por sistema de certificação independente, com exigência de políticas e planos (rumos) e auditoria (controle).

28( ) A instância controladora deve monitorar as sugestões e denúncias relevantes de partes interessadas e seu tratamento.

(Nível 3)

29( ) A instância controladora deve monitorar os resultados das políticas de sustentabilidade, de segurança e saúde ocupacional e de segurança de informações.

30( ) O veículo da prestação de contas das ações de *desenvolvimento sustentável* deve usar padrão reconhecido.

31( ) O nível de comprometimento[45] *ESG* da organização deve ser avaliado por meio de indicador verificado de forma independente.

b) Controle de riscos e conformidade

(Níveis B,1,2,3)

Visa a monitorar e acompanhar, o levantamento e tratamento dos *riscos* existentes[46], de acordo com prioridades determinadas pelo nível de exposição a consequências adversas e favoráveis das incertezas, e a verificação e tratamento da conformidade regulatória e com diretrizes, de acordo com a independência e profundidade requeridas pelo risco associado.

32( ) Informar os *riscos* mais importantes que são acompanhados.

(Níveis 1,2,3)

33( ) O gerenciamento de *riscos* deve incluir a definição de planos de mitigação e seu acompanhamento pela instância de controle.

34( ) A garantia da conformidade regulatória e com diretrizes deve incluir a definição de planos de adequação e a verificação pela instância de controle.

(Níveis 2,3)

35( ) O gerenciamento de *riscos* deve incluir a sua classificação e definição do nível de exposição e a aplicação do método de verificação deve ser analisada pela instância de controle.

36( ) A aplicação do método de verificação de conformidade regulatória e com diretrizes deve ser analisada pela instância de controle.

37( ) Os planos de mitigação de *riscos* e de adequação regulatória e com diretrizes devem ser homologados pela instância de controle.

38( ) Os *riscos* e oportunidades que possam afetar a disponibilidade de recursos hídricos devem ser determinados e tratados, quando aplicáveis ao perfil da organização.

39( ) Os *riscos* e oportunidades que possam afetar o desempenho das parcerias devem ser determinados e tratados, quando aplicáveis ao perfil da organização.

(Nível 3)

40( ) Os *riscos* e oportunidades que possam afetar a conformidade de produtos e a capacidade de aumentar a satisfação dos clientes devem ser determinados e tratados.

41( ) Os *riscos* e oportunidades que possam afetar o desempenho dos *ativos de infraestrutura operacional* devem ser determinados e tratados, quando aplicáveis ao perfil da organização.

42( ) O levantamento dos *riscos* existentes deve incluir a percepção do nível operacional competente.

43( ) Os *riscos* devem ser analisados de forma integrada para avaliar sinergias e otimizar mitigação.

44( ) A promoção da conformidade com diretrizes deve incluir a participação do nível operacional para prevenir desvios.

45( ) Os planos de ação corretiva relativos a não conformidades regulatórias e com diretrizes devem incluir a melhoria dos mecanismos de controles internos.

46( ) O nível de exposição a *riscos* e o nível de gravidade das não conformidades regulatórias e com diretrizes devem ser avaliados por meio de *indicadores*.

---

[45] O comprometimento ESG engloba o conjunto de ações ambientais, sociais e de governança praticadas pela organização. Pode ser avaliado por intermédio do ABES ESG Index.

[46] Os riscos existentes envolvem exposições atuais e que podem surgir no futuro.

1.3 Exercício da liderança

a) Comunicação com as partes interessadas

(Níveis B,1,2,3)

Tem como objetivos manter as partes interessadas cientes de fatos relevantes que fortaleçam o relacionamento e assegurar canais de acesso efetivos à organização e de interação ativa da *direção* com as partes interessadas de maior influência recíproca.

47( ) Exemplificar dois fatos relevantes recentemente comunicados pela *direção* e o público alvo.
48( ) Canais de manifestação de fácil acesso e responsivos, devem ser disponibilizados para os diferentes públicos.
49( ) O acesso da *força de trabalho* à *direção* deve ser assegurado e os encontros da *direção* com níveis operacionais da *força de trabalho* devem ser disciplinados e regulares.

(Níveis 1,2,3)

50( ) As mídias sociais devem ser integradas e compatibilizadas com outros canais de manifestação.
51( ) A comunicação institucional deve incluir a divulgação ativa de informações relevantes para os diferentes públicos, internos e externos, utilizando métodos compatíveis para alcançar os objetivos das mensagens.
52( ) As manifestações adversas recebidas nos canais, definidas com nível de gravidade elevado, devem ser conhecidas e acompanhadas tempestivamente pela direção.

(Níveis 2,3)

53( ) A comunicação institucional deve permitir e monitorar a retroalimentação do público alcançado pelas mensagens.
54( ) A interação da direção com interlocutores das partes interessadas deve incluir agenda planejada de relacionamento para identificar oportunidades e prioridades, negociar interesses e demonstrar comprometimento.
55( ) As manifestações recebidas nos canais devem ser analisadas e tratadas de acordo com critérios pré-estabelecidos que busquem assegurar pronta resposta aos autores, quando pertinente.
56( ) Em situações de crise[47], a comunicação com o público-alvo deve ser orientada por especialista.
57( ) Membros da *direção* devem ser preparados para se manifestar em nome da organização na imprensa ou mídias sociais.

(Nível 3)

58( ) As manifestações adversas devem ser analisadas de forma integrada, considerando as lições aprendidas, para atuar nas causas raíz do sistema de gestão e prevenir recorrência.
59( ) A interação da *direção* com interlocutores das principais partes interessadas deve incluir a atração de parceiros para iniciativas de *desenvolvimento sustentável* ou engajamento na causa.
60( ) A comunicação institucional e a interação da *direção* com partes interessadas mais importantes devem ser avaliadas por meio de *indicadores*.

b) Tomada de decisão

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de deliberar, no sistema de liderança adequado, na alçada do líder ou de forma colegiada, acerca dos melhores rumos a seguir, utilizando informações e experiências. Também visa a assegurar a comunicação aos atores impactados pelas decisões tomadas, nos diferentes níveis e processos, e de garantir que essas ações sejam implementadas correta e tempestivamente.

61( ) Os métodos decisórios[48] utilizados, incluindo individual, colegiado e de resolução de divergências, devem ser informados para os recém-integrados à *força de trabalho*.
62( ) As decisões colegiadas e compromissos associados são registrados e compartilhados com as partes comprometidas e afetadas por elas.

(Níveis 1,2,3)

63( ) O sistema de tomada de decisão colegiada deve ser sistematizado e disciplinado.
64( ) Os compromissos decididos consensualmente devem ser monitorados.

(Níveis 2,3)

---

[47] Incidentes, acidentes ou resultados que tem potencial de abalar a imagem da organização na sociedade, no mercado ou internamente.
[48] Inclui mecanismo de deliberação individual e colegiada, análise de risco e reversibilidade, influência das alçadas, resolução de divergências, sistema de escalada, aprovação de documentos, registro e compartilhamento de decisões etc.

65( ) A compatibilidade das decisões a serem tomadas com os valores e princípios e código de conduta ética deve ser verificada em todas as situações.
66( ) A tomada de decisões deve considerar os *riscos inteligentes*[49] para as partes impactadas pela decisão.
67( ) Os compromissos decididos consensualmente devem ser monitorados de forma integrada.

(Nível 3)

68( ) Os responsáveis por compromissos vincendos devem ser alertados.
69( ) A análise da decisão a ser tomada deve considerar os *riscos inteligentes* associados a ela e sua reversibilidade.

[49] Ver glossário

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS

Este Critério trata da gestão da manutenção de *estratégias* sustentáveis, da sua implementação e da análise de desempenho.

Introdução

As consequências do avanço da *tecnologia digital* em todos os setores da economia global e das exigências da sociedade, dos investidores e novas gerações de consumidores, no quesito sustentabilidade empresarial, e o potencial de influência disso na própria estrutura da sociedade e nos modelos de negócio das organizações, trazem desafios complexos para o planejamento empresarial. No entanto, também revelam grandes oportunidades nos quesitos de modelo de negócio, *qualidade*, eficiência operacional[50] e inovação potencializados pelas novas tecnologias.

A definição de *estratégias* sustentáveis se refere à abordagem da organização para preparar os caminhos que a levarão a um futuro mais sustentável compreendendo a complexidade, a incerteza e a não linearidade do ambiente externo[51] e do ambiente interno[52]. 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.

Configurar e implementar *estratégias* compatíveis com o *desenvolvimento sustentável* numa economia cada vez mais globalizada, exigente e turbulenta, demanda a excelência na gestão dessas atividades, a começar pelo entendimento dos anseios das partes interessadas e a consequente compatibilização de objetivos, harmônicos entre si.

Na gestão *ESG* de 2ª geração, a sociedade ganha uma importância maior, com verdadeiro status de *cliente* de serviços socioambientais extraordinários da organização, por exemplo, colaborar para os ODS[53]'s, na maioria das vezes sem retorno econômico imediato, além de desenvolver *produtos* mais sustentáveis relacionados com a missão essencial da organização. Por isso a organização é desafiada mais fortemente na sua sustentabilidade econômica e capacidade de inovar para gerar valor e diferenciais competitivos.

Enquanto a organização é cada vez mais demandada por *produtos* mais competitivos e sustentáveis, ela deve, simultaneamente, absorver parte do rateio universal da dívida socioambiental da sociedade industrial de consumo movida a hidrocarboneto e enfrentar ondas de crises globais.

A formulação de *estratégias* voltadas à *inovação*, em todos os sentidos – de modelo de negócio, de *produtos* e processos, incluindo de gestão – requer um mecanismo de planejamento que seja mais fluido e ágil, no sentido de buscar manter um portfólio de direcionamentos estratégicos contínuo e lógico, concatenado com as aceleradas e inesperadas mudanças do macroambiente e *setor de atuação*. Dessa forma o ciclo de estabelecimento de objetivos e planos estratégicos e sua execução precisa ser muito mais ágil e dinâmico.

Neste cenário mais dinâmico, a existência de macroestratégias, que determinam um rumo geral de longo prazo, e micro *estratégias* adaptativas, assíncronas e definidas para horizontes mais curtos, tende a dar maior flexibilidade para as organizações. Isso requer um processo de inteligência estratégica permanente que resulta na administração de um conjunto de planos estratégicos que se sucedem, ao serem implementados, com duração variada, por meio do projeto ou planejamento dos *produtos* e processos (Item 7.1). Como consequência, esses planos são concatenados com um processo de orçamento (Item 7.3) contínuo. As correções de rumo tendem a ser em períodos mais curtos, alicerçadas por monitoramento e análises contínuas de cenários externos e internos e pronta comunicação aos envolvidos dentro e fora da organização.

---

[50] Inclui a produtividade.

[51] As oportunidades e ameaças provenientes do macroambiente, do *setor de atuação* e do mercado de atuação. As do macroambiente abrangem os riscos externos já identificados e outros aspectos conjunturais da sociedade em geral ou das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, ambientais, tecnológicos e legais. As forças e fraquezas do *setor de atuação* englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, cadeia de fornecimento, formadores de opinião e outras forças atuantes no setor como um todo, entre elas as políticas públicas e a situação dos recursos. As forças e fraquezas do mercado de atuação (de fornecimento de produtos, de trabalho, financeiro e de capitais, da cadeia de suprimento e de atuação socioambiental) abrangem a dinâmica da competição existente por clientes, oportunidades e recursos, como características e competências dos principais concorrentes, novos entrantes, organizações de referência do setor ou de fora dele.

[52] As forças e fraquezas provenientes do ambiente interno relacionadas aos riscos internos já identificados e outros aspectos identificados na avaliação do desempenho do negócio como situação econômico-financeira, de ativos de infraestrutura e intangíveis, competências ou outros recursos.

[53] Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, 2015.

Os princípios do *desenvolvimento sustentável* ganham importância no processo de formulação e implementação de *estratégias* sustentáveis, primeiramente como força influenciadora e depois como mecanismo de validação dos objetivos dos planos estabelecidos.

Sumarizar os métodos para:

2.1 Estratégias sustentáveis

a) Definição da esfera de influência e objetivos
(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de identificar[54] as partes interessadas da esfera de influência da organização, inventariar os seus anseios e potenciais compatibilidades e incompatibilidades entre eles, definir informações relevantes para gestão e estabelecer objetivos para o negócio, associados à sua visão e/ou missão crítica ou objeto social.

70( ) Informar os *indicadores* do negócio[55] com seus resultados no Critério 8, identificados com (N).

71( ) Os objetivos da organização devem considerar as demandas[56] do *desenvolvimento sustentável*, inclusive, quando aplicável para o perfil, da universalização e do saneamento ambiental integrado.

(Níveis 1,2,3)

72( ) Os objetivos da organização devem ser consensados com a participação[57] dos *administradores*.

(Níveis 2,3)

73( ) Os anseios de redes de organizações ou de pessoas da esfera de influência da organização devem ser considerados.

74( ) A importância relativa (pesos) das interações para a organização e para as partes interessadas deve ser estabelecida.

75( ) Os principais requisitos[58] e *indicadores* do negócio relativos a partes interessadas mais importantes devem ser definidos[59]e aprovados pela direção.

(Nível 3)

76( ) Os principais *indicadores* do negócio devem possibilitar a avaliação da sua competitividade.

77( ) O cumprimento de compromissos com as partes interessadas mais importantes deve ser avaliado por meio de *indicadores*[60].

b) Mapeamento e tratamento de forças externas

(Níveis B,1,2,3)

Visa a identificar continuamente[61] e a compreender as ameaças e oportunidades provenientes do ambiente externo, a avaliar suas possíveis consequências para o alcance dos objetivos e a propor *estratégias* potenciais ágeis para contornar ou aproveitar esses aspectos.

78( ) Citar as ameaças e oportunidades mais relevantes, atualmente consideradas.

(Níveis 1,2,3)

79( ) Os possíveis impactos das ameaças e oportunidades devem ser analisados e ponderados com a participação de gestores e profissionais e uso de fontes de informação confiáveis.

(Níveis 2,3)

80( ) Destacar as ameaças e oportunidades do ambiente externo com impacto social, ambiental, econômico e de governança mais relevantes, se existirem.

---

[54] Processo também conhecido como de levantamento da matriz de materialidade.
[55] Indicadores associados à visão e/ou missão crítica, objeto social, podendo incluir indicadores relativos a anseios de partes interessadas mais importantes. Além desses indicadores, a organização poderá definir outros indicadores específicos para monitorar estratégias (ver 2.1d) e podem até serem os mesmos.
[56] As demandas do desenvolvimento sustentável expressam a voz das gerações futuras de seres vivos.
[57] Pode requerer a compatibilização ou redefinição de visão de futuro e missão crítica, bem como revisão do objeto social da organização.
[58] Ver glossário Requisito de parte interessada.
[59] Esses requisitos podem estar relacionados a fatores de desempenho muito importantes dos processos (7.1a, 7.3a).
[60] O próprio MEGSA ESG possui um fator que avalia o atendimento aos compromissos com as partes interessadas.
[61] Não necessariamente de forma síncrona.

81( ) A identificação de ameaças e oportunidades deve considerar as detectadas no gerenciamento dos *riscos* externos e, quando aplicável ao perfil da organização, no acompanhamento dos planos oficiais de saneamento ambiental do poder concedente e de órgãos ambientais.

82( ) A identificação de ameaças e oportunidades deve incluir a avaliação de tendências e cenários de longo prazo.

(Nível 3)

83( ) A identificação de ameaças deve incluir a sondagem de competências diferenciadas[62] dos principais concorrentes, novos entrantes e organizações de referência.

c) Compilação e tratamento das forças internas

(Níveis B,1,2,3)

Visa a compreender as forças[63] e fraquezas provenientes do ambiente interno, a reavaliar seus possíveis impactos para o alcance dos objetivos do negócio e a propor *estratégias* potenciais para melhor contornar ou aproveitar esses aspectos.

84( ) Citar exemplos de forças e fraquezas mais relevantes, atualmente consideradas.

(Níveis 1,2,3)

85( ) Os possíveis impactos das forças e fraquezas devem ser analisados e ponderados com a participação de gestores e profissionais.

(Níveis 2,3)

86( ) A identificação de forças e fraquezas deve considerar as detectadas no gerenciamento dos riscos internos e da atuação ESG.

87( ) O estudo das forças e fraquezas deve incluir a avaliação de tendências e cenários de longo prazo.

88( ) As *estratégias* potenciais propostas devem ser avaliadas em termos de impacto econômico, social e ambiental estimado, para priorizar a integração entre elas.

(Nível 3)

89( ) O estudo das forças e fraquezas deve incluir a identificação das competências faltantes para a organização que estão na causa-raiz de resultados adversos, incluindo de *qualidade*, eficiência operacional, e das competências diferenciadas que devem ser aprofundadas para expandir os *ativos intangíveis* a elas associados.

90( ) O desempenho da compilação de forças internas deve ser avaliado por meio de indicador[64].

d) Consenso estratégico

(Níveis B,1,2,3)

Tem como finalidades avaliar, para atingir os objetivos do negócio, as *estratégias* potenciais, resultantes da análise dos ambientes externo e interno, e de definir as *estratégias*[65] de melhor retorno a serem adotadas, **os planos**[66] e **os *indicadores* estratégicos**[67] associados e **as metas** a serem atingidas, no curto, médio ou longo prazos.

91( ) Citar as *estratégias* definidas, os *indicadores estratégicos* a elas associados e suas metas[68] de curto, médio ou longo prazos.

---

[62] Que lhes estão trazendo diferenciais competitivos evidentes e que deveriam ser incorporadas pela organização para se manter competitiva com *desenvolvimento sustentável*.

[63] As forças representam os *ativos intangíveis* que a organização possui.

[64] Pode ser adotado indicadores direcionadores (drivers) como por exemplo “Participação de lideranças nas discussões (sobre o total de sessões previstas)” ou “Estratégias potenciais com estudos de retorno (sobre o total de estratégias potenciais)” ou “Forças e fraquezas com estratégias potenciais (sobre total de forças e fraquezas)”

[65] As estratégias adotadas podem ser expressas na forma dos próprios planos estratégicos. Ex.: “Projeto inovação digital em serviços”.

[66] Trata-se dos planos estratégicos que serão desdobrados nos processos.

[67] Esses indicadores servem para avaliar estratégias específicas e são influenciadores de indicadores do negócio (ver 2.1a)

[68] Repetir no Critério 8 as principais metas nos indicadores estratégicos, identificados com (E), juntamente com pequena explicação do potencial de alcance.

As metas para os objetivos estratégicos devem incluir expectativas de alcance[69] de resultados:

92( ) econômicos.

93( ) de clientes.

(Níveis 1,2,3)

94( ) O consenso estratégico deve ser realizado com a participação de gestores e profissionais para estabelecer metas, alinhá-las entre as áreas e promover o comprometimento.

95( ) A definição de *estratégias* nos temas mais complexos deve envolver especialistas e partes interessadas relevantes, para confirmação de hipóteses, quando pertinente.

As metas para os objetivos estratégicos devem incluir expectativas de alcance de resultados:

96( ) ambientais

97( ) de mercado

98( ) de processos

(Níveis 2,3)

99( ) A definição de *estratégias* deve considerar a *inovação*[70].

100( ) Os objetivos *ESG* mais importantes devem ter metas associadas.

101( ) A projeção de investimentos e retornos de *estratégias* potenciais deve ser realizada para otimizar a definição daquelas a serem adotadas e as metas a serem definidas.

102( ) As estratégias potenciais propostas devem ser avaliadas em termos de impacto econômico, social e ambiental estimado, para priorizar a integração entre elas.

103( ) O potencial de alcance das metas estratégicas, de curto, médio ou longo prazos, por meio dos planos estabelecidos deve ser avaliado.

104( ) As metas estratégicas devem considerar projeções, requisitos[71] de partes interessadas e referenciais[72] comparativos pertinentes.

As metas para os objetivos estratégicos devem incluir expectativas de alcance de resultados:

105( ) financeiros

106( ) sociais

107( ) de pessoas

108( ) de *ativos de infraestrutura operacional*, quando aplicável

109( ) de fornecimento

110( ) de *governança*

111( ) de recursos hídricos, quando aplicável.

112( ) A definição de *indicadores* para monitoramento de *estratégias* deve permitir a avaliação da competitividade do resultado.

(Nível 3)

113( ) A *estratégia* potencial de mudança do modelo de negócio deve ser avaliada com vistas à possibilidade de melhorar os retornos.

114( ) O horizonte de estabelecimento de metas deve ser compatível com o alcance da visão de futuro.

---

[69] A avaliação do potencial de alcance de metas estratégicas trata da análise da possibilidade de alcançá-las considerando o nível atual, os planos estratégicos e cenários emergentes e pode incluir estudos realizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, como avaliações de retorno de investimentos, avaliações consensuais de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de resultados alcançados por 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.

[70] Ver glossário. A busca pela inovação é tratada em 5.2

[71] Ver glossário.

[72] Os referenciais comparativos pertinentes aqui citados são aqueles obtidos (ver 5.2a) para inspirar metas.

2.2 Implementação das estratégias

a) Definição de mudanças

(Níveis 1,2,3)

Tem os objetivos de analisar e estabelecer as mudanças[73] tempestivas necessárias para o êxito das *estratégias*, tanto nos processos quanto na gestão.

115( ) Citar exemplo de mudança necessária definida em ciclo de planejamento recente (3 anos).

(Níveis 2,3)

116( ) As mudanças necessárias, no conjunto de processos primários, de suporte, suprimento e econômico-financeiros, para acomodar as *estratégias*, devem ser estabelecidas de forma participativa.

(Nível 3)

117( ) As formas de superar as dificuldades, incluindo barreiras culturais, decorrentes das *estratégias* formuladas devem ser analisadas e tratadas.

b) Desdobramento dos planos

(Níveis B,1,2,3)

Visa a assegurar que as metas e planos[74] estratégicos e mudanças necessárias para eu êxito sejam desdobrados, quando aplicável, de forma participativa, em metas e planos coerentes com as estratégias nos processos operacionais (primários, de suporte[75], de suprimento e econômico-financeiros), bem como nos processos de gestão.

118( ) O desdobramento deve ser acompanhado de forma integrada pela direção para assegurar que todos os processos potencialmente impactados pelas estratégias sejam visitados

(Níveis 1,2,3)

119( ) Os planos estratégicos devem ser desdobrados para os *fornecedores*, quando aplicável.

(Níveis 2,3)

120( ) A coerência[76] das metas e planos[77] dos diferentes processos com as *estratégias* e também entre si deve ser verificada de forma participativa.

121( ) A *direção* deve assegurar a coerência entre os planos desdobrados das *estratégias* e o orçamento.

(Nível 3)

122( ) Os responsáveis pelos planos devem ser alertados de compromissos vincendos.

2.3 Análise de desempenho

a) Medição e avaliação de resultados

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de permitir controlar[78] a evolução dos resultados do negócio, estratégicos e operacionais[79], avaliar[80] o desempenho competitivo[81] da organização no mercado[82] ou *setor de atuação*, verificar o atendimento a requisitos de partes interessadas, estimular o comprometimento dos diversos níveis

---

[73] As mudanças podem influenciar a estruturação das equipes e seus líderes (ver 6.1a)

[74] As metas e planos estratégicos influenciam nos indicadores, metas e planos a serem estabelecidos para os processos primários e de suporte (7.1) e econômico-financeiros (7.3) e consequentemente para os processos de fornecimento (7.2).

[75] As metas para os processos de fornecimento (7.2) decorrem do projeto/planejamento de processos primários e de suporte (7.1b).

[76] A verificação de coerência possibilita identificação de redundâncias ou pré-requisitos não tratados.

[77] Os projetos ou planos são desdobrados, a partir das estratégias, para os processos primários e de suporte em 7.1b juntamente com outros requisitos, relativos a clientes, outras partes interessadas e áreas internas, de melhorias dos processos e para os processos econômico-financeiros em 7.3a.

[78] O próprio uso regular e contínuo do MEGSA ESG permite realizar esse acompanhamento, se os indicadores do Critério 8 utilizados forem acompanhados pela média móvel de 12 meses.

[79] O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos primários e de suporte.

[80] A avaliação deve deixar claro, quais as principais decisões tomadas, os riscos e oportunidades associadas e como devem retroalimentar os planos para garantir o alcance de metas.

[81] O nível de competitividade e o nível de atendimento de compromissos com partes interessadas geralmente são medidos em ciclos mais longos, por exemplo, anuais e para alguns resultados trimestrais, e avaliados em foros especiais.

[82] Ver glossário. Não é só no mercado-alvo de produtos.

da estrutura de liderança com o alcance de metas e promover ajustes de rumos, rebalanceamento de prioridades e recursos.

123( ) Informar os indicadores do negócio (N), estratégicos (E) e operacionais (O) com seus resultados no Critério 8.

124( ) As informações dos *indicadores* estratégicos e operacionais devem ser atualizadas pelos responsáveis.

O desempenho competitivo[83] e do atendimento aos requisitos[84] de partes interessadas devem ser avaliados, para resultados:

125( ) econômicos

126( ) de clientes.

(Níveis 1,2,3)

127( ) Os resultados cujo desempenho competitivo precisa ser conhecido devem ser selecionados com participação da direção.

128( ) Os critérios[85] de seleção de referenciais[86] comparativos para avaliação do desempenho competitivo devem ser estabelecidos com a participação da direção.

O desempenho competitivo e do atendimento aos requisitos de partes interessadas devem ser avaliados, para resultados:

129( ) ambientais

130( ) de mercado

131( ) de processos

(Níveis 2,3)

O desempenho competitivo e do atendimento aos requisitos de partes interessadas devem ser avaliados, para resultados:

132( ) financeiros

133( ) sociais

134( ) de pessoas

135( ) de *ativos de infraestrutura operacional*, quando aplicável

136( ) de fornecimento

137( ) de *governança*

138( ) de recursos hídricos, quando aplicável

139( ) Os fatos relevantes atualizados, sobre o macroambiente, *setor de atuação* e ambiente interno, devem ser compilados e atualizados tempestivamente para contextualizar a análise dos resultados.

(Nível 3)

140( ) A abrangência[87] da mensuração da competitividade deve ser avaliada por meio de indicador.

b) Avaliação de progresso

(Níveis B,1,2,3)

---

[83] O desempenho competitivo é conhecido por meio da comparação de resultados alcançados pela organização com referenciais comparativos pertinentes (ver 5.2a). O Critério 8 requer esta mensuração para o último exercício ou ciclo de avaliação, para resultados estratégicos.

[84] O atendimento aos requisitos de partes interessadas é conhecido por meio da comparação de resultados alcançados pela organização com expectativas de partes interessadas ou metas delas desdobradas. O Critério 8 requer essa demonstração de atendimento para o último exercício ou ciclo de avaliação, para resultados estratégicos.

[85] 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, o nome dos concorrentes; o nome da organização de referência; o nome de índice ou taxa referencial; a característica ou tipo de média, do setor ou mercado, relevante para avaliar a competitividade; ou outros.

[86] A obtenção dos referenciais comparativos (ver 5.2a), 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. Somente a similaridade de porte e de objetivo não caracterizam pertinência, a menos que seja organização concorrente ou congênere em mercado mais desenvolvido ou universalizado.

[87] Procura avaliar o desconhecimento da competitividade dos resultados. Pode ser avaliado pela ausência de referenciais comparativos pertinentes para resultados estratégicos.

Visa a analisar a evolução dos planos e resultados estratégicos e operacionais, a deliberar sobre as causas prováveis associadas a resultados adversos e a definir contramedidas.

141( ) A *direção* deve realizar o monitoramento integrado[88] dos planos, indicadores do negócio, *indicadores*[89] estratégicos, suas metas e das eventuais contramedidas a resultados adversos em curso.

142( ) O alcance de metas, o desempenho competitivo e o atendimento de requisitos de partes interessadas devem fazer parte da avaliação de progresso.

(Níveis 1,2,3)

143( ) As causas prováveis dos resultados desfavoráveis revelados pelos *indicadores* devem ser estudadas pelos responsáveis.

144( ) O potencial de alcance das metas estratégicas, de curto, médio ou longo prazo, à luz do progresso dos planos, deve ser avaliado.

145( ) Os resultados estratégicos e operacionais a serem analisados devem ser pré-estabelecidos conforme a instância[90] decisória de avaliação.

(Nível 3)

146( ) A avaliação dos resultados deve utilizar técnicas[91] de análise agregada que permitam a percepção de correlações entre eles.

147( ) As contramedidas alternativas aos resultados desfavoráveis devem ser analisadas pelos responsáveis para apoiar a tomada de decisão.

148( ) Os desempenhos da evolução dos resultados estratégicos, da sua competitividade, do seu atendimento a requisitos de partes interessadas e do seu potencial de alcance de metas devem ser avaliados por meio de *indicadores*[92].

149( ) O progresso[93] do conjunto de planos desdobrados das estratégias deve ser avaliado por meio de indicador.

150( ) O engajamento com as estratégias deve ser avaliado por meio de indicador integrado de alcance[94] de metas.

---

[88] A direção acompanha os indicadores e planos de forma integrada para melhor decidir, tendo uma visão global de seu andamento e das inter-relações entre eles.
[89] Ver glossário. Não se limitam a séries históricas de medições.
[90] A organização pode ter mais de um foro de análise ou "view" de resultados. Por exemplo, do conselho, da direção, de comitês ou comissões, de programas, de perspectiva, de áreas e outras.
[91] O uso de técnicas de agregação permite a percepção de correlações entre eles.
[92] O uso do MEGSA ESG permite avaliar esses indicadores por meio dos Fatores do Critério 8.
[93] Podem ser avaliados os planos desdobrados que estão cumprindo o cronograma.
[94] Indicador "Metas estratégicas alcançadas (sobre as metas estratégicas pré-estabelecidas)"

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

Este Critério trata da gestão da atuação sustentável e da experiência sustentável promovida aos clientes da organização.

Introdução

As exigências emergentes da sociedade com vistas ao *desenvolvimento sustentável* cobram das organizações uma responsabilidade e um ativismo maior, junto ao mercado e clientes com quem interage. Esse ativismo inclui o de influenciador da cultura de sustentabilidade e não somente na oferta de *produtos* sustentáveis, embasados por processos também sustentáveis. Por outro lado, o acelerado desenvolvimento das tecnologias digitais, também exige da organização uma percepção melhor das oportunidades que elas podem trazer para aumentar a atratividade e a preferência pelos seus *produtos*.

Os mercados abordados neste Item referem-se apenas aos mercados de atuação que são alvos para o fornecimento de *produtos* da organização e que incluem o mercado de concessões em permanente disputa, mercados cativos[95] de consumidores ou mercados de consumidores com liberdade de escolha (atacado e varejo) e o mercado de bens, serviços e soluções oportunizados pela cadeia de suprimento do saneamento ambiental.

O conhecimento mais profundo das predisposições[96] dos diferentes tipos[97] de clientes-alvo em consumir *produtos* tecnologicamente superiores e mais sustentáveis, influirão na forma de interagir com o mercado e consequentemente nos investimentos em comunicação, tecnologia e sustentabilidade.

Os métodos podem variar em função das peculiaridades dos diferentes segmentos de mercado ou grupos de clientes-alvo.

Sumarizar os métodos para:

3.1 Mercado e atuação sustentável

a) Estudo do mercado
(Níveis B,1,2,3)

Tem os objetivos de compreender as principais variáveis que influenciam e que influenciarão na decisão de clientes potenciais de usufruir, consumir ou adquirir *produtos* da organização, da concorrência ou de tipo similar, bem como viabilizar a segmentação do mercado[98] e conhecer as vantagens próprias e dos competidores[99] nesses nichos.

(Níveis 2,3)

151( ) Entre as variáveis estudadas devem estar as dificuldades[100] para os clientes potenciais poderem usufruir de *produtos* da organização em razão de limitações de qualquer natureza.

152( ) As participações[101] no mercado, próprias e de principais concorrentes, devem ser acompanhadas por meio de *indicadores*.

(Nível 3)

153( ) A predisposição do mercado em demandar *produtos* sustentáveis e de preferir relacionar-se com organizações sustentáveis deve ser estudada para determinar diferentes tipos de oferta e de comunicação afirmativa para promoção da cultura do desenvolvimento sustentável.

---

[95] No caso de concessões públicas, refere-se ao mercado de monopólio natural e mercados internos corporativos.
[96] Ver glossário.
[97] Exemplo: poder concedente de operações de saneamento ambiental, consumidores cativos ou compulsórios de serviços de saneamento ambiental de concessão, operadores concessionários compradores de serviços e soluções de saneamento ambiental e outros.
[98] No caso de unidades de apoio de operadores é relevante estudar o seu mercado corporativo interno, principalmente se for compulsória a escolha dos clientes, e conhecer possíveis fatias de participação perdidas para outras soluções externas ou próprias, do cliente alvo. A colocação de produtos de unidades de apoio no seu mercado corporativo se dá por diretriz organizacional e é regulado por padrões ou acordos internos de nível de serviço.
[99] "Competidores" abrangem fornecedores de soluções equivalentes ou alternativas que atendem as necessidades e expectativas do mercado-alvo da organização, podendo ser, inclusive, o próprio cliente.
[100] Em casos de monopólios naturais ou virtuais, os clientes potenciais podem não ter alternativa, os produtos podem ser essenciais para os clientes-alvo, os clientes podem sr pessoas em situação de vulnerabilidade social ou com deficiência.
[101] As fatias de participação em mercados concessionados de monopólio natural é o grau de cobertura ou de atendimento.

b) Segmentação do mercado
(Níveis 2,3)

Tem a finalidade de particionar os mercados de atuação com base em características similares que permitirão uma melhor adequação e oferta de soluções aos clientes, aumentando a eficiência do plano comercial ou de oferta, bem como de poder acompanhar a participação nos segmentos. Quando aplicável ao perfil da organização, a segmentação[102] deve ser aplicada considerando o mercado de concessões de serviços públicos e o mercado de consumidores desses serviços ou de alternativas concorrentes.

(Nível 3)

154( ) Entre as características similares utilizadas para segmentação, deve estar a predisposição do segmento, maior ou menor, em adquirir *produtos* sustentáveis e de preferir relacionar-se com organizações sustentáveis, para direcionar diferentes técnicas de abordagem.

155( ) As participações[103] nos principais segmentos, próprias e de principais concorrentes[104], devem ser acompanhadas por meio de *indicadores*.

c) Definição de clientes-alvo
(Níveis 1,2,3)

Visa a dar prioridade ao esforço de colocação de *produtos*, dirigido a nichos específicos dos segmentos e permitir uma adequação e oferta mais precisas de *produtos* e soluções.

156( ) Os principais *clientes-alvo* devem ser informados no Perfi

(Níveis 2,3)

157( ) A segmentação deve considerar critérios pré-definidos.

d) Conhecimento sobre os clientes-alvo
(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de conhecer as principais fases da jornada e as experiências relevantes que restringem, inclusive pela condição social, e levam à escolha do produto da organização, pelos *clientes-alvo* e eventuais intermediários, bem como de identificar as suas principais[105] necessidades, expectativas e predisposições, em constante evolução, que influenciam na sua preferência.

(Nível 1,2,3)

158( ) O levantamento de informações deve incluir o estudo da capacidade operacional e financeira de os *clientes-alvo* adquirirem ou se beneficiarem dos *produtos* de forma sustentável, da existência de soluções alternativas e suas consequências boas ou ruins para a organização, para terceiros, para a sociedade e para o meio ambiente, e de experiências de organizações de dentro e fora do ramo ou em mercados mais desenvolvidos, para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo.

(Nível 2,3)

159( ) O conhecimento sobre os clientes-alvo deve considerar a atuação em rede[106].

(Nível 3)

160( ) A predisposição dos *clientes-alvo* em preferir produtos sustentáveis e se relacionar com organizações sustentáveis deve ser conhecida e utilizada para balizar a comunicação afirmativa nesse sentido.

e) Planejamento de experiências sustentáveis
(Níveis B,1,2,3)

Visa a especificar *produtos* mais atrativos às necessidades, expectativas e predisposições dos *clientes-alvo* e que contribuam, ao mesmo tempo, para o *desenvolvimento sustentável*.

161( ) Citar uma característica dos *produtos* que contribuem para o *desenvolvimento sustentável*.

---

[102] Os principais segmentos de atuação devem ser informados no Perfil.
[103] "market-share"
[104] Para área de suporte, os clientes-alvo podem estar internalizando as soluções ou adquirindo no mercado, por falta de disponibilidade ou qualidade do atendimento, e essa condição deve ser conhecida.
[105] As principais necessidades, expectativas e predisposições dos clientes devem ser apresentadas no Perfil.
[106] Quando existirem associações setoriais, redes de revendedores, representantes, usuários e outras redes.

(Níveis 2,3)

162( ) Citar mais uma característica dos produtos que contribuem para o *desenvolvimento sustentável*.

163( ) O planejamento deve traduzir as principais necessidades, expectativas e predisposições dos *clientes-alvo* em requisitos de desempenho para o projeto[107] de *produtos* e processos.

164( ) As principais metas de atendimento de requisitos de desempenho, relativas aos *clientes-alvo,* devem ser estabelecidas em contratos, acordos de nível de serviço com os clientes, por parâmetros regulatórios ou instrumentos equivalentes.

(Nível 3)

165( ) O planejamento deve traduzir os principais interesses de atuação sustentável com os *clientes-alvo* em requisitos de desempenho para o projeto de *produtos* e processos.

f) Divulgação de produtos e características sustentáveis

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de despertar o interesse de *clientes-alvo* por *produtos* da organização que os atendam e que contribuam para o *desenvolvimento sustentável*.

166( ) Exemplificar material de divulgação de principais produtos, que evidencie características sustentáveis.

(Nível 1)

167( ) Os anúncios de *produtos* ofertados devem ser verificados quanto à clareza.

(Nível 2)

168( ) Os anúncios de *produtos* ofertados devem incluir informações sobre o uso e descarte corretos e seguros[108] para as pessoas e para o meio ambiente.

169( ) Os anúncios de *produtos* ofertados devem ser verificados quanto à autenticidade de conteúdo.

(Nível 3)

170( ) A divulgação deve despertar o interesse de *clientes-alvo* por *produtos* que contribuam de alguma forma para o *desenvolvimento sustentável* em segmentos aplicáveis.

171( ) O desempenho da divulgação dos *produtos* deve ser avaliado por meio de indicador.

g) Desenvolvimento de marcas sustentáveis

(Níveis 1,2,3)

Tem o propósito de criar credibilidade, admiração, confiança, preferência e imagem positiva na organização e seus *produtos*, especialmente no mercado-alvo.

172( ) Citar qual é o principal posicionamento pretendido pela organização no mercado.

(Níveis 2,3)

173( ) As marcas[109] institucionais e de *produtos* e sua reputação no mercado-alvo devem ser protegidas.

174( ) A avaliação da reputação ou imagem pretendida (posicionamento) para a organização no mercado-alvo deve ser acompanhada por meio de *indicador*.

(Nível 3)

175( ) A avaliação da reputação ou imagem de organização sustentável no mercado-alvo, se não for o principal posicionamento pretendido, deve também ser acompanhada por meio de *indicador*.

3.2 Experiência sustentável

a) Responsividade aos clientes

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de buscar assegurar acesso fácil, ágil e objetivo pelos *clientes* e eventuais intermediários para contratar *produtos* e manifestar-se em relação à sua experiência, solicitar informações e dar sugestões; bem como visa a proporcionar respostas ágeis e resolutas e esclarecimentos concisos; aumentando a confiança na relação com a organização e seus profissionais.

---

[107] O projeto de produtos e operações é tratado no Item 7.1.

[108] Ex.: formas de operação segura, reaproveitamento ou destinação de resíduos associados adequados.

[109] Para área de suporte, prestadora de serviços internos, sua 'marca' pode ser considerada a sua própria denominação.

176( ) Apresentar os principais canais de manifestação disponibilizados aos clientes.

177( ) O monitoramento dos canais de manifestação, a captação e registro de informações essenciais[110] das manifestações, a sua triagem, classificação e priorização harmônica[111], o acompanhamento de pendências e a atualização da plataforma de atendimento, devem fazer parte da responsividade ao cliente.

178( ) As mídias sociais devem ser integradas e compatibilizadas com outros canais de manifestação dos clientes.

(Níveis 1,2,3)

179( ) A contratação de *produtos* é realizada com base em especificações verificadas[112] previamente quanto à autenticidade e clareza de conteúdo e anuídas pelas partes.

180( ) O retorno de tentativas de contato frustradas, interrompidas ou perdidas devem fazer parte da responsividade ao cliente.

181( ) Os sítios ou órgãos oficiais ou populares de captação de manifestações adversas de consumidores devem ser integrados e compatibilizados com outros canais de manifestação dos clientes.

(Níveis 2,3)

182( ) O registro de manifestações adversas informais, a identificação de reincidências no manifestante e o monitoramento devem fazer parte da responsividade ao cliente.

183( ) A atribuição de prioridades das manifestações deve ser realizada com base em critérios.

184( ) A avaliação do canal de manifestação e da responsividade das manifestações do *cliente* e eventuais intermediários deve ser acompanhada por meio de *indicador*.

185( ) A adaptação da plataforma de atendimento para pessoas com deficiência atenderem ou serem atendidas deve fazer parte da responsividade da organização sustentável.

(Nível 3)

186( ) Os critérios de atribuição de prioridades devem incluir a confirmação de pertinência, por instância gestora, para as manifestações classificadas com alta prioridade na captação.

187( ) As manifestações adversas de clientes, confirmadas com alta prioridade e as relativas à atuação socioambiental, devem ser alertadas preventivamente para a *direção*.

b) Resolutividade de manifestações

(Níveis B,1,2,3)

Tem os objetivos de endereçar, solucionar, esclarecer e dar retorno ou possibilitar acompanhamento da situação das manifestações recebidas dos clientes e ações associadas, corretivas e preventivas, com agilidade compatível com a classificação e prioridade.

188( ) Citar qual é a causa mais frequente de reclamação de cliente, a principal causa-raiz e o que está sendo feito.

(Níveis 2,3)

189( ) A verificação das manifestações potencialmente similares, a análise e tratamento de causas-raízes, as ações decorrentes e seu acompanhamento e a notificação às áreas envolvidas e eventuais parceiros devem fazer parte da resolutividade.

190( ) As reincidências de manifestações adversas devem ser monitoradas e as causas-raízes tratadas.

191( ) A avaliação da resolutividade das manifestações adversas dos *clientes* e eventuais intermediários deve ser acompanhada por meio de *indicador*.

(Nível 3)

192( ) A situação das ações associadas a manifestações adversas com maior reincidência deve ser reportada ou acompanhada pela direção.

193( ) A situação das ações associadas a manifestações sobre impactos socioambientais adversos deve ser reportada ou acompanhada pela *direção*.

---

[110] A disponibilidade de acesso à organização para manifestações do cliente deve se restringir à pronta coleta de informações para sua identificação e sobre a manifestação e não deve, sem consentimento, abranger informações irrelevantes ou alheias ao fato.

[111] Leva em conta os interesses das partes interessadas afetadas, além do cliente e controlador.

[112] A verificação reduz a probabilidade de inferências na contratação, com consequências na satisfação do cliente ou na concessão de serviços de forma gratuita.

c) Avaliação da experiência dos clientes
(Níveis B,1,2,3)

Visa a conhecer a percepção dos clientes e eventuais intermediários quanto à sua experiência com a organização e os *produtos* recebidos e a obter informações que possam retroalimentar, com agilidade, a melhoria de *produtos* e processos.

(Níveis 1,2,3)

194( ) A percepção dos clientes e eventuais intermediários, sobre a sua experiência com a organização e *produtos* recebidos, deve ser avaliada por meio de *indicadores.*

(Níveis 2,3)

195( ) A experiência proporcionada aos *clientes* deve ser avaliada[113] em relação a clientes de concorrentes ou de organizações de referência, incluindo líderes do setor ou do mercado.

(Nível 3)

196( ) O acompanhamento ativo da experiência proporcionada a novos clientes e eventuais intermediários e clientes de novos *produtos* deve fazer parte da avaliação para se antecipar a problemas.

197( ) A avaliação da percepção, pelos clientes e eventuais intermediários, da sustentabilidade dos *produtos* fornecidos pela organização e de seu compromisso com o *desenvolvimento sustentável* deve fazer parte da avaliação da experiência do cliente.

198( ) A avaliação da percepção dos clientes e eventuais intermediários, sobre aspectos de sustentabilidade da organização, deve ser acompanhada por meio de *indicadores*.

d) Fidelização[114] de clientes
(Níveis 1,2,3)

Tem a finalidade de tornar a experiência dos *clientes* e eventuais intermediários mais valiosa para as partes, por meio do tratamento de oportunidades de melhoria convergentes e de inovações.

199( ) Citar as principais formas de fidelização aplicadas aos principais tipos ou grupos de clientes.

(Níveis 2,3)

200( ) A identificação de oportunidades de melhoria, a partir da integração do conhecimento sobre os *clientes-alvo* e das manifestações e percepções de clientes, deve incluir a convergência com o *desenvolvimento sustentável*.

(Nível 3)

201( ) A fidelização dos diferentes tipos ou grupos de clientes é avaliada por meio de indicadores.

---

[113] Com a finalidade de avaliar a competitividade da experiência. Ex: Muito superior ao referencial, superior, equivalente, inferior ou muito inferior.

[114] Em mercados concessionários com monopólio natural considerar também a fidelização da concessão pelo poder concedente além do desenvolvimento da confiança do consumidor na organização. Para área de suporte, prestadora de serviços internos, a gestão da fidelização deve ser considerada quando as áreas clientes podem optar por realizar, elas próprias, o serviço ou contratar externamente.

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

Este Critério trata da gestão da responsabilidade e da segurança socioambientais da organização.

Introdução

A sociedade abordada neste Critério refere-se à sociedade em geral e a grupos sociais da esfera de influência da organização.

A sociedade em geral é aquela que estabelece leis, regulamentos e normas exigíveis e códigos ou normas de adesão voluntária pela organização. Esses acervos representam as necessidades e expectativas formais da sociedade e do meio ambiente, local ou globalmente.

As exigências emergentes da sociedade com vistas ao *desenvolvimento sustentável*, materializadas nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), exigem das organizações um papel mais contundente nas questões relacionadas com a melhoria das condições para a vida no planeta, junto à sociedade e ao meio ambiente com o qual interagem.

Esse novo papel inclui o desenvolvimento da cultura de sustentabilidade na sociedade por meio de ações mais abrangentes na sua esfera de influência e não somente nas questões elementares de responder pelos seus impactos adversos na sociedade, cuidar da *força de trabalho* e desenvolver as comunidades do entorno. Muda a forma de interagir com a sociedade e consequentemente de investir em comunicação, tecnologias sustentáveis e ações afirmativas.

Sumarizar os métodos para:

4.1 Responsabilidade socioambiental

a) Manutenção da legalidade
(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de analisar e atender às leis, regulamentos e normas exigíveis da organização, de qualquer natureza, em todas as regiões de atuação, tempestivamente.

202( ) Os principais requisitos legais e regulamentares e eventuais pendências ou sanções devem ser apresentados no Perfil.

(Níveis 2,3)

203( ) Deve existir padrão para tratamento de não conformidades, inclusive apontadas por instâncias de *governança* e órgãos de controle da sociedade.

204( ) A avaliação própria, da conformidade legal, regulatória e normativa deve ser executada.

(Nível 3)

205( ) A avaliação própria, da conformidade legal, regulatória e normativa deve incluir leis, regulamentos e normas, em discussão nos foros responsáveis.

206( ) Deve existir padrão para estabelecimento de termos de ajuste de conduta voluntários e corretivos para tratamento de pendências ou sanções.

207( ) A manutenção da conformidade legal, regulatória e normativa deve ser avaliada por meio de indicadores.

b) Atuação para o desenvolvimento sustentável
(Níveis B,1,2,3)

Visa a avaliar e selecionar os códigos e normas da sociedade, de adesão voluntária pela organização (normas, modelos, pactos, compromissos e similares) de forma a buscar incorporar suas recomendações, principalmente para o *desenvolvimento sustentável*.

208( ) Informar a diretriz organizacional que demonstra o alinhamento das ações de atuação socioambiental aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) ou compatíveis, além dos objetivos tratados naturalmente pelas operações do negócio da organização.

209( ) As necessidades, expectativas e predisposições das comunidades influenciadas[115] devem ser identificadas e consideradas no planejamento de ações de promoção do *desenvolvimento sustentável*.

[115] São as comunidades do entorno ou ao longo das instalações, aglomerados subnormais da região de atuação, comunidades profissionais, comunidades de familiares de trabalhadores.

210( ) O voluntariado da força de trabalho nas ações de promoção do *desenvolvimento sustentável* deve ser estimulado para desenvolver sua responsabilidade social individual.

211( ) Citar as principais ações implementadas ou apoiadas, informando aquelas que incorporam pessoas voluntárias, a contribuição das ações para os ODS's específicos e os próximos passos mais importantes.

(Níveis 1,2,3)

212( ) As ações para promoção do *desenvolvimento sustentável* mais importantes, escolhidas pela organização devem ser compatíveis com sua realidade socioambiental interna e externa e baseadas em critérios pertinentes.

213( ) Citar as principais ações implementadas ou apoiadas que envolvem parceiros ou redes.

(Níveis 2,3)

214( ) As ações para promoção do *desenvolvimento sustentável* devem incluir o apoio à implementação de políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado ou à sustentabilidade, tornando a organização uma agente promotora de mudanças requeridas pela sociedade.

215( ) As ações de contribuição para o *desenvolvimento sustentável* devem envolver parceiros ou redes para potencializar as ações, não gerar dependência exclusiva da organização e promover a boa imagem institucional.

216( ) O atendimento a normas ou códigos de adesão voluntária deve incluir formas de avaliação independente sobre o cumprimento do escopo de adesão planejado.

217( ) Deve existir padrão para avaliação do atendimento a códigos voluntários escolhidos e para buscar seu pleno atendimento.

(Nível 3)

218( ) As ações de contribuição para o *desenvolvimento sustentável* devem incluir, na organização: a redução de desigualdades, inclusive de gênero, a inclusão de minorias e a *acessibilidade*, e a sua promoção na sociedade.

219( ) Os projetos, relativos às ações de contribuição para o *desenvolvimento sustentável* implementadas, devem ser avaliados e devem ser publicados juntamente com os resultados alcançados.

220( ) A imagem institucional na sociedade deve ser avaliada por meio de indicador.

221( ) O atendimento aos ODSs ou códigos compatíveis deve ser avaliado por meio de indicador[116].

4.2 Segurança socioambiental

a) Controle de impactos adversos

(Níveis B,1,2,3)

Tem os objetivos de mapear e monitorar, de forma integrada, os impactos sociais e ambientais adversos, atuais e potenciais, decorrentes de decisões, *produtos* e operações e de acompanhar a sua mitigação (eliminação, minimização ou compensação[117]).

222( ) Os principais impactos adversos estão apresentados no Perfil.

223( ) Citar as ações mitigadoras referentes aos principais impactos sociais e ambientais adversos, atuais e potenciais.

(Níveis 1,2,3)

224( ) As ações mitigadoras de impactos adversos devem incluir a educação dos envolvidos.

(Níveis 2,3)

225( ) A significância dos impactos adversos deve ser estabelecida com base em critérios compatíveis com sua realidade socioambiental interna e externa.

226( ) O monitoramento de impactos adversos que envolvem *riscos* à saúde e à vida da comunidade e de desastres ambientais deve incluir a avaliação por instituição independente[118].

227( ) A *direção* deve acompanhar os impactos de maior significância e situação da mitigação.

(Nível 3)

228( ) As ações mitigadoras de impactos adversos devem promover a *economia circular* e, quando aplicável, o consumo responsável.

---

[116] A metodologia do ABES ESG Index pode ser utilizada como autoavaliação.
[117] A compensação inclui a neutralização e negativação (neutralização de impactos acumulados no ambiente).
[118] Sem conflito de interesses.

229( ) Apresentar as metas para mitigar os principais impactos sociais e ambientais adversos, atuais e potenciais.

230( ) Os gestores de todas as áreas devem participar do controle de impactos sociais e ambientais adversos, sendo que o mapeamento, a significância e as ações mitigadoras devem ser atualizados em alinhamento com ciclos de tomada de decisão e planejamento.

231( ) O êxito na prevenção de impactos adversos sociais e ambientais adversos deve ser avaliado por meio de indicador.

b) Prontidão para emergências

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de manter a organização preparada para responder a potenciais emergências, associadas aos impactos adversos sociais e ambientais mais relevantes.

232( ) A resposta a potenciais emergências que envolvem *riscos* à saúde e à vida da comunidade e de desastres ambientais devem ter protocolos predefinidos.

233( ) As pessoas responsáveis pela coordenação das respostas às principais potenciais emergências e interlocutores nas comunidades impactadas devem ser pré-designadas, capacitadas e conhecidas pelos envolvidos.

234( ) Citar as principais potenciais emergências e o nome do protocolo associado.

(Níveis 1,2,3)

235( ) A prontidão de resposta[119] a emergências potenciais e reais ocorridas devem ser avaliadas.

(Níveis 2,3)

236( ) Deve haver critérios para determinar quais impactos devem ter protocolo de emergência predefinido.

237( ) A avaliação de resposta a emergências potenciais e reais ocorridas deve ter a participação de instituições representantes das comunidades impactadas ou de especialistas nos temas.

(Nível 3)

238( ) A prontidão de resposta às emergências que envolvem *riscos* à saúde e à vida da comunidade e de desastres ambientais deve incluir parecer de instituição independente[120].

239( ) A *direção* deve acompanhar o nível de prontidão de resposta às emergências que envolvem *riscos* à saúde e à vida da comunidade e de desastres ambientais e tornar públicos os pareceres independentes.

240( ) A prontidão de resposta às emergências que envolvem riscos à saúde e à vida da comunidade e de desastres ambientais deve ser avaliada por meio de indicador.

---

[119] Por meio de exercícios ou simulações.

[120] Sem conflito de interesses.

CRITÉRIO 5 – CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Este Critério trata da gestão do conhecimento essencial, da *inovação* sustentável e da *adaptação digital*[121], que são necessários para potencializar o êxito das *estratégias* e planos, incluindo de gestão para o *desenvolvimento sustentável*.

Introdução

A organização desenvolve competências para suas *estratégias* terem êxito. Identificar as *competências essenciais* a serem desenvolvidas faz parte da definição de *estratégias* a serem adotadas (Item 2.1) para o alcance dos objetivos da organização.

Há dois grupos de *competências essenciais* inerentes à busca da excelência do *desenvolvimento sustentável*. São as competências de gestão e de modelagem de negócio sustentável, por isso eles têm relevância especial neste Critério, além das *competências essenciais* priorizadas pela organização em tempo de formulação e desdobramento de *estratégias*.

Para incorporar as *competências essenciais* que faltam ou que podem vir a faltar é necessário identificar, captar, desenvolver, ampliar, aplicar, disseminar e proteger o conhecimento que as viabilizam. As pessoas assimilam e retêm esse conhecimento por meio da capacitação teórica e prática. A organização, por sua vez, o assimila e retêm por meio da atualização de seu acervo[122] de padrões e lições aprendidas.

O desenvolvimento do conhecimento amplia a capacidade de execução dos processos, inclusive de gestão, com excelência e viabiliza a geração de ideias originais ou inusitadas para resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades emergentes, criando mais valor para as partes interessadas.

O potencial de as ideias se converterem em inovações, é revelado, preferencialmente, por meio de pilotos[123] ou experimentos[124] que comprovem a mudança de patamar de desempenho. Essa ampliação do potencial inovador decorre das novas conexões inteligentes resultantes do aumento do conhecimento das pessoas e da sua atuação em rede, com interações de maior complexidade e abastecidas com a profunda experiência na execução dos padrões existentes.

O recurso da *tecnologia digital* emergente encontra esse ambiente fértil, voltado ao desenvolvimento do conhecimento, que propicia a excelência na execução dos padrões e viabiliza a busca incessante por inovações que coloquem os *produtos* e processos em outro patamar de *efetividade*. O potencial de transformação de *produtos*, processos, inclusive de gestão, e do negócio sustentável, e os ganhos associados, pela incorporação de novas tecnologias digitais em constante evolução, é muito grande, assim como os investimentos, o que requer da organização uma *adaptação digital* seletiva.

Sumarizar os métodos para:

5.1 Conhecimento essencial

a) Mapeamento dos conhecimentos

(Níveis B,1,2,3)

Tem o objetivo de identificar os conhecimentos mais importantes que precisam ser reforçados e internalizados[125] na organização, a partir das *competências essenciais*, que faltam ou que podem vir a faltar para o êxito das *estratégias*, inclusive para a gestão e para a modelagem do negócio sustentável.

241( ) Citar os conhecimentos mais importantes, destacando os que ainda precisam ser internalizados, se houver.

242( ) A identificação de conhecimentos mais importantes para gestão a serem internalizados, deve utilizar normas ou modelos[126] como referência e o resultado da avaliação, vis-à-vis ao modelo adotado, deve apontar e priorizar oportunidades de melhorias.

(Níveis 2,3)

---

[121] Ver glossário.
[122] Inclui acervo cultural
[123] Pilotos referem-se a testes em ambiente real controlado.
[124] Experimentos referem-se a aproximações da realidade por meio de prototipagem, modelagem ou simulação em ambiente que reproduz o real.
[125] Captados, ampliados, aplicados, disseminados e protegidos.
[126] Modelos como o próprio MEGSA ESG em seus diversos Níveis de maturidade.

243( ) Os conhecimentos mais importantes a serem internalizados na devem ser desdobrados de *competências essenciais*[127] identificadas como importantes para o êxito das estratégias, incluindo as relativas à gestão e à modelagem do negócio sustentável.

244( ) Especialistas devem participar da identificação de conhecimentos mais importantes que precisam ser internalizados e de sua priorização.

245( ) A identificação de conhecimentos mais importantes para a modelagem do negócio sustentável deve utilizar normas ou modelos que permitam apontar e priorizar oportunidades de melhorias.

(Nível 3)

246( ) A necessidade de internalização de conhecimentos mais importantes deve considerar *riscos* de dependência de pessoas e *fornecedores*.

247( ) Os fatores de desempenho mais importantes sobre os conhecimentos mais importantes devem ser avaliados.

b) Internalização do conhecimento

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de captar, desenvolver, ampliar, aplicar, disseminar e proteger[128] os conhecimentos essenciais na organização, a fim de se obter, tempestivamente, desenvolver e reter, as *competências essenciais* para o êxito das *estratégias*.

248( ) A busca de conhecimentos voltados à excelência em gestão e à modelagem do negócio sustentável deve utilizar fontes[129] de informação sobre melhores práticas.

249( ) Um ambiente[130] favorável à geração, intercâmbio e disseminação do conhecimento deve ser disponibilizado.

(Níveis 1,2,3)

250( ) Os conhecimentos de gestão devem ser internalizados por meio de **planos de melhoria da gestão**.

(Níveis 2,3)

251( ) A busca de conhecimentos voltados à excelência em gestão e à modelagem do negócio sustentável deve utilizar fontes[131] de informação sobre referenciais[132] comparativos pertinentes.

252( ) Especialistas devem participar da internalização de conhecimentos essenciais, compartilhando competências e experiências, e da padronização de processos.

253( ) Devem ser realizados projetos em parceria em pesquisas acadêmicas que propiciam o desenvolvimento do conhecimento em prol da organização.

254( ) As melhores práticas de modelagem de negócios sustentáveis utilizadas no mercado, devem ser monitoradas e avaliadas quanto à sua aplicabilidade.

(Nível 3)

255( ) O acervo de conhecimento, com padrões e lições aprendidas, deve ser acessível por meio de mecanismo de busca inteligente[133].

256( ) A redundância de especialistas deve ser incentivada e seus conhecimentos devem ser mantidos de forma catalogada, possibilitando pronto acesso a eles.

257( ) A busca por melhores práticas de modelagem de negócios sustentáveis no mercado deve ser priorizada pelas áreas e realizada conforme um plano.

---

[127] As competências essenciais para o êxito das estratégias são determinadas no processo de manutenção de estratégias sustentáveis (Item 2.1).

[128] A proteção refere-se ao acervo de padrões confidenciais e às pessoas e fornecedores detentores de competências críticas para o negócio.

[129] Concorrentes, organizações de referência dentro ou fora do ramo, congêneres em mercados mais desenvolvidos, associações de classe, congressos, consultorias e afins.

[130] O ambiente favorável inclui a disponibilização de ambientes presenciais ou virtuais de troca e discussão, ferramentas colaborativas, liberdade de acesso à internet, visitas de benchmarking, boletins técnicos, busca em acervos.

[131] Concorrentes, organizações de referência dentro ou fora do ramo, congêneres em mercados mais desenvolvidos, associações de classe, congressos, consultorias e afins.

[132] Ver glossário.

[133] O mecanismo de busca inteligente facilita a localização de informações por conjunto de palavras chaves livremente escolhidas e exibição de resultado de interesse mais provável.

258( ) Devem ser realizados projetos em parceria, com a academia, incubadoras, ou instituições[134] especializadas, que propiciam o desenvolvimento do conhecimento em prol da modelagem do negócio sustentável.

259( ) A internalização do conhecimento, incluindo sobre gestão, deve ser acompanhada por meio de *indicadores*.

5.2 Inovação sustentável

a) Fomento da inovação
(Níveis B,1,2,3)

Tem o objetivo criar um ambiente que favoreça a sugestão de ideias originais[135] ou inusitadas que tenham potencial de se converter em inovações em *produtos* e processos, solucionando problemas, aproveitando oportunidades ou criando mais valor para partes interessadas, enfatizando a gestão e a modelagem do negócio sustentável.

260( ) Citar duas inovações mais importantes, de qualquer tipo, incorporadas no último ano.

261( ) O potencial criativo da *força de trabalho* deve ser desenvolvido e o ambiente[136] favorável à criatividade e integração deve ser proporcionado para as pessoas.

(Níveis 1,2,3)

262( ) A *força de trabalho* deve ser mobilizada[137] a dar sugestões indicando o benefício esperado no desempenho de *produtos* e processos, inclusive para a modelagem do negócio sustentável.

263( ) As sugestões devem passar por triagem e ser encaminhadas para análise[138] e retorno aos autores, tempestivamente, solicitando novas informações ou informando o encaminhamento dado ou a razão de eventual arquivamento.

(Níveis 2,3)

264( ) A busca por inovações deve apoiar o projeto[139] e melhoria de produtos e processos e a melhoria da gestão[140].

265( ) As sugestões devem ser analisadas, de forma integrada, quanto aos graus de viabilidade e de benefício esperado, para definir prioridades e evitar redundâncias.

266( ) A análise das sugestões deve considerar a incorporação de *tecnologia digital* emergente e outras tecnologias que aumentem a criação de valor para os clientes e outras partes interessadas.

(Nível 3)

267( ) Os clientes, fornecedores, membros da comunidade e outras partes interessadas devem ter canal disponível para envio de sugestões.

268( ) As sugestões devem ser analisadas considerando o conhecimento sobre soluções para a mesma finalidade ou as melhores práticas de outras organizações.

269( ) O fomento de inovações potenciais[141] deve ser avaliado por meio de indicador.

270( ) A incorporação de inovações deve ser avaliada por meio de *indicadores*.

b) Experimentação em larga escala
(Níveis 1,2,3)

Tem o objetivo de manter uma carteira de pilotos ou experimentos ágeis, seguros e de baixo custo na organização para validar as sugestões de ideias com potencial de se converter em inovações em *produtos* e processos, enfatizando a gestão e a modelagem do negócio sustentável.

271( ) Dar exemplo de um experimento ou piloto promissor, em estudos.

---

134 Institutos públicos ou privados, com ou sem finalidade de lucro, com expertises em campos do conhecimento complementares.
135 O teor de originalidade ou novidade deve levar em conta o *setor de atuação*.
136 O ambiente favorável inclui a disponibilização de ambientes colaborativos para favorecer a troca e discussão de ideias criativas, a liberdade de acesso à internet, visitas a centros de inovação, mutirões de criatividade, concursos e outros.
137 Por meio de engajamento, incentivo, reconhecimento.
138 A análise de melhorias potenciais é tratada no Item 7.1
139 O projeto e melhoria de produtos e processos são tratados no Item 7.1.
140 Os planos de melhoria da gestão são tratados em 5.1.
141 O fomento de inovações pode ser medido por meio de sugestões ou experimentos.

272( ) Os pilotos e experimentos exitosos realizados devem apoiar o projeto[142] e a melhoria de *produtos* e processos e a melhoria da gestão[143].

273( ) A *força de trabalho* deve ser incentivada a propor para análise, juntamente com as sugestões, a descrição de pilotos ou experimentos participativos, que possam dar maior precisão ao resultado potencial da ideia.

(Níveis 2,3)

274( ) A experimentação deve priorizar a prototipagem, modelagem ou simulação em ambientes controlados que reproduzam com boa aproximação o ambiente real, a fim de reduzir custos de pesquisa e desenvolvimento.

275( ) Deve ser promovido um ambiente favorável e autonomia[144] para o desenvolvimento de pilotos ou experimentos de forma participativa, com avaliação dos riscos associados antes da sua realização e apoiados por especialistas.

(Nível 3)

276( ) Deve ser priorizada a tradução[145] de sugestões recebidas que tenham maior grau de viabilidade e de benefício esperado, em pilotos ou experimentos participativos, ágeis, seguros e de baixo custo, que possam comprovar o benefício esperado e prever os ganhos com a eventual implantação definitiva.

277( ) Os experimentos ou pilotos devem ter publicidade capaz de atrair pessoas que possam potencializar a criatividade.

278( ) Os pilotos ou experimentos exitosos devem compor o acervo de inovações potenciais com retorno potencial.

279( ) As lições aprendidas com pilotos ou experimentos, exitosos ou não, devem ser catalogadas juntamente com os resultados.

280( ) A intensidade e êxito da experimentação devem ser avaliados por meio de *indicadores*.

5.3 Adaptação digital

a) Desenvolvimento digital do negócio

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de desenvolver uma cultura e processos que propiciem a incorporação ágil, permanente e adaptativa da *tecnologia digital* emergente nos *produtos* e processos, melhorando o atendimento à demanda por informações, os sistemas de informação existentes e o desempenho dos *produtos* e processos, bem como a integração digital com clientes e outras partes interessadas, enfatizando a gestão e a modelagem do negócio sustentável digital.

281( ) Apresentar as principais tecnologias digitais em uso e sua finalidade.

282( ) Apresentar dois exemplos importantes de melhoria nas operações por meio da *tecnologia digital*.

283( ) A infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação deve promover a *efetividade* da coleta de dados, processamento, armazenamento e acesso à informação.

284( ) A evolução da *tecnologia digital* emergente, seu potencial e adversidades devem ser acompanhados no mercado, incluindo em outras organizações.

285( ) A demanda por informações e as oportunidades e custos de incorporação de *tecnologia digital* emergente, devem ser analisadas a fim de se definir o escopo ótimo para projetos de informatização e de melhorias nos sistemas de informação existentes.

(Níveis 1,2,3)

286( ) Os *administradores* devem participar da definição de políticas e estabelecimento de metas de *adaptação digital*.

287( ) A definição e desenvolvimento de soluções de informatização e de *adaptação digital* devem utilizar metodologia ágil compatível com o porte e tempestividade requerida.

(Níveis 2,3)

288( ) As oportunidades que a *tecnologia digital* emergente oferece devem ser acompanhadas e avaliadas pelas áreas responsáveis e apoiadas por especialistas.

---

142 O projeto e melhoria de produtos e processos são tratados no Item 7.1.
143 Os planos de melhoria da gestão são tratados em 5.1.
144 Inclui orçamento e metas para realização de pilotos ou experimentos.
145 A tradução reside em formular ideias e hipóteses sobre os resultados esperados.

289( ) A opinião dos usuários e o conhecimento atualizado sobre melhores práticas de outras organizações devem ser utilizados para definição de prioridades de *adaptação digital*.

290( ) As oportunidades que a *tecnologia digital* emergente oferece devem ser graduadas em termos de potencial e investimento e os planos de adaptação prioritários devem ser estabelecidos pelas áreas responsáveis.

291( ) As mudanças decorrentes da introdução de novas soluções baseadas em *tecnologia digital* devem prevenir e tratar os impactos sociais das mudanças, incluindo recapacitar e realocar as pessoas, avaliar *riscos* e acompanhar as mudanças.

(Nível 3)

292( ) Os planos de *adaptação digital* devem priorizar a *qualidade* dos *produtos*, a *efetividade* do atendimento exclusivo e objetivo[146] aos clientes, incluindo o atendimento às suas necessidades, expectativas e predisposições, ações externas de *governança* e socioambientais mais importantes e processos de gestão críticos.

293( ) A adaptação digital e a experiência digital de usuários devem ser avaliadas por meio de *indicadores*.

b) Segurança digital

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de manter um ambiente seguro de coleta, recebimento, tratamento, armazenamento, proteção e comunicação de informações no âmbito dos processos da organização.

294( ) Citar o principal projeto em andamento relacionado com a segurança digital.

295( ) A responsabilidade das pessoas em relação à segurança das informações na organização deve ser estabelecida formalmente, incluindo as informações em dispositivos móveis e de trabalho remoto utilizados.

296( ) Os riscos de segurança das informações devem ser tratados, havendo métodos para buscar assegurar a *confidencialidade*, a proteção, a atualização e a *integridade* das informações, bem como a continuidade dos serviços de informação, devido a panes ou em situações de emergência.

(Níveis 1,2,3)

297( ) A segurança contra risco de perda ou acesso indevido a informações deve ser avaliada por meio de testes de proteção e de recuperação.

298( ) A infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação deve promover a segurança das informações.

299( ) A *tecnologia digital* emergente relativa à segurança de informações, seu potencial e adversidades devem ser acompanhados no mercado, incluindo em outras organizações.

(Níveis 2,3)

300( ) Os *administradores* devem participar da definição de políticas e estabelecimento de metas de segurança digital.

301( ) A *integridade* das informações deve ser promovida por meio de mecanismos de verificação de consistência preventiva, no recebimento ou entrada de dados, no armazenamento e geração de informações.

(Nível 3)

302( ) A segurança de informações, em seus vários aspectos[147], deve ser acompanhada por meio de *indicadores*.

---

[146] O atendimento exclusivo e objetivo aos clientes retira valor das operações de seu atendimento as eventuais atividades relacionadas, na realidade, ao atendimento de controladores, como divulgação não solicitada de produtos, coleta de informações desnecessárias ao atendimento ou redundantes, prejudicando a qualidade do atendimento ao cliente.

[147] Os aspectos são a *confidencialidade*, a proteção, a atualização e a *integridade* das informações, bem como a continuidade dos serviços de informação.

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Este Critério trata da gestão de equipes de alto desempenho e do desenvolvimento de líderes, enfatizando seu papel para o *desenvolvimento sustentável*.

Introdução

As pesquisas sobre o futuro do trabalho e sobre o impacto da automação e a realidade já perceptível em muitos setores indicam que nenhuma ocupação deixa de ser afetada pelas mudanças tecnológicas. Este cenário de mudanças rápidas requer que as organizações enfatizem medidas de fortalecimento da cultura do aprendizado contínuo e de desenvolvimento de novas competências pelas pessoas e de competências mais especializadas, bem como de expansão de oportunidades de aprendizagem e de suporte à readaptação profissionais de áreas mais suscetíveis a automação.

O nível de alto desempenho das equipes continuará a ser promovido, de forma importante, pela *qualidade* da liderança em escolher e manter talentos, engajar as pessoas nos valores, princípios, *estratégias* e objetivos da organização, esses cada vez mais dinâmicos, definir funções e competências necessárias para os processos, configurar e desenvolver as equipes, responsabilizar e desafiar cada pessoa, assegurar a *qualidade* de vida no trabalho e potencializar a qualidade das relações.

Além disso, no cenário *ESG* de 2ª geração, os valores, princípios, *estratégias* e objetivos da organização – os rumos –, quando priorizam o *desenvolvimento sustentável*, tendem a facilitar o engajamento e dedicação das pessoas, que passam a perceber uma causa maior em jogo.

A clara definição de responsabilidades, decorrentes do contrato de trabalho, por sua vez, se traduz em desafios para lideranças e profissionais competentes, que quando gostam do que fazem e entendem a importância da sua contribuição, aumentam a sua dedicação.

A *qualidade* da interação humana dos times responde também por parte importante da dedicação das pessoas às causas comuns, sejam objetivos de áreas específicas ou da própria organização.

Por isso o papel das lideranças, para maximizar o potencial de contribuição das pessoas, se torna mais relevante. A maior velocidade das mudanças que ocorrem na sociedade e o consequente aumento geral da competição por recursos e mercados requerem lideranças e sistemáticas de apoio[148] a elas que, com maior agilidade e precisão, sejam principalmente capazes de:

1) planejar equipes enxutas e flexíveis de forma integrada ao planejamento dos processos;

2) readaptar funções e definir macro competências que pessoas preencherão com seu potencial;

3) selecionar pessoas com potencial e com competências sociais enfatizadas, como automotivação, tolerância, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, relacionamento e outras;

4) compatibilizar competências requeridas com competências e potencial das pessoas e com o sistema de compensações[149];

5) mobilizar[150] as pessoas;

6) promover a interação e colaboração frutíferas entre pessoas e áreas;

7) desenvolver profissionais e líderes para a organização, olhando para o futuro;

8) zelar pela *qualidade* de vida das pessoas, colocando sua segurança física e emocional em 1º. lugar.

O estabelecimento de métodos gerenciais pode variar em função das peculiaridades das diferentes operações.

---

[148] Atividades de suporte de áreas de recursos humanos ou afins, como recrutamento & seleção; integração de recém-chegados; suporte a expatriados; treinamentos profissionais, comportamentais e de cidadania; desenvolvimento de líderes; análise de perfis, feedback de desempenho; monitoramento da percepção da força de trabalho; plano de benefícios; suporte psicológico; orientação assistida (coaching); políticas de jornada e local de trabalho; controle de presença; controle de produção e outros.

[149] As compensações podem incluir remuneração fixa e variável, estabilidade, pacote de benefícios oferecidos e outras vantagens.

[150] A mobilização inclui a atribuição de responsabilidades, a orientação (coaching), o aconselhamento de carreira, a retroalimentação (feedback) de desempenho; o reconhecimento de contribuições extraordinárias (incondicional) e o incentivo pelo alcance de metas (condicional).

Sumarizar os métodos para:

6.1 Equipes de alto desempenho

a) Estruturação das equipes
(Níveis B,1,2,3)

Tem o objetivo de definir uma estrutura de pessoal otimizada a ser implementada, com perfis e competências necessárias definidas, para as pessoas atuarem com alta performance e com autonomia para autogerenciar e realizar melhorias.

303( ) A estrutura organizacional e equipes multifuncionais devem estar informadas no Perfil.

(Níveis 1,2,3)

304( ) O planejamento de quadro e funções e de suas principais competências, deve ser feito em alinhamento ao projeto[151] ou planejamento dos processos, incluindo dos recursos de aumento de produtividade.

305( ) Apresentar as principais competências definidas para as pessoas, em geral.

(Níveis 2,3)

306( ) O planejamento de quadro e funções e de suas principais competências deve ser feito considerando medidas de aumento de produtividade associadas ao desenvolvimento das equipes e aos investimentos em automação de processos.

307( ) A criação de grupos multifuncionais, temporários ou permanentes, deve ser feita em alinhamento a necessidades de gestão participativa[152] ou de melhoria do desempenho.

308( ) A criação de grupos multifuncionais deve ser feita com base em critérios pré-estabelecidos e com definição de objetivos e metas.

(Nível 3)

309( ) O planejamento de quadro deve ser feito com perspectiva de aumento de produtividade no longo prazo.

310( ) O grau de autonomia[153] dos níveis operacionais para se autogerir e melhorar processos deve ser definido.

311( ) A autoridade dos responsáveis por processos transversais ou grupos multifuncionais, na estrutura adotada, deve ser definida.

312( ) O desempenho da estruturação[154] das equipes deve ser avaliado por meio de indicador.

b) Composição de equipes
(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de compor as equipes com pessoas que tenham o perfil e competências atuais e potenciais compatíveis com as necessidades definidas, de acordo com políticas de recrutamento, seleção e encarreiramento internos, de captação no mercado de trabalho, de diversidade, de inclusão social e de igualdade de oportunidade.

313( ) A seleção de candidatos a posições técnicas deve validar seu perfil e competências técnicas e sociais[155] declaradas ou previamente avaliadas[156].

314( ) Os candidatos recrutados e não selecionados devem ser informados do motivo.

315( ) Os recém-chegados na organização[157] devem ser integrados à cultura organizacional.

(Níveis 1,2,3)

316( ) Os recém-chegados para compor equipes devem ser preparados para exercer suas funções, técnicas e comportamentais.

---

[151] Ver item 7.1
[152] Para equipes de lideranças
[153] O grau de autonomia pode ser individual ou da equipe e considerando pareceres especializados de outras áreas.
[154] A estruturação das equipes pode ser avaliada pela produtividade global, operacional e administrativa.
[155] A competência social é determinada por aspectos comportamentais que contribuem para a aceitação no grupo social. Indivíduos socialmente competentes tendem a lidar bem com regras sociais e seus papéis em situações diversas, a compreender com mais facilidade e reagir com empatia ao comportamento dos outros e seus estados emocionais, a estar dispostos para agir de forma coerente com as regras sociais do contexto, seu papel e a percepção do outro, a ser autoconfiantes para interagir socialmente e entender possíveis rejeições ou conflitos com naturalidade.
[156] A avaliação pode estar disponível no caso de recrutamento interno.
[157] Se a organização fizer parte da mesma controladora que a organização origem do recém-chegado, a integração cultural poderá ser abreviada.

(Níveis 2,3)

317( ) As equipes devem ser preparadas para receber recém-chegados que tenham alguma deficiência.

318( ) Os recém-chegados para compor equipes devem ser integrados aos principais processos da organização e suas equipes.

319( ) O período de experiência do recém-chegado deve ser finalizado com retroalimentação formal sobre o seu desempenho.

(Nível 3)

320( ) A seleção de candidatos deve considerar as competências definidas para a posição atual e posições futuras.

321( ) Os interesses e o potencial de encarreiramento do pessoal próprio devem ser mapeados com a participação das pessoas, que devem ser informadas das competências a serem desenvolvidas.

322( ) O desempenho da composição[158] das equipes deve ser avaliado por meio de indicador.

c) Desenvolvimento de competências das pessoas

(Níveis B,1,2,3)

Visa a tornar as pessoas capazes de realizar as funções sob sua responsabilidade, a melhorar a sua performance individual, na equipe e na organização, viabilizando a aquisição de novas competências e prepará-las para assumir novas e maiores responsabilidades.

323( ) O plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas deve ser atualizado.

324( ) Citar os principais programas ou ações, em andamento, de *capacitação ou desenvolvimento das pessoas* e a quantidade de pessoas alcançadas.

(Níveis 1,2,3)

325( ) As prioridades de desenvolvimento das pessoas devem se basear em retroalimentação da avaliação de desempenho em suas competências reais, com participação de líderes e das próprias pessoas, e em novas necessidades decorrentes do projeto ou planejamento dos processos[159].

326( ) As pessoas devem ser informadas pelas respectivas lideranças sobre as competências técnicas e sociais necessárias para realizar as funções sob sua responsabilidade e que precisam ser desenvolvidas.

327( ) Os programas de *capacitação e desenvolvimento das pessoas* devem proporcionar experiências práticas.

(Níveis 2,3)

328( ) As pessoas devem ser informadas sobre as competências em que devem se desenvolver prioritariamente.

329( ) Programas de desenvolvimento comportamental[160] das pessoas devem qualificá-las em habilidades que as tornem mais preparadas para o relacionamento interpessoal.

330( ) Programas ou ações de desenvolvimento da cidadania[161] das pessoas devem qualificá-las em habilidades que as tornem mais preparadas para o exercício da ética e da cidadania na comunidade.

331( ) O desenvolvimento da carreira profissional das pessoas deve ser promovido de forma integrada, harmonizando interesses das pessoas e necessidades da organização no longo prazo.

(Nível 3)

332( ) As pessoas devem ser incentivadas e possuir um plano de autodesenvolvimento.

333( ) Programas de desenvolvimento profissional[162] das pessoas devem qualificá-las em novas habilidades que as tornem mais preparadas profissionalmente, independentemente das funções que exercem.

334( ) A organização deve aplicar métodos para reorientação de carreira, aconselhamento profissional ou aumento da empregabilidade de pessoas cujas funções têm maior risco de serem afetadas por mudanças.

---

[158] A composição das equipes pode ser avaliada pela retenção após período experimental, 'turnover', 'turnover de talentos', cumprimento de metas.

[159] O projeto ou planejamento dos processos (7.1) de forma alinhada a estratégias emergentes pode determinar novas necessidades de desenvolvimento de competências das pessoas.

[160] Por exemplo, programas de treinamento na comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outros.

[161] Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos e deveres do cidadão, segurança na internet, utilização de redes sociais, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.

[162] 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.

335( ) A efetividade do desenvolvimento de competências das pessoas, por meio da *capacitação e desenvolvimento,* deve ser avaliado por meio de indicadores.

d) Tratamento dos perigos e riscos[163]de saúde e à segurança

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de buscar assegurar a integridade física e mental das pessoas, estabelecer fatores de desempenho associados à saúde e segurança ocupacional da *força de trabalho*, observando normas e as boas práticas.

336( ) Citar quais e quando ocorreram os dois últimos acidentes com afastamento e as medidas preventivas desencadeadas.

337( ) O tratamento dos perigos e *riscos* à saúde e segurança ocupacional deve incluir a permanente educação e o desenvolvimento da prontidão para emergências

338( ) O desempenho do tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e à segurança da *força de trabalho* deve ser avaliado por meio de *indicadores*.

(Níveis 1,2,3)

339( ) Os perigos e *riscos* à saúde e segurança devem ser mapeados e tratados com a participação da *força de trabalho*, considerando as mudanças do ambiente físico e das operações.

340( ) A organização deve assegurar que o emprego de ferramentas ou equipamentos operados por pessoas e a execução de tarefas sejam acompanhados das respectivas medidas de proteção.

(Níveis 2,3)

341( ) A prontidão para emergências em acidentes com pessoas e de evacuação das instalações deve ser testada por meio de exercícios.

342( ) A possível subnotificação[164] de ocorrências de acidentes e de quase acidentes deve ser monitorada[165] e tratada com contramedidas preventivas.

343( ) Os acidentes com afastamento devem ser prontamente notificados à *direção* com as respectivas contramedidas em andamento.

(Nível 3)

344( ) O bem-estar das pessoas fora do ambiente de trabalho, em trânsito ou em trabalho remoto deve ser acompanhado e orientado.

345( ) A prontidão para emergências em acidentes com pessoas e de evacuação das instalações, reais ou em exercícios, deve ser avaliada por meio de *indicadores* reportados à *direção*.

346( ) Os potenciais acidentes, que possam desencadear afastamentos, devem ser notificados à *direção*.

347( ) Os *indicadores* de desempenho relacionados ao tratamento dos perigos e *riscos* à saúde e à segurança da *força de trabalho* devem ser reportados à *direção*.

e) Otimização do clima[166] organizacional

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de maximizar o comprometimento e disposição da *força de trabalho* para a alta performance e com o *desenvolvimento sustentável*.

348( ) Citar as medidas abrangentes mais relevantes para melhoria do clima organizacional dos últimos dois anos.

---

[163] Risco é a probabilidade ou chance de ocorrer um acidente. Perigo é uma condição ou circunstância insegura que pode causar ou contribuir para um acidente.

[164] Extremamente importante quando há incentivos financeiros associados à redução de acidentes ou possibilidade de qualquer demérito, exposição ou represália a acidentados pela ocorrência de acidentes.

[165] Por exemplo: campanhas, canal de denúncia ou verificação de sinais físicos.

[166] O clima abrange o ambiente físico e social. inclui a qualidade das relações humanas interpessoais; mobilização para atuação voluntária em projetos socioambientais; liberdade de expressão e receptividade de ideias, opiniões e sugestões; confiança demonstrada pela liderança; respeito às diferenças; tolerância ao contraditório, existência de desafios; qualidade das instalações e equipamentos; flexibilidade de horário; viabilidade de trabalho remoto; mobilidade; serviços e benefícios; disponibilidade de canais de manifestação responsivos; acesso fácil à direção; qualidade das ações socioambientais; reputação da organização na sociedade; práticas de igualdade de oportunidades e outras variáveis que influenciam no bem-estar das pessoas e o seu comprometimento com a responsabilidade socioambiental individual, identificadas pela organização.

349( ) As principais necessidades e expectativas das pessoas da *força de trabalho* que podem afetar o clima organizacional devem ser conhecidas para o desenvolvimento da comunicação e de programas de pessoal.

350( ) A organização deve manter um plano de comunicação[167] interna para apoiar o engajamento das pessoas com os objetivos, incluindo os relacionados ao *desenvolvimento sustentável.*

351( ) As ações de maximização do comprometimento, bem-estar e satisfação das pessoas devem ser planejadas com a participação das equipes.

(Níveis 1,2,3)

352( ) As lideranças, em todos os níveis, devem monitorar os aspectos que mais afetam o comprometimento, bem estar e a satisfação de sua equipe.

353( ) A organização deve proporcionar canal de manifestação de insatisfações da *força de trabalho* sigilosos e responsivos[168].

354( ) A avaliação dos aspectos que afetam o comprometimento, o bem-estar e a satisfação da força de trabalho deve considerar a opinião das pessoas, sem necessidade de sua identificação, e permitir priorizar oportunidades de melhoria específicas por grupos de pessoas ou áreas.

355( ) As ações de maximização do comprometimento, bem-estar e satisfação das pessoas devem ser harmonizadas pela direção e implementadas pelos líderes.

(Níveis 2,3)

356( ) As principais necessidades, expectativas e predisposições das pessoas do mercado de trabalho que podem afetar o clima organizacional devem ser conhecidas para o desenvolvimento da comunicação e de programas de pessoal.

357( ) O voluntariado em projetos de desenvolvimento socioambientais deve ser estimulado.

358( ) A organização deve manter compensações compatíveis com a necessidade de retenção de pessoal de alto desempenho.

359( ) As contribuições extraordinárias devem ser identificadas e reconhecidas prontamente[169].

360( ) O incentivo por alcance e superação de metas deve ser adotado amplamente.

361( ) O desempenho da otimização do clima organizacional deve ser avaliado por meio de *indicadores* abrangendo os fatores mais importantes.

(Nível 3)

362( ) A definição do tratamento de aspectos que mais afetam o comprometimento, o bem-estar e a satisfação da *força de trabalho* deve ser feita com a responsabilização das lideranças e a participação das pessoas, de acordo com as principais insatisfações identificadas.

363( ) O reconhecimento de equipes de alta performance deve destacar as competências associadas[170] aos resultados excepcionais para o negócio que foram alcançados.

364( ) O incentivo por alcance ou superação de metas deve considerar as metas das equipes.

365( ) O desempenho do reconhecimento[171] e do incentivo na organização deve ser avaliado por meio de *indicadores*.

6.2 Desenvolvimento de lideranças

a) Definição de competências de liderança
(Níveis B,1,2,3)

---

[167] O plano de comunicação interna voltado ao engajamento com o desenvolvimento sustentável procura desenvolver uma cultura de comprometimento com as futuras gerações.
[168] A responsividade de manifestação anônima deve ser por meio de comunicado público se tiver potencial de representar manifestação generalizada.
[169] O pronto e justo reconhecimento a contribuições de pessoas, identificadas e confirmadas como extraordinárias, i.e., além do esperado, visa a, sem procrastinação, reforçar o comportamento de alto desempenho, servir de exemplo à força de trabalho e demonstrar agradecimento formal da organização pelo feito, aumentando o engajamento geral.
[170] O reconhecimento pode destacar competências associadas à alta performance identificadas nas equipes. Ex. inovação, agilidade, trabalho em grupo, foco em resultados.
[171] Espera-se que a intensidade do reconhecimento formal a contribuições extraordinárias e o incentivo ao alcance e superação de metas sejam medidos.

Tem o objetivo de estabelecer os principais conhecimentos, habilidades e atitudes de liderança, que os gestores precisam ter ou adquirir, em seu nível, para promover o maior engajamento da equipe, contribuir para aumento da sustentabilidade de *produtos* e processos e obter alta performance.

366( ) Apresentar as principais competências esperadas para os diferentes níveis de liderança.

367( ) As competências relativas à gestão de pessoas devem integrar o conjunto de competências estabelecidas para liderança em todos os níveis.

368( ) A seleção de candidatos a posições de liderança deve validar seu perfil e competências de gestão de pessoas declaradas ou previamente avaliadas.

(Níveis 1,2,3)

369( ) As competências relacionadas com o pensamento sistêmico devem integrar o conjunto de competências estabelecidas para liderança em todos os níveis.

(Níveis 2,3)

370( ) As competências relacionadas com a excelência da gestão para o *desenvolvimento sustentável*[172] devem integrar o conjunto de competências estabelecidas para liderança em todos os níveis.

371( ) As competências de liderança para *direção* devem ser estabelecidas com a participação dos proprietários, mantenedores ou instituidores, ou seus representantes.

(Nível 3)

372( ) A competência em desenvolver lideranças deve integrar o conjunto de competências estabelecidas para líderes de gestores.

373( ) O estabelecimento de competências para liderança deve considerar os líderes de grupos multifuncionais, temporários ou permanentes.

b) Seleção de líderes e sucessores

(Níveis B,1,2,3)

Visa a identificar líderes potenciais mais preparados para exercer ou desenvolver as competências exigidas para as posições de liderança atuais e futuras.

374( ) A seleção de líderes e sucessores deve avaliar a competência atual e potencial relativa à gestão de pessoas.

(Níveis 1,2,3)

375( ) A seleção de líderes e sucessores deve ser realizada com a participação ativa da *direção* e deve considerar resultados obtidos decorrentes da mobilização de pessoas em torno de objetivos.

(Níveis 2,3)

376( ) Os líderes e sucessores selecionados devem conhecer os principais processos de gestão da organização.

377( ) Os líderes e sucessores selecionados devem ser integrados à estrutura de liderança.

378( ) A seleção de líderes e sucessores deve validar a competência social atual e potencial para negociação e consenso.

(Nível 3)

379( ) O desempenho da seleção de líderes e sucessores deve ser avaliado por meio de *indicador*.

c) Desenvolvimento de competências de líderes e sucessores

(Níveis B,1,2,3)

Tem o objetivo de incorporar as competências exigidas para as posições de liderança atuais e futuras nos líderes e sucessores selecionados.

380( ) Apresentar as principais competências de liderança.

381( ) Citar os principais programas ou ações de desenvolvimento de líderes em andamento e a quantidade de pessoas alcançadas.

---

[172] As competências de liderança relacionadas com o desenvolvimento sustentável incluem o conhecimento dos objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU, da matriz de materialidade da organização e das exigências da organização que pratica a responsabilidade ESG, habilidade de criar valor para as partes interessadas na sua esfera de atuação e atitude ética e de cidadania exemplares, aplicando os conhecimentos na formulação de diretrizes, no planejamento e na vida pessoal.

382( ) O desenvolvimento de sucessores para qualquer nível deve incluir designações experimentais compatíveis com o nível almejado.

(Níveis 1,2,3)

383( ) A avaliação das competências de liderança de líderes e sucessores selecionados deve ser realizada e priorizada com a participação do avaliado.

384( ) As competências de liderança com maior déficit devem ser tratadas com a participação dos respectivos líderes.

(Níveis 2,3)

385( ) Apresentar as competências de liderança para o nível de direção.

386( ) O desenvolvimento de competências de liderança deve ser realizado com fixação de objetivos prioritários para cada pessoa e incorporação de novas habilidades.

387( ) A avaliação e o desenvolvimento de competências de liderança deve ser parte integrante da responsabilidade de líderes de gestores.

388( ) O desempenho dos líderes deve ser avaliado por meio de indicadores associados ao engajamento dos liderados.

(Nível 3)

389( ) O desempenho dos líderes deve ser avaliado por meio de *indicadores* associados aos resultados das equipes.

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Este Critério trata da gestão dos principais processos primários e de suporte, de fornecimento e econômico-financeiros, necessários para a criação de valor, para os clientes e demais partes interessadas, de forma coerente com o *desenvolvimento sustentável*.

Introdução

Os processos tratados neste Critério referem-se à gestão das operações técnicas e administrativas mais importantes da organização e estão separados, por requerem particularidades na gestão, em: Item 7.1 - Processos primários e de suporte, que incluem a comercialização de *produtos*, seu desenvolvimento, produção, entrega e logística reversa aplicável, bem como de operações técnicas e administrativas a eles associadas; Item 7.2 - Processos de fornecimento (de matérias primas e insumos) e Item 7.3 - Processos econômico-financeiros.

Tais processos também são conhecidos como processos da *cadeia de valor*, pelo fato de suas operações técnicas e administrativas criarem valor para os clientes e demais partes interessadas.

Os fatores de desempenho de *produtos* e processos e *indicadores* associados mais importantes para seu monitoramento e avaliação são informações indispensáveis para uma boa gestão e tomada de decisão.

O *desenvolvimento sustentável* ganha maior importância nos métodos de gestão requeridos, tendo em vista que os *produtos* e processos devem adicionar valor à sociedade e ao meio ambiente e não retirar valor, e, se houver essa possibilidade, devem facilitar a neutralização e negativação dos efeitos adversos causados pela organização e sua cadeia de suprimento e consumo.

O estabelecimento de métodos gerenciais pode variar em função das peculiaridades das diferentes operações.

Sumarizar os métodos para:

7.1 Processos primários e de suporte

a) Planejamento[173] de fatores[174] de desempenho

(Níveis B,1,2,3)

Tem o objetivo de estabelecer os fatores de desempenho mais importantes, para *produtos*[175] e processos primários e de suporte, a partir de requisitos de clientes, da sociedade[176], de outras partes interessadas e áreas internas, de melhorias dos processos e de desdobramentos de *estratégias*.

390( ) Apresentar os principais fatores de desempenho para *produtos* e processos primários e de suporte e as partes interessadas mais importantes associadas.

391( ) Os principais fatores de desempenho para *produtos* e processos deve ser avaliado por meio de *indicadores,* cujos resultados devem ser informados no Critério 8.

(Níveis 2,3)

392( ) O conjunto de fatores de desempenho e respectivos *indicadores* devem incluir os relativos ao ciclo de vida dos *ativos de infraestrutura operacional*, quando forem críticos para o negócio, e os relativos ao *desenvolvimento sustentável*.

b) Projeto[177] de produtos e processos sustentáveis

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de conceber ou atualizar os *produtos* e os processos primários e de suporte, estabelecendo padrões que possibilitem atender aos fatores de desempenho estabelecidos e privilegiando as inovações[178].

---

[173] O planejamento inclui o mecanismo de adaptação a cenários emergentes não previstos.

[174] Os fatores de desempenho são também conhecidos como requisitos de desempenho. São desdobrados dos requisitos de partes interessadas. Ex.: regularidade do fornecimento, qualidade intrínseca do produto (físico), fácil acesso à organização, eficiência energética, minimização de perdas, minimização de retrabalho, renovação de redes, redução de custo.

[175] O termo “produtos” abrange bens, serviços, soluções, informações consolidadas ou um conjunto deles.

[176] Os requisitos da sociedade para os produtos e processos abrangem requisitos socioambientais e relativos à proteção dos direitos dos clientes.

[177] O termo “projeto” de processos pode ser entendido como planejamento dos processos.

[178] A busca por inovações potenciais e projetos experimentais associados são tratados no Critério 5.

393( ) Citar exemplo recente de desenvolvimento ou atualização de processo ou *produto* visando ao aumento da sustentabilidade.

394( ) Os projetos devem utilizar metodologia[179] compatível com o seu porte, complexidade, finalidade e tempestividade[180] requerida e propiciar o seu gerenciamento.

(Níveis 1,2,3)

395( ) Os projetos devem estabelecer fatores de desempenho e *indicadores*, relativos a matérias-primas, insumos, serviços ou informações, adquiridos ou captados, compatíveis com os padrões estabelecidos para os *produtos* e processos[181].

396( ) A implementação de projetos deve incluir etapas piloto e intermediárias para avaliar resultados até entrar em operação.

397( ) O estabelecimento de padrões e de seu acervo visando a garantir a *qualidade* dos *produtos* e dos processos devem ser compatíveis com o ambiente operacional em que serão aplicados e com a capacidade dos executantes os compreenderem.

398( ) O lançamento de *produtos* e início das operações dos processos, sejam novos ou atualizados, devem ser monitorados de maneira particular para possibilitar ajustes rápidos nos padrões, reduzindo possíveis impactos adversos iniciais.

(Níveis 2,3)

399( ) O desenvolvimento de projetos deve ser realizado com a participação de áreas internas afetadas ou beneficiadas e de partes interessadas, quando aplicável.

400( ) Os projetos devem avaliar a incorporação de tecnologias emergentes que aumentem a criação de valor para os clientes, para a organização e para outras partes interessadas, em harmonia com o *desenvolvimento sustentável*.

401( ) Os projetos devem incluir uma avaliação de *riscos* abrangente[182], o que pode resultar em novos fatores de desempenho a serem monitorados.

Os projetos devem buscar assegurar:

402( ) a confiabilidade dos produtos e processos;

403( ) a saúde[183], segurança[184] e a inclusão social das pessoas[185];

404( ) o emprego de matérias-primas, insumos e *ativos de infraestrutura operacional* eco e socioeficientes;

405( ) a preservação e recuperação do meio ambiente;

406( ) a eficiência energética, incluindo uso de fontes renováveis;

407( ) a neutralização de carbono[186];

408( ) a integridade de infraestruturas utilizadas.

409( ) Os projetos devem incluir parcerias com outras organizações para potencializar o desempenho de *produtos* e processos, incluindo a *ecoeficiência* e o tempo de ciclo de desenvolvimento.

410( ) As pessoas executantes dos padrões operacionais essenciais para garantir o nível de *qualidade* projetado para os *produtos* e processos devem ser formalmente qualificadas[187] e os equipamentos necessários devem ser formalmente homologados ou calibrados.

---

[179] O uso de metodologia de projeto pode incluir padrões de autoridade e formação de equipe, design, análise de riscos, construção, lançamento, capacitação dos envolvidos, implantação, acompanhamento etc. e tem por objetivo estabelecer ou atualizar os padrões para que os fatores de desempenho sejam atendidos em sua plenitude, livre de contratempos. A definição da autoridade e papel dos líderes de projetos transversais pode ser requerida quando existir potencial para conflito de autoridade na estrutura organizacional.

[180] Projetos complexos podem requerer metodologias ágeis, engenharia da confiabilidade e governança de projetos.

[181] Refere-se aos fatores de desempenho que influenciarão os padrões dos processos de Fornecimento (7.2).

[182] A avaliação de riscos deve abranger todas as dimensões que podem resultar em adversidades para a organização ou partes interessadas em decorrência do produto ou processo.

[183] A saúde inclui a física e a emocional.

[184] A segurança inclui a proteção de riscos, perigos ou perdas.

[185] O termo “pessoas” tem o caráter amplo, incluindo equipe de projeto, força de trabalho, usuários, comunidade e fornecedores.

[186] Compensação das emissões de gases do efeito estufa que não são neutralizadas no ciclo de suprimento, produção, entrega, uso pelo cliente e logística reversa de bens produzidos e de subprodutos. Os projetos devem contribuir para esse esforço.

[187] A qualificação pode incluir certificação, graduação de habilidade, diplomação, formatura ou similar, relacionadas aos padrões operacionais essenciais.

(Nível 3)

Os projetos devem buscar assegurar:

411( ) a sua *governança*[188];

412( ) a socioeficiência, incluindo a igualdade de gênero[189], a mobilização e desmobilização sustentável de contingentes de trabalhadores alocados durante a implantação dos projetos;

413( ) a confiabilidade, a mantenabilidade e o custo otimizado do ciclo de vida de a*tivos de infraestrutura operacional*;

414( ) a durabilidade de bens produzidos;

415( ) a reciclagem ou reutilização, com logística reversa aplicável, em cadeias de suprimentos própria ou de terceiros, de subprodutos[190] da produção e do consumo; de subprodutos e bens consumidos;

416( ) a minimização de emissões de gases do efeito estufa[191];

417( ) a negativação de carbono[192] .

418( ) Os padrões operacionais essenciais para garantir o nível de *qualidade* projetado devem ser definidos utilizando análise[193] de riscos de ocorrência de falhas para atender aos fatores de desempenho.

c) Monitoramento do desempenho dos processos

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de verificar se os padrões operacionais, essenciais para garantir a *qualidade* dos *produtos* e processos, estão sendo cumpridos e observando os fatores de desempenho estabelecidos no projeto.

419( ) Os padrões operacionais, atualizados, devem ser de fácil consulta pelas pessoas executantes.

420( ) O gerenciamento do desempenho das operações deve ser realizado por meio de ferramentas de controle[194] que garantam o cumprimento dos padrões, incluindo *indicadores* com metas.

421( ) As ações corretivas de não conformidades[195] devem ser definidas, com registro dos eventos.

(Níveis 1,2,3)

422( ) As não conformidades[196] devem ter suas causas-raízes investigadas e tratadas, com registro dos eventos.

423( ) O gerenciamento do desempenho dos processos deve ser realizado de forma participativa, quando aplicável, e deve utilizar técnica de verificação de cumprimento de padrões.

424( ) Os eventos e lições aprendidas associados a ações corretivas devem ser compartilhados com todos os afetados pela ocorrência ou pelas ações corretivas.

(Níveis 2,3)

425( ) A eficácia das ações corretivas e de tratamento das causas-raízes deve ser confirmada, com registro dos eventos.

426( ) A aplicação e o monitoramento dos padrões operacionais devem ser agilizados com o emprego de *tecnologia digital*.

---

188 A governança de projetos complexos visa a buscar garantir o seu direcionamento e controle, incluindo a responsabilização de administradores e a transparência.

189 A igualdade de gênero tem o caráter amplo, incluindo equipe de projeto, força de trabalho, clientes, comunidade e fornecedores.

190 O termo subprodutos abrange materiais, efluentes, resíduos, embalagens, sucatas etc. gerados no ciclo de produção, uso e disposição após o uso.

191 A minimização abrange os esforços para não emitir gases do efeito estufa desde o princípio do ciclo de vida do produto (“net-zero”).

192 A negativação abrange formas de retirar mais carbono da atmosfera além do necessário para neutralização, compensando passivos anteriores próprios e de terceiros. Os projetos devem contribuir para esse esforço.

193 Exemplos de métodos de análise de riscos: HACCP, FMEA, BowTie, “Momentos da verdade” e outros.

194 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.

195 O termo “não conformidade” refere-se a falhas, perdas ou não atendimento a algum dos padrões, incluindo metas. O tratamento de não conformidade leva à identificação e tratamento das causas-raízes, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.

196 O termo “não conformidade” refere-se a falhas, perdas ou não atendimento a algum dos padrões, incluindo metas. O tratamento de não conformidade leva à identificação e tratamento das causas-raízes, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.

427( ) Os eventos associados a ações corretivas devem ser compartilhados com outras áreas e partes interessadas aplicáveis, com potencial similar de impacto.

(Nível 3)

428( ) O cumprimento de padrões das operações e o atendimento aos fatores de desempenho deve ser autogerenciado pelos executantes e deve ser apoiado por ferramentas de alerta preventivo sobre potenciais não conformidades.

d) Análise e melhoria de processos e produtos

(Níveis B,1,2,3)

Têm as finalidades de investigar oportunidades para otimizar as operações, priorizar e implementar ações de melhoria da performance, incluindo eco e socioeficiência, e de mitigação de *riscos*, bem como proporcionar mudanças nos padrões para que as melhorias sejam perenes.

429( ) Citar exemplo recente de melhoria incorporada em processo ou *produto* visando ao aumento da sustentabilidade.

430( ) A análise e a melhoria devem ser realizadas de forma participativa.

(Níveis 1,2,3)

431( ) A análise e desenvolvimento de melhorias devem ser realizadas com apoio de metodologia, de forma integrada com outras áreas aplicáveis, e devem incluir os aspectos socioambientais.

432( ) As melhorias[197] propostas devem indicar o retorno potencial para as partes interessadas beneficiadas.

433( ) Os eventos e lições aprendidas associados às melhorias implementadas devem ser compartilhados com todos os envolvidos com o produto ou processo.

(Níveis 2,3)

434( ) A análise deve incluir a avaliação da variabilidade, confiabilidade, riscos, produtividade, eficácia, eficiência, eco e socioeficiência, quando aplicável.

435( ) A análise deve incluir a investigação comparativa de características de processos e *produtos* com finalidade similar em concorrentes ou outras organizações de referência, dentro ou fora do setor, escolhidas com critério que proporcione maior potencial de aprendizado.

436( ) As melhorias potenciais devem ser avaliadas em termos de retornos econômicos e socioambientais para se estabelecer prioridades.

437( ) As melhorias propostas devem avaliar o emprego de novas tecnologias e envolver representantes das partes interessadas mais afetadas.

438( ) Os eventos associados a melhorias implementadas devem ser compartilhados com outras áreas e partes interessadas aplicáveis, com potencial de impacto.

(Nível 3)

439( ) As oportunidades com potencial de melhorar o desempenho de *fornecedores* ou a satisfação dos clientes ou da comunidade, direta ou indiretamente, devem ter esse potencial confirmado e a melhoria deve ser efetivada com a participação dessas partes.

440( ) O retorno esperado, das melhorias implementadas, deve ser confirmado.

7.2 Processos de fornecimento

a) Desenvolvimento sustentável da cadeia[198] de suprimentos

(Níveis B,1,2,3)

Visa a buscar assegurar a aquisição no mercado ou extração no meio ambiente, de matérias-primas, insumos, serviços ou informações, de forma compatível com o projeto dos *produtos* e dos processos, com a demanda e com o *desenvolvimento sustentável*, especialmente com a *economia circular* e bem-estar das pessoas. Inclui a busca ou preparo de *fornecedores*[199] socialmente responsáveis e competitivos e cuidados

[197] As oportunidades podem ter origem nos métodos de investigação de inovações potenciais tratados no Critério 5.

[198] Inclui a cadeia de suprimentos atual e futura.

[199] Os fornecedores mencionados 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 bens, serviços ou informações, direta ou indiretamente. Inclui-se como fornecedora, a sociedade quando outorga a extração de recursos naturais controlados, outras unidades internas da mesma empresa ou grupo empresarial em que a organização faz parte, instituições de serviços financeiros e outras.

para extração de recursos naturais, proteção e meios de restauração do meio ambiente nas fontes de extração.

441( ) O trabalho infantil, degradante, forçado ou inseguro deve ser prevenido, verificado e denunciado na busca por *fornecedores* na *cadeia de suprimentos*

(Níveis 1,2,3)

442( ) O impacto da captação de recursos naturais não renováveis deve ser minimizado e o meio ambiente de captação deve ser protegido com meios de restauração.

(Níveis 2,3)

443( ) O progresso econômico, social e ambiental deve ser estimulado por meio de aquisições nas regiões do entorno das instalações, quando aplicável.

444( ) O emprego de matérias-primas, insumos e *ativos de infraestrutura operacional* eco e socioeficientes deve ser estimulado junto aos fornecedores.

445( ) A inclusão social e igualdade de gênero devem ser estimuladas junto aos fornecedores.

(Nível 3)

446( ) O desenvolvimento integrado da *cadeia de suprimentos* deve maximizar o potencial de redução, reutilização e reciclagem de materiais e a integridade dos *ativos de infraestrutura operacional* e de bens produzidos.

447( ) A neutralização ou negativação de carbono devem ser estimuladas junto aos fornecedores.

b) Qualificação e seleção[200] de fornecedores sustentáveis

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de catalogar *fornecedores* candidatos que possuam as aptidões necessárias, inclusive de responsabilidade socioambiental, para atenderem aos requisitos de fornecimento e para se tornar *fornecedores* e a seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores de desempenho relevantes para a organização e para o *desenvolvimento sustentável*.

448( ) As necessidades e expectativas dos *fornecedores* devem ser apresentadas no Perfil.

449( ) Dar exemplo recente de substituição de insumo importante por outro mais sustentável.

450( ) A qualificação de *fornecedores*, dos diferentes tipos, que estão aptos a fornecer, deve utilizar critérios de idoneidade, legalidade, *qualidade*, experiência, competitividade, segurança e saúde ocupacional de sua *força de trabalho* e algum compromisso com o *desenvolvimento sustentável*.

451( ) A seleção de fornecedores mais adequados deve utilizar critérios de comprometimento com níveis de qualidade esperados, incluindo de ressarcimentos em razão de falhas.

(Níveis 1,2,3)

452( ) A qualificação de *fornecedores*, dos diferentes tipos, que estão aptos a fornecer, deve utilizar critério de comprometimento com o *desenvolvimento sustentável*.

453( ) Os *fornecedores* candidatos devem dispor de canal de acesso ágil para fornecer informações seletivas[201] e sobre seus *produtos* e para receber respostas tempestivas.

454( ) A seleção de *fornecedores* mais adequados deve utilizar critério de comprometimento com performance que influencia na forma de pagamento pelo fornecimento.

(Níveis 2,3)

455( ) As necessidades, expectativas e predisposições dos fornecedores devem ser identificadas na sua qualificação para verificação de compatibilidade com as da organização.

456( ) A qualificação de *fornecedores*, dos diferentes tipos, que estão aptos a fornecer, deve utilizar critérios de compensação competitiva[202], comprometimento com a inclusão social, igualdade de gênero e *ecoeficiência*.

457( ) A qualificação ou seleção de *fornecedores* deve possuir mecanismos de prevenção da corrupção.

458( ) O estabelecimento de parcerias com *fornecedores* deve ser fundamentado em análise estratégica e de *riscos*.

(Nível 3)

459( ) A qualificação de *fornecedores* regulares deve incluir a verificação de aspectos de *governança* e gestão de riscos, além de aspectos relativos à conduta ética, e de neutralização ou negativação de carbono.

---

200 A seleção engloba a escolha e a contratação.
201 Informações que permitam pré-qualificar requisitos mínimos, agilizando a qualificação.
202 Regime de remuneração e benefícios compatíveis com o mercado.

460( ) A qualificação profissional da *força de trabalho* dos *fornecedores* que atuam a serviço da organização executando atividades perigosas, pré-determinadas para cada tipo de fornecimento, deve ser verificada.

461( ) O estabelecimento de parcerias com *fornecedores* deve ser estimulado para desenvolvimento de inovações.

c) Monitoramento[203] do fornecimento

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de assegurar a *qualidade*[204] de matérias-primas, insumos, serviços ou informações recebidas dos diferentes tipos de fornecimento, em relação aos padrões esperados e previamente acordados e de notificar não conformidades, solicitando ações corretivas e compromisso com melhorias.

462( ) O monitoramento do fornecimento deve incluir métodos de verificação da conformidade e tempestividade dos recebimentos acordados com os *fornecedores* e criticidade para os processos da *cadeia de valor*.

463( ) As eventuais não conformidades detectadas e solicitação de ações corretivas devem ser prontamente notificadas aos *fornecedores* e acompanhadas.

(Níveis 1,2,3)

464( ) O monitoramento do fornecimento deve incluir a verificação das condições de trabalho, incluindo legais e de saúde e segurança ocupacional, da *força de trabalho* dos *fornecedores* que atuam a serviço[205] da organização.

(Níveis 2,3)

465( ) As principais metas de atendimento de requisitos de desempenho, relativas ao fornecimento, devem ser estabelecidas em contratos, acordos de nível de serviço com os fornecedores, por parâmetros regulatórios ou instrumentos equivalentes.

466( ) Os impactos de eventuais não conformidades detectadas, incluindo os custos para a organização associados a elas, devem ser prontamente notificados aos *fornecedores*.

(Nível 3)

467( ) O rigor do monitoramento do fornecimento deve ser proporcional à frequência de ocorrências de não conformidades pelo *fornecedor* ou à existência de fatores de desempenho zero-erro.

d) Avaliação do fornecimento

(Níveis 1,2,3)

Visa à requalificação de *fornecedores* ou fontes de fornecimento, ao estímulo à melhoria de seus *produtos* e processos, ao seu *desenvolvimento sustentável* e ao aperfeiçoamento das políticas e padrões de fornecimento e de projeto de *produtos* e processos da organização.

468( ) O resultado da avaliação dos *fornecedores* deve ser a eles informado, com indicação de oportunidades de melhoria aplicáveis.

469( ) A *força de trabalho* dos *fornecedores* que atuam a serviço da organização deve ser engajada, comprovadamente, em procedimentos de proteção da saúde e segurança ocupacional e com as diretrizes a ela aplicável.

(Níveis 2,3)

470( ) A *força de trabalho* dos *fornecedores* que atua a serviço da organização deve ser engajada ativamente em princípios éticos, com direcionamento da respectiva liderança.

471( ) A satisfação dos *fornecedores* com a organização deve ser avaliada, acompanhada por meio de indicador e considerada para melhoria das políticas e padrões de relacionamento e fornecimento.

472( ) O desempenho do fornecimento pelos diferentes tipos de fornecedores deve ser avaliado por meio de *indicadores*.

473( ) Para fornecedores cuja força de trabalho atua a serviço[206] da organização, a saúde e segurança deve ser avaliada por meio de indicadores.

---

[203] Inclui a inspeção de recebimento de bens, de serviços prestados e de informações.
[204] A qualidade do fornecimento abrange todos os fatores de desempenho.
[205] Inclui fornecedores de mão de obra, terceirizados, parceiros e similares, cuja força de trabalho atua em operações que compõem o produto da organização, em suas instalações ou obras.
[206] Ver nota anterior

(Nível 3)

474( ) A *força de trabalho* de *fornecedores* que atua a serviço da organização deve ser engajada ativamente com o *desenvolvimento sustentável*.

475( ) Os *fornecedores* devem ser estimulados a buscar melhorias e inovações para aumentar a *ecoeficiência* e reduzir custos de seus *produtos* e processos.

7.3 Processos econômico-financeiros[207]

a) Síntese[208] de fatores de desempenho econômico-financeiro

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de estabelecer os fatores de desempenho mais importantes, internos e externos, que causam impacto adverso ou favorável na sustentabilidade econômica e financeira do negócio, a partir de requisitos de proprietários, mantenedores ou instituidores, outras partes interessadas e áreas internas, incluindo desdobrados de *estratégias* de *desenvolvimento sustentável*.

476( ) Informar os fatores de desempenho econômico-financeiros[209] mais importantes. Os principais *indicadores* econômico-financeiros com seus resultados devem ser informados no Critério 8.

477( ) Os *administradores* devem participar da definição de políticas e de revisão das metas de desempenho econômico-financeiro.

(Níveis 1,2,3)

478( ) Os fatores de desempenho mais importantes devem abranger a otimização dos custos das diversas operações e as responsabilidades pelo seu controle devem estar formalmente atribuídas.

(Níveis 2,3)

479( ) A precificação ou tarifação de *produtos* deve se submeter a políticas comerciais aprovadas pelos *administradores* e de órgãos reguladores, quando aplicável, e incluir análise de impactos para a organização e para o consumo responsável.

480( ) A concessão de créditos e as aplicações financeiras devem se submeter a políticas estabelecidas que reduzam o risco.

(Nível 3)

481( ) O planejamento dos custos do ciclo de vida dos ativos de infraestrutura operacional devem ser estabelecidos considerando os fatores do ambiente e requisitos das partes interessadas.

482( ) O planejamento tributário deve ser otimizado considerando prazos de recolhimento de taxas e tributos, a *cadeia de valor* e de suprimento, aspectos geográficos, incentivos e outros.

---

207 As operações administrativas financeiras (ex.: contabilidade, contas a pagar/a receber, tesouraria, controladoria etc.) devem ser geridas como operações de suporte. Este item trata do processo de gestão econômico-financeira.

208 A síntese inclui o mecanismo de adaptação a cenários emergentes não previstos.

209 Os indicadores econômicos servem para avaliar a capacidade de a organização gerar valor econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores, dividindo-se em dois grupos: de “Rentabilidade” – Exs.: 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, geração de caixa, índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras), retorno de investimentos, produtividade econômica, receitas ou despesas por unidade produzida e de execução orçamentária; e de “Atividade” – atividades que afetam a rentabilidade – Exs.: 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), ticket médio, evasão de rendas ou perdas.
Os indicadores financeiros servem para avaliar a capacidade da empresa em honrar seus compromissos financeiros, dividindo-se em dois grupos: “Estrutura” – Exs.: 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 “Liquidez” – Exs.: 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), alavancagem (grau de endividamento da empresa sua capacidade de cumprir com as obrigações de longo prazo), horizonte de liquidez.

b) Projeção orçamentária
(Níveis B,1,2,3)

Tem os objetivos de projetar o desempenho econômico-financeiro, integrado e dinâmico, compatibilizar as contas com a estrutura de responsabilidade por processos, comprometer os responsáveis com metas[210]e seu controle, buscar assegurar uma contabilização gerencial precisa e tempestiva, possibilitar identificação e emissão de alertas de desvios e definir prioridades para melhoria do desempenho.

483( ) Os *administradores* devem participar da aprovação da peça orçamentária e do monitoramento do desempenho econômico-financeiro com o objetivo de pactuá-los e acompanhá-los com transparência.

(Níveis 1,2,3)

484( ) O desempenho da peça orçamentária deve ser acompanhado por meio de indicador.

485( ) As ações corretivas, preventivas e as oportunidades, decorrentes do controle orçamentário e da análise de performance devem ser registradas e acompanhadas.

(Níveis 2,3)

486( ) A elaboração e ajustes do orçamento devem ser participativos para aumentar o comprometimento e a assertividade e avaliar *externalidades*.

487( ) Os prazos fiscais[211] devem ser monitorados para evitar custos com multas e sanções pelo seu descumprimento.

(Nível 3)

488( ) As projeções de performance devem ser dinâmicas para possibilitar a antecipação de medidas de ajuste necessárias para buscar assegurar o cumprimento de compromissos com as partes interessadas e a otimização de resultados.

489( ) Os gestores devem receber alertas antecipados a respeito de anomalias potenciais, incluindo de contabilização, dos resultados sob sua responsabilidade.

c) Qualificação de investimentos
(Níveis 1,2,3)

Tem as finalidades de avaliar a viabilidade e retorno potencial dos investimentos, necessários para implementação das *estratégias*, para os resultados da organização, definir as fontes de recursos ideais e analisar o progresso e o retorno real dos investimentos realizados.

490( ) Citar o principal investimento em andamento e a fonte de recurso.

491( ) Os *administradores* devem participar da aprovação dos investimentos.

(Níveis 2,3)

492( ) A viabilidade dos investimentos deve ser estudada de forma participativa e com base em estudos que considerem retornos econômicos e socioambientais.

493( ) O controle do orçamento de investimentos deve ser utilizado para avaliar o progresso dos projetos.

494( ) A competitividade de alternativas de fontes de recursos para investimentos deve ser acompanhada.

(Nível 3)

495( ) O retorno real dos principais investimentos realizados deve ser acompanhado, considerando benefícios previstos nos respectivos estudos de viabilidade, incluindo, quando aplicável, quanto ao ciclo de vida econômico dos a*tivos de infraestrutura operacional*, e demonstrados para os *administradores*.

496( ) As lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, relativas a investimentos realizados devem ser registradas e compartilhadas.

497( ) O desempenho da realização integrada dos investimentos deve ser avaliado por meio de indicador.

d) Equilíbrio do fluxo financeiro
(Níveis B,1,2,3)

Tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos financeiros para operacionalização das atividades da organização, com previsibilidade, otimizando critérios e seleção tempestiva de fontes de captação de capital de giro, de tomada de riscos financeiros, de políticas comerciais, de aplicações de caixa e de administração de créditos e recebimentos, em sincronia com as necessidades.

---

[210] Metas de receitas, despesas, endividamento e investimentos.
[211] O recolhimento tempestivo dos tributos contribui para o desenvolvimento sustentável.

498( ) A política de captação de recursos deve ser aprovada pelos *administradores*.

(Níveis 1,2,3)

499( ) Os impactos potenciais de mudanças na política comercial ou de gratuidades no equilíbrio do fluxo financeiro devem ser analisados antes de sua efetivação.

500( ) A projeção de liquidez deve ser dinâmica e monitorada para possibilitar a antecipação de decisões referentes à fonte de recursos financeiros.

501( ) A política de concessão de créditos[212] deve envolver análise de riscos sobre a parte tomadora com base em informações confiáveis.

(Níveis 2,3)

502( ) O controle e conciliação de recebíveis devem prevenir a inadimplência e a evasão de receitas.

(Nível 3)

503( ) As políticas de concessão de créditos, captação de recursos e comercial devem incluir critérios que favoreçam o *desenvolvimento sustentável*.

[212] A política de concessão de créditos deve abranger todas as transações com clientes, fornecedores, força de trabalho e outros tomadores pertinentes.

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este Critério visa a avaliar os resultados relevantes da organização, por meio de *indicadores*, em seis Itens (perspectivas) – Econômico-financeiros, Ambientais, Sociais, Clientes e mercado, Pessoas e Processos, incluindo de fornecimento.

Consultar glossário *Indicadores*.

O "Formulário Resultados MEGSA ESG" disponível em www.pnqs.com.br sugere tabelas para preenchimento do Resultados, que podem ser inseridas no documento "SG", no caso de candidaturas.

Atenção: Para cada Nível, varia a exigência de quantidades mínimas de *indicadores* para demonstrar a evolução, competitividade, atendimento de compromissos (RPIs) e de potencial de alcance de metas, conforme os quadros mais abaixo.

Orientações:

1. Os *indicadores* devem ser compatíveis com o Perfil, *estratégias* e processos.
2. São considerados relevantes, no mínimo, os resultados:
   - 2.1 relativos à avaliação das principais *estratégias* (E), incluindo os do Negócio (N), que foram estabelecidas em exercícios anteriores;
   - 2.2 relativos às operações (O) dos principais processos primários e de suporte;
   - 2.3 relativos aos processos de gestão, que são requeridos pelo modelo ao longo dos Critérios de 1 a 7, para o Nível de candidatura, apenas quando também servirem como indicadores de Negócio (N), Estratégicos (E) ou Operacionais (O).
   - 2.4 relativos aos propósitos do GRMD obrigatórios para o Nível da candidatura, somente no caso de operadores de saneamento ambiental, podendo ser os *indicadores* sugeridos no Guia ou outros equivalentes. A equivalência deve ser explicada, quando não for evidente. Caso esses *indicadores* sejam utilizados em decorrência da avaliação da gestão via MEGSA ESG, não é necessário informar o tipo ou, se desejar, apenas identificar como (G). No caso de uma candidatura, a organização pode justificar a irrelevância de um propósito de medição requerido pelo GRMD e a Banca Examinadora analisará a justificativa.
   - 2.5 relativos a estratificações ou agrupamentos mais importantes, sejam eles estratégicos ou operacionais.
3. O tipo de cada *indicador* deve ser informado (N), (E), (O) ou (G) ou uma combinação desses tipos.
4. Explicar, resumidamente, o propósito de *indicadores* cujos nomes não sejam autoexplicativos.
5. Se o *indicador* tiver sido criado recentemente e não permitir evidenciar dois exercícios ou ciclos de medição, apresentar seu resultado apenas se ele for de negócio, estratégico ou relativo ao propósito do GRMD (para operadores de saneamento ambiental) e permitir avaliar a competitividade (se tiver *referencial comparativo pertinente)* ou se tiver *RPI* no último exercício ou ciclo.
6. Mostrar o sentido da expectativa[213] de favorabilidade para cada série histórica (mínimo dois exercícios ou ciclos de avaliação):
   - ● ↗ : quanto maior, melhor ou;
   - ● ↘ : quanto menor, melhor ou;
   - ● →: estabilização em nível aceitável, i.e., mantendo competitividade, se comparável, e cumprindo compromisso com *requisito de parte interessada*, quando existir, nos dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação, mesmo não sendo o indicador estratégico.
7. Incluir os *referenciais comparativos pertinentes* e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para *indicadores* do negócio, estratégicos ou relativos a propósitos obrigatórios do GRMD (para operadores de saneamento ambiental) que permitam comparações, a fim de se avaliar a competitividade. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao *referencial comparativo pertinente*.

[213] Às vezes, mesmo que o sentido intrínseco do indicador seja "bom para cima" ou "bom para baixo", o seu resultado pode ter alcançado níveis competitivos e estar atendendo níveis de requisitos de partes interessadas (RPIs) que a organização deseja manter.

8. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de *indicador* (com *referencial comparativo)* diferente do indicador utilizado para avaliar a evolução do mesmo tema. Ex.: A evolução da satisfação da força de trabalho é avaliada por uma pesquisa anual interna e a competitividade é medida por meio de pesquisa bienal existente no mercado, sobre as melhores empresas para se trabalhar.
9. Incluir os níveis de desempenho (numéricos) ou evolução esperada (↗,↘,→), relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, que expresse os principais *requisitos de partes interessadas* (RPIs), e a que partes se referem, para *indicadores* do negócio e estratégicos, que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.
10. Podem ser apresentados *indicadores* do negócio e estratégicos sem refer*encial 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.
11. Apresentar as metas de curto, médio ou longo prazos para os *indicadores* do negócio e estratégicos, se houver no Item, incluindo as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.
12. Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível.
13. No caso de unidade autônoma ou de apoio de operadores de saneamento ambiental, em *indicadores* apresentados cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo ou do grupo empresarial, comentar a contribuição relevante da unidade para o resultado alcançado.

Quadros de quantidades mínimas de indicadores

Exigência mínima de demonstração do fator EVOLUÇÃO em indicadores do negócio, estratégicos e operacionais	**Nível B**	**Nível I**	**Nível II**	**Nível III**
8.1 Econômico-financeiros	1	2	4 (econômico e financeiro)	Existente[214]
8.2 Ambientais	1	2	3	
8.3 Sociais		2	3	
8.4 Clientes e mercado	1	2	4 (clientes e mercado)	
8.5 Pessoas	1	2	4	
8.6 Processos	1	3 (primários e de suporte ou fornecimento)	6 (primários, de suporte e fornecimento)	
Total	5	13	24	

Exigência mínima de demonstração do fator COMPETITIVIDADE em indicadores do negócio e estratégicos	**Nível B**	**Nível I**	**Nível II**	**Nível III**
8.1 Econômico-financeiros		1	2	Negócio e Estratégico Existente[215]
8.2 Ambientais	1	1	2	
8.3 Sociais		1	2	
8.4 Clientes e mercado	1	2	2	
8.5 Pessoas		1	2	
8.6 Processos	1	2 (primários)	3 (primários e de suporte ou fornecimento)	
Total	3	7	13	

[214] Existente: Todos os indicadores existentes que permitem avaliar o fator relativo ao quadro, não inclui indicadores novos a menos que permitam avaliar os demais fatores. Inclui todas as classes de resultados indicadas no Item. Pelo menos um indicador a mais que o Nível II por Item.
[215] Estratégico Existente: Todos os indicadores existentes que permitem avaliar o fator relativo ao quadro, não inclui indicadores novos.

Exigência mínima de demonstração do fator COMPROMISSO com PI[216] em indicadores do negócio e estratégicos	**Nível B**	**Nível I**	**Nível II**	**Nível III**
8.1 Econômico-financeiros	1	1	2	Negócio e Estratégico Existente
8.2 Ambientais	1	1	2	
8.3 Sociais		1	2	
8.4 Clientes e mercado	1	2	2	
8.5 Pessoas		1	2	
8.6 Processos	1	2 (primários)	3 (primários e de suporte ou fornecimento)	
Total	4	8	13	

Exigência mínima de demonstração do fator POTENCIAL de alcance de meta em indicadores do negócio e estratégicos	**Nível B**	**Nível I**	**Nível II**	**Nível III**
8.1 Econômico-financeiros	1	1	2	Negócio e Estratégico Existente
8.2 Ambientais	1	1	2	
8.3 Sociais		1	2	
8.4 Clientes e mercado		1	2	
8.5 Pessoas	1	1	2	
8.6 Processos	1	1 (primários)	2 (primários e de suporte ou fornecimento)	
Total	4	6	12	

8.1 Econômico-financeiros	**Classe: Econômicos** Capacidade de a organização trazer retorno[217] econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores. Exs.: margem de lucro, cumprimento orçamentário, retorno sobre investimento, reinvestimento, endividamento, superávit, giro, crescimento etc. **Classe: Financeiros** Capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros. Exs.: grau de *riscos* financeiros, liquidez, horizonte de liquidez, prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento, inadimplência, cumprimento de prazo de pagamentos e fiscais, multas por atraso etc. Nota: Os resultados de operações administrativas da área financeira (contabilidade, contas a pagar e a receber, tesouraria, controladoria e afins, são informados em 8.5 como sendo de suporte)
8.2 Ambientais	**Classe: Impactos** *Riscos* e prevenção de impactos ambientais adversos. Exs.: grau de *riscos* ambientais, emissões atmosféricas, geração de efluentes ou resíduos na produção, geração de resíduos de descarte após o uso, prontidão para emergências, sanções e multas ambientais, logística reversa de descartes, coleta seletiva etc. **Classe: Preservação** Atuação da organização para a saúde ambiental. Exs.: imagem institucional de sustentabilidade ambiental, consumo de energia elétrica, consumo de água, compensação ou negativação de carbono, investimento em educação ambiental, investimento em ONGs ambientais ou projetos ambientais etc.

[216] Parte Interessada
[217] A sustentabilidade econômica pode ser considerada "retorno econômico".

8.3 Sociais	**Classe: Impactos** *Riscos* e prevenção de impactos sociais adversos. Exs.: grau de *riscos* sociais, conformidade regulatória, multas e sanções não ambientais, acesso a *produtos*, ocorrências de conduta, prejuízos para terceiros etc. **Classe: Desenvolvimento social** Atuação da organização para desenvolvimento da sociedade. Exs.: imagem institucional de cidadania, igualdade de gênero, diversidade, combate à fome, voluntariado, geração de empregos e renda, subsídios, *acessibilidade*, investimento em ONGs sociais ou projetos sociais, ocorrências éticas, satisfação da comunidade etc.
8.4 Clientes e mercado	**Classe: Clientes** Fornecimento de *produtos* e relacionamento com os clientes. Exs.: satisfação dos clientes, reclamações de clientes, fidelidade de clientes, recompra, indicações, devolução de clientes, cancelamentos de contratos, indenizações ou interrupção de pagamentos por problemas de *qualidade* etc. **Classe: Mercado** Desempenho no mercado. Exs.: participação no mercado, crescimento no mercado, cobertura de mercado, imagem no mercado, entrada no mercado, investimentos em publicidade etc.
8.5 Pessoas	**Classe: Sistema de trabalho** Desempenho de equipes de alta performance. Exs.: produtividade da mão-de-obra operacional, administrativa e geral, nível de horas extras, acidentes do trabalho, retenção após período de experiência, retenção de talentos, rotatividade, absenteísmo, movimentações internas, reconhecimentos, incentivos, remuneração competitiva, investimento em desenvolvimento, certificações profissionais, *efetividade* de treinamento, auditoria de padrões operacionais, reclamatórias trabalhistas, eficácia da comunicação etc. **Classe: Liderança** Desenvolvimento de líderes. Exs.: satisfação da *força de trabalho*, equilíbrio trabalho e descanso, denúncias, *qualidade* da liderança, engajamento da equipe, grau de alcance de metas etc.

8.6 Processos	**Classe: Produtos** Qualidade do bem ou serviço entregue. Ex.: Falhas, interrupções de fornecimento, devoluções, retrabalho em produto, receita de *produtos* com *inovação*, custo de concessão de garantias, prazo de entrega, tempo de atendimento, reclamações técnicas[218] etc. **Classe: Processos primários** Eficiência, eficácia ou *efetividade* dos processos primários como, por exemplo, vendas, produção, entrega, atendimento, logística, logística reversa e outros. Exs.: custo de produção por unidade, tempos de ciclo, interrupções de produção ou de fornecimento, falha de máquinas, disponibilidade de máquinas, perdas ou desperdícios de produção, retrabalho, experimentos exitosos, inovações de processo, excelência operacional, grau de exposição a *riscos* operacionais, etc. **Classe: Processos de suporte** Eficiência, eficácia ou *efetividade* dos processos de suporte como administrativos (de qualquer área), tecnologia de informação, laboratório, manutenção de instalações e outros, bem como dos processos transversais com resultados não avaliados nos temas de 8.1 a 8.5. Exs.: cumprimento de acordos de nível de serviço, satisfação com serviços de suporte, cumprimento de prazos internos, satisfação com serviços de suporte, excelência operacional, grau de maturidade da gestão, grau de exposição a *riscos* de operações de suporte, índice de digitalização de processos, *inovação* global, conformidade com normas, índice de sustentabilidade ou *ESG* etc. **Classe: Fornecimento** Qualidade do fornecimento e atendimento de requisitos de *fornecedores*. Exs.: glosas, devoluções, indenizações por falhas, prazo de entrega, *fornecedores* certificados, desempenho (grau de avaliação) dos *fornecedores*, pagamento no prazo, recuperação de custos de não conformidade etc.

[218] As reclamações técnicas, quando procedentes, indicam não conformidades e mostram a qualidade do produto ou serviço de forma indireta, mas só devem ser utilizadas como indicador de qualidade quando a avaliação da conformidade do produto com o padrão, antes da entrega, é impraticável.

8 Sistema de Pontuação

O sistema baseia-se na avaliação de fatores para *Processos Gerenciais* e para Resultados Organizacionais, com atribuição de graus para cada situação encontrada, para o cálculo, por software, das pontuações.

PROCESSOS GERENCIAIS

Seis fatores que mais contribuem para a qualidade[219] dos processos gerenciais são avaliados em graus de evolução em que se encontram, para cada processo, com base nas informações existentes ou apresentadas (Ver tópico "INFORMAÇÕES REQUERIDAS PARA AVALIAR UM PROCESSO DE GESTÃO"). Cada fator ganha um grau que representará uma nota percentual (0=0%, 1=25%, 2=50%, 3=75% e 4=100%), conforme o Nível (ver Quadro Notas Percentuais dos Fatores por Nível após os fatores). A nota percentual de um processo será a média ponderada das notas percentuais dos fatores para o Nível pelos seus pesos e a do Item, a média na nota percentual dos processos. A pontuação do Item será a sua nota multiplicada pela pontuação máxima ou **peso, determinado no "Quadro de pontuações máximas"**.

Os Fatores de avaliação e graus possíveis são:

Enxuto (peso 20)
O processo é adequado para a finalidade requerida e as atividades já passaram por alguma otimização[220].

0: Processo inexistente ou ele não atende alguma das finalidades
1: Há processo mas não atende a principal finalidade
2: Há processo e atende parte importante da finalidade, embora sem otimização
3: Há processo e atende a finalidade, com parte otimizada
4: Há processo e atende a finalidade e parece bem otimizado

Proativo (peso 15)
O processo propicia alguma forma de antecipação a problemas.

0: Processo inexistente ou apenas reativo
1: Processo pouco proativo
2: Processo razoavelmente proativo, havendo planejamento
3: Processo é proativo o suficiente, havendo planejamento e treinamento/comunicação
4: Processo é muito proativo, havendo planejamento, treinamento/comunicação e ações preventivas

Digital (peso 15)
O processo é apoiado por *tecnologia digital*[221], quando aplicável[222].

0: Processo inexistente ou não apoiado por sistema informatizado e seria aplicável
1: O processo utiliza apenas sistema informatizado online clássico
2: A *tecnologia digital* encontra-se em implantação em parte do processo
3: A *tecnologia digital* está implantada em parte importante do processo
4: A *tecnologia digital* está implantada no processo, trazendo maior *efetividade,* ou não é aplicável

---

[219] Qualidade em produzir decisões e rumos assertivos.
[220] Análise e estudo de atividades com baixa ou sem adição de valor, visando a suprimi-las e tornar o processo gerencial mais enxuto. Exemplo de otimização: "O e-Form de pesquisa sobre o clima organizacional concentra-se em 8 questões essenciais. Passado anualmente aos empregados, possuía 75 questões, consumia muito tempo de todos e alimentava a falsa expectativa de soluções individualizadas. Um estudo "Lean" resultou no enxugamento, mantendo sua efetividade para apoiar a tomada de decisão para gestão do clima pelas lideranças."
[221] Ver Glossário.
[222] É aplicável quando os benefícios da tecnologia digital puderem conferir maior efetividade ao processo e ao seu controle.

Abrangente (peso 20)
O processo é aplicado com escopo[223] suficiente para alcançar sua finalidade.

0: Processo inexistente para permitir avaliar sua abrangência
1: Processo encontra-se em estágios iniciais de implantação
2: Processo realizado com abrangência insuficiente, em conjunto importante
3: Processo realizado com abrangência insuficiente, em conjunto secundário ou menos importante
4: processo realizado com abrangência suficiente

Nota: O percentual de atendimento às exigências da Lista de Verificação para o Nível, pode limitar o grau de abrangência atribuído acima, da seguinte forma: grau "1", se até 30% das exigências for atendido, grau "2", se até 50%, grau "3", se até 90% e grau "4", mais de 90%.

Efetivo (peso 15)
A eficácia, eficiência ou *efetividade* do processo é avaliada e, quando aplicável, há medição, sendo o processo efetivo.

0: Processo inexistente ou não é avaliado
1: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, sem medições associadas
2: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, com medições volumétricas associadas
3: O processo é avaliado com método e utilizando *indicadores* adequados[224], quando for aplicável[225] a medição
4: O processo é avaliado com método, utilizando *indicadores* adequados, quando for aplicável a medição, e usando referências de boas práticas ou referenciais comparativos. Sem lacunas relevantes.

Inovador (peso 15)
O processo melhorou e incorpora característica original, inusitada ou incomum que mudou o patamar de desempenho OU adicionou valor significativo para uma ou mais *partes interessadas.*

0: Processo inexistente ou não incorporou melhoria no processo depois de implantado
1: Incorporou melhoria não recente (há mais de 3 anos) após a implantação
2: Incorporou melhoria recente (últimos 3 anos) depois de implantado
3: Incorporou *inovação* recente, aparecendo os primeiros resultados
4: Incorporou *inovação* que resultou em novo patamar de desempenho OU adicionou valor significativo para uma ou mais *partes interessadas*

Quadro de Notas Percentuais dos Fatores por Nível

Sistemática para atribuir notas para os graus alcançados em função do Nível.

Grau da avaliação	% atribuído			
	Nível B	Nível I	Nível II	Nível III
0	0	0	0	0
1	100	50	33	25
2	100	100	67	50
3	100	100	100	75
4	100	100	100	100

[223] O escopo depende da finalidade do processo, em termos de conjuntos que devem ser alcançados pelas atividades, como partes interessadas, mercados, segmentos, *produtos*, processos, riscos, acervos, *estratégias* ou outros.
[224] Indicadores de medição da eficiência, eficácia ou efetividade, conforme a necessidade.
[225] A medição é aplicável quando se executa muitas vezes o processo ou quando envolve muitos atores ou recursos ou quando a medição é vital para buscar assegurar o êxito das estratégias.

RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Quatro fatores que qualificam os resultados são avaliados nos graus em que se encontram, para cada indicador de resultado de cada perspectiva ou alínea de resultados.

Cada fator ganha um grau que representará uma nota percentual: 0=0%, 1=30%, 2=60% e 3=100%. A nota percentual de um resultado será a média das notas dos fatores. Resultados omitidos são considerados como nota zero, influenciando a média para baixo.

O cálculo da nota da alínea (perspectiva) pondera os resultados operacionais com peso 30%. Os resultados estratégicos são ponderados com peso 70%, para Níveis B e I, e 60% com bônus de 10 p.p.[226] para Níveis II e III. O bônus, no nível II, para inteirar peso 100%, é determinado pela existência de ao menos um resultado estratégico em patamar de liderança[227] no Item, para resultado estratégico. No nível III, para inteirar 100%, 5 p.p., são determinados da mesma forma que no Nível II e 5 p.p., pela existência de um resultado em patamar de excelência[228] mundial ou "zero erro", para resultado estratégico.

A pontuação do Item será a sua nota multiplicada pela pontuação máxima ou **peso, determinado no "Quadro de pontuações máximas"**.

Os Fatores de avaliação e graus possíveis são:

Evolução

Refere-se à demonstração de melhoria do desempenho ou estabilização[229] em bom nível.
0: Sem evolução ou evolução desconhecida
1: Evolução desfavorável
2: Houve evolução para melhor ou manteve-se estável em nível competitivo desejado **ou** atendendo requisitos de partes interessadas
3: Houve evolução significativa[230] para melhor ou manteve-se estável em nível competitivo desejado **e** atendendo requisitos de partes interessadas

Competitividade

Refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a *referenciais comparativos pertinentes* para o resultado **estratégico** comparável[231].
0: Competitividade desconhecida por ausência de comparação com *referencial comparativo pertinente*
1: Não é competitivo
2: Melhor que uma média relevante
3: Melhor que a concorrência ou que organização que é referência[232] no tema mensurado

Compromisso

Refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de cumprimento ou superação de nível de desempenho ou melhoria[233] esperada, no último exercício, associada a *requisito de parte interessada*, para resultado **estratégico** que deveria expressar esse requisito.
0: Compromisso inexistente onde deveria haver
1: Compromisso não cumprido
2: Compromisso não cumprido, em razão de fatores externos justificados, ou quase cumprido
3: Compromisso cumprido ou superado

---

[226] pontos percentuais.
[227] Se o resultado estiver entre os melhores da classe considerada no setor ou mercado.
[228] Se o resultado estiver entre os melhores da classe considerada, no mundo ou abaixo de 3,4 falhas/milhão (6-sigma). O resultado nessa condição é considerado também estar em patamar de liderança no setor ou no mercado.
[229] Se não houve melhoria, a evolução deve ser considerada favorável se o nível alcançado é suficientemente competitivo ou cumprindo requisitos de parte interessada, mesmo que não seja indicador estratégico.
[230] Evolução para melhor significativa: há informações que demonstram mudança de patamar de desempenho por meio de apresentação de resultados anteriores ou explicações do ganho extraordinário.
[231] Comparáveis por meio do indicador utilizado ou por meio de outro indicador que permita avaliar a competitividade do resultado no tema.
[232] Organização conhecida por possuir boas práticas no tema mensurado.
[233] A melhoria esperada, sem especificar o nível, pode ser considerada *requisito de parte interessada*. Ex. "redução de acidentes".

Potencial

Refere-se ao potencial de alcance de metas futuras para os resultados **estratégicos,** justificado por meio de estudos, projeções ou avaliações realizadas pela organização.

0: Não há meta

1: Há meta baseada em expectativa não justificada

2: Há meta com potencial de alcance justificado genericamente

3: Há meta com potencial de alcance de meta muito bem justificado por estudos, projeções ou avaliações

9 Principais diferenças para o MEGSA ESG anterior

Para leitores familiarizados com o Modelo de 2022 anterior, seguem as principais mudanças:

1. O MEGSA ESG será empregado em 2023, no PNQS, nas categorias AMEGSA e SQF em todos os Níveis.
2. A nomenclatura dos indicadores estratégicos do Negócio passou a ser apenas Indicadores do Negócio.
3. Os novos fatores de avaliação de processos gerenciais, desde 2022, se relacionam ao conceito de PDCL do MEGSA 2021 da seguinte maneira:

   P (Enxuto, Proativo, Digital)

   D (Abrangência)

   C (Efetividade)

   L (Inovação).

   Por isso, foram reorganizados nessa ordem em 2022.
4. Os fatores do Sistema de Pontuação para processos gerenciais passou de quatro para cinco graus possíveis, os conceitos associados a cada grau foram melhor explicados e o percentual para cada grau passou a depender do Nível.
5. A restrição que o atendimento à Lista de Verificação causa no fator “Abrangente” foi destacada por meio de nota, abaixo da descrição desse fator, por ser calculada automaticamente pelo software.

10 Glossário

Os conceitos e definições aqui apresentados refletem, apenas, o significado de termos e locuções utilizados nos MEGSA ESG, 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.

Adaptação digital
Incorporação de tecnologias digitais no modelo de negócio e nos processos da organização. A adaptação 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.

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
Bens duráveis que tem valor real ou potencial para viabilizar a produção e entrega de *produtos* da *organização*. Ex,: redes de captação, adução, distribuição, coleta; estações de captação, tratamento, bombeamento e preservação; e assemelhados.

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

Cadeia de valor
Enlace de *processos primários* e de *suporte* que realizam a missão da organização.

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

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.

Desenvolvimento sustentável
Ver Fundamento "Desenvolvimento Sustentável"

Direção ou Dirigentes
Grupo de dirigentes responsável pelo desempenho da *organização*.

Ecoeficiência
Propriedade de um produto ou processo causar o mínimo impacto adverso ou o máximo benefício ambiental possível em decorrência de sua existência.

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 suprimentos 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.

Efetividade
Alcance eficaz de objetivo por meio de emprego eficiente de recursos.

ESG
Significa "Environmental, Social & Governance", ou em português, "Ambiental, Social e Governança". Sigla originada no documento "Who Cares Win" (de 2004), no âmbito do Pacto Global da ONU (de 2000). Ele emitiu as primeiras recomendações para os atores do mercado financeiro atuarem para o desenvolvimento sustentável, por eles próprios e a convite da ONU, incluindo gestores de fundos de investimento, corretoras de valores, empresas de capital aberto e outros.

Com o advento das demandas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS, de 2015), recentes Conferências das Partes sobre o Clima (COP26 e 27, de 2021 e 2022) e novas estratégias dos Princípios do Investimento Responsável (UNPRI, de 2005), emerge uma 2a. geração de ESG, em que o desafio inclui a negativação de carbono, consumo responsável, economia circular, segurança socioambiental, ações afirmativas socioambientais externas etc., para qualquer tipo de organização.

Estratégia
Conjunto de ideias articuladas a partir da análise do ambiente e avaliação de resultados potenciais, que estabelece formas de uma organização agir para alcançar objetivos.

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. 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 e ético 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, controle de riscos, 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.

Indicadores
Significando simplificadamente “indicadores de desempenho”, são medições relativizadas ou fatos relevantes, que expressam o desempenho, direta ou indiretamente, de um produto ou processo, em termos de eficiência, eficácia, efetividade ou nível de satisfação, viabilizando a tomada de decisão factual. Na forma de medições relativizadas, permitem avaliar a evolução do desempenho ao longo do tempo e o alcance de metas. Na presença de referenciais comparativos pertinentes, os indicadores permitem avaliar a competitividade. Na presença de requisitos de partes interessadas, os indicadores permitem avaliar o atendimento de compromissos firmados. Exemplos de medições relativizadas: margem líquida, taxa de gravidade de acidentes, índice de emissões de gases do efeito estufa, índice de satisfação de clientes, índice de satisfação da força de trabalho. Exemplo de fatos relevantes: certificações obtidas, premiações independentes, relatórios de avaliação ou auditoria, pareceres de especialistas, pesquisas e outros.

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

Inovação
Características originais, diferenciadas ou incomuns, desenvolvidas e incorporadas em *produtos* e processos da *organização*, que geram 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.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS)
17 objetivos de desenvolvimento sustentável estabelecidos em 2015 pelas Nações Unidas para serem buscados pelos países membros até o ano de 2030.

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.

Parcerias
Alianças preferenciais ou estratégicas, com vantagens especiais para as partes envolvidas, geralmente associadas a compromissos em torno de condições de fornecimento ou de colocação de produtos, para melhorar o desempenho da organização.

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*.

Predisposição da sociedade
Interesses latentes, não manifestos, de grupos sociais. Exemplos: preferência por mídias sociais, canais de acesso digitais, atuação ética e transparente, organizações social e ambientalmente responsáveis e participação na vida comunitária.

Predisposição de clientes ou do mercado
Interesses latentes, não manifestos, por esses grupos. Exemplos: preferência por inovações, novas tecnologias, *produtos* sustentáveis, canais de acesso digitais, marcas social e ambientalmente responsáveis e participação na vida comunitária local.

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 suporte
Processos que sustentam, com suas operações, os *processos primários* e a si mesmos, fornecendo bens e serviços.
Nota: Os processos de suporte também são conhecidos como processos de apoio. Há casos em que processos de gestão são denominados *processos de suporte* ou de apoio em algumas organizações. No entanto, os *processos de suporte* considerados neste documento são os de natureza operacional.

Processos primários
Processos que, com suas operações, agregam valor diretamente para os *clientes*. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda ou transferência para o cliente, bem como na assistência após a venda e disposição final.
Nota: Os *processos primários* são conhecidos, também, como processos-fim, processos principais do negócio 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*.

Rede
Conjunto de organizações, pessoas ou elementos interligados com objetivo ou interesse comum.

Referencial comparativo pertinente
Informação numérica, considerada como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível de competitividade de um resultado alcançado, no mercado ou no *setor de atuação*, ou para apoiar o estabelecimento de metas, considerando as *estratégias* da *organização*.
Nota: referenciais comparativos pertinentes podem incluir resultados de concorrentes, de organizações consideradas uma referência no tema avaliado, 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 (quando se deseja demonstrar liderança ou nível de excelência), 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, evolução esperada em resultados e outros.
Nota: O nível de desempenho associado a requisito de *parte interessada* é aquele estabelecido para monitorar o atendimento ao requisito, incluindo, por exemplo, *meta* associada ou expectativa de evolução.
O nível de um requisito desse tipo pode ser estabelecido por *parte interessada* ou seu representante, 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
O efeito da incerteza nos objetivos.

Riscos inteligentes
Forças impulsoras cujo ganho provável em aproveitá-las é maior que o dano ou perda provável em não aproveitá-las. 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 elementos, logicamente inter-relacionados com a finalidade de gerir uma *organização* e produzir resultados almejados. Também denominado *sistema gerencial*.

Socioeficiência[234]
Propriedade de um produto ou processo causar o mínimo impacto adverso ou o máximo benefício social possível em decorrência de sua existência.

Tecnologia digital
Composta por tecnologia de informação e comunicação móvel e suas potencialidades, computação em nuvem, inteligência artificial e suas ferramentas, internet das coisas, geolocalização, análise de dados, reconhecimento facial, 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

Valores e princípios organizacionais
Entendimentos e expectativas que descrevem o que a empresa faz, almeja e valoriza, que pautam o comportamento e conduta de seus profissionais e o relacionamento com as partes interessadas. Em geral, estão na forma de missão, propósitos, visão, valores, crenças, diretrizes, políticas, códigos, princípios gerenciais.

[234] Termo definido apenas neste documento

COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE ABES

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

E-mail: cnqa@abes-dn.org.br
Site: www.pnqs.com.br