



# PNQS 2025

## *Critérios de Avaliação*

### MEGSA® ESG

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

Utilizado no PNQS nas categorias  
AMEGSA - "As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental",  
SQF - "Selo de Qualidade de Fornecedores" e SQR - "Selo de Qualidade de Reguladores"

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 Cronos e da ninfa Filira. Foi adotado por Apolo, **deus da beleza, perfeição, equilíbrio, cura e razão**, que o educou, após a rejeição pela sua mãe, dada a sua forma estranha, **meio cavalo, meio homem**. 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 sanitaria 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<br><a href="#">Ana Malateaux</a>  | Consultoria Técnica PNQS<br>Carlos Amadeu Schauff - COMPUMAX           |
| Coordenação CNQA adjunto<br><a href="#">Alessandro Tetzner</a>  | Gerente de Processos PNQS<br>Rodolfo Candeia - ROCA GESTÃO             |
| Secretário Geral e Relações Institucionais<br>Josivan Cardoso Moreno                                      | Secretaria Operacional do CNQA<br>Katia Bella e Mariana Tobias ABES-DN |
| Consultar o Guia Regulamento PNQS 2025 para <a href="#">nomes dos membros do CNQA e CTIDSA do ciclo</a> . |  |

| Núcleo Técnico MEGSA 2025   |  |   |
|---|--|---|
| Relator   |  | Anuência (em ordem alfabética)  |
| Carlos Amadeu Schauff   |  | Antoniele D'Lean, Beatriz A. Nascimento, Caroline S. Fernandes, Cristiane Costa, Denis C. Santos, Gustavo Prado, Isabel C.P. Alves, Ítalo E. Souza, João S. Santos, Luana Boeckel, Luis Felipe C. Gonçalves, Marcos A. Castro, Rafael Kobren, Rafael Pazinato, Ramone E. Jesus, Sheila Messias, Thiago Mascarenhas, Tico Monteiro |
| <b>Revisores</b> (em ordem de maior nº de sugestões)  |  |   |
| 1 Rosana Dias   | 2 Maria Angela D. Sargaco                      | <b>Contribuições especiais</b>  |
| 3 Eduardo Boeckel   | 4 Felix Ricardi                                |   |
| 5 Alessandro Tetzner  | 6 Diego Santana Marinho                        |   |
| 7 Demetrius Gonzales  | 8 Luciano Ferreira                             |   |
| 9 João Arenstein  | 10 Silvana Hoffman                             |   |
| 11 Aline Souza  | 12 Anderson Barbosa                            |   |
| 13 Sandro A. Camargo  | 14 Cássia Gonçalves                            |   |
| <b>Participantes da Missão PNQS 2024</b>  |  |   |
| Alberto Ribeiro - SABESP  | Geraldo Kulicz da Silva - SABESP               |   |
| Alessandro Siqueira Tetzner - SANASA  | Kayllane da Silva Teixeira - GRUPO IGUÁ        |   |
| Alexandre Domingues Marques - SABESP  | Kleberson Alves Gomes - SABESP                 |   |
| Andre Ribeiro Malhano - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL   | Leonard Camargo Freire de Almeida - SABESP     |   |
| Bruna Silva de Barros - SANEAGO   | Lucas Assis de Moraes - SABESP                 |   |
| Carlos Alberto Vieira Gontijo - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL   | Luiz Eduardo Carvalho Gomes - COPASA           |   |
| Cristiane Costa - SABESP  | Márcia Regina Freiberg - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL |   |
| Danielle S.S. Moreira - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL   | Marcos Fernandes Pedrico - SABESP              |   |
| Douglas da Cruz Santos - DESO   | Rodrigo Assad Macool - GRUPO ÁGUAS DO BRASIL   |   |
| Fernando Neves - AEGEA  | Silvana Morales de Azevedo - SABESP            |   |
| Gabriel Alexandre Lima de Souza Seibarauskas - SABESP   | Ueder Benigno Magalhaes - SANEAGO              |   |
| Genival Abdias de Carvalho - SABESP   |  |   |
| ABES agradece o voluntariado dos revisores, com 400 sugestões recebidas, e anuência dos demais membros, bem como aos participantes da Missão, vencedores do PNQS 2023, e suas empresas, pelo seu Relatório de Benchmarking. |  |   |

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

**Controle de versão**

06/11/2024 – 0.0 – Discussões do Núcleo Técnico iniciadas  
24/12/2024 – 1.0 – Versão inicial 2025  
10/01/2025 – 1.1 – LV 318 'Citar os principais...' eliminada  
20/01/2025 – 1.2 – Redação fator 'Inovador'

## Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Estrutura deste documento</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2 INTRODUÇÃO AO MEGSA®ESG</b>  | <b>5</b>  |
| Origem  | 5         |
| Uso do MEGSA®ESG no PNQS  | 6         |
| A avaliação pelo MEGSA®ESG  | 6         |
| GRMD e MEGSA®ESG  | 7         |
| <b>3 Fundamentos do MEGSA®ESG</b>   | <b>8</b>  |
| <b>4 Estrutura dos Critérios MEGSA®ESG</b>                                    | <b>9</b>  |
| <i>PROCESSOS GERENCIAIS</i>   | 9         |
| <i>Estrutura do Item de Processo Gerencial</i>                                | 9         |
| <i>Informações requeridas sobre um Processo Gerencial</i>                     | 10        |
| <i>Exemplo do SG (Sumário de Gestão) – Processos Gerenciais Nível III</i>     | 11        |
| <i>Exemplo da LV (Lista de Verificação) - Processos Gerenciais Nível III</i>  | 12        |
| <i>RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</i>   | 15        |
| <i>Informações requeridas para demonstrar Resultados Organizacionais</i>      | 15        |
| <i>Exemplo de SG (Sumário de Gestão) – Resultado Organizacional Nível III</i> | 18        |
| <b>5 Informações sobre o Perfil da Organização</b>                            | <b>20</b> |
| <b>6 Critérios e Itens MEGSA®ESG - Quadro de pontuações máximas</b>           | <b>25</b> |
| <b>7 Critérios - Detalhamento</b>   | <b>27</b> |
| CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA  | 27        |
| CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS  | 33        |
| CRITÉRIO 3 – CLIENTES   | 41        |
| CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE  | 46        |
| CRITÉRIO 5 – CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA                              | 49        |
| CRITÉRIO 6 – PESSOAS  | 55        |
| CRITÉRIO 7 – PROCESSOS  | 62        |
| CRITÉRIO 8 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS                                       | 71        |
| <i>Quadros de quantidades mínimas de indicadores</i>                          | 72        |
| <b>8 Sistema de Pontuação</b>   | <b>76</b> |
| <b>9 Principais diferenças para o MEGSA®ESG anterior</b>                      | <b>81</b> |
| <b>10 Glossário</b>   | <b>82</b> |

# 1 Estrutura deste documento

As locuções em itálico encontram-se no Glossário.

## 1. Estrutura deste documento

## 2. Introdução ao MEGSA®ESG<sup>1</sup>

Origem e uso nas categorias AMEGSA<sup>2</sup>, SQF<sup>3</sup> e SQR<sup>4</sup> do PNQS

Os trechos em azul indicam as atualizações em relação ao MEGSA®ESG anterior.

## 3. Fundamentos do MEGSA®ESG

Princípios que dão origem aos Critérios de Avaliação, [revisitados regularmente](#)

## 4. Estrutura dos Critérios 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 [suas listas de verificação](#) e aos resultados organizacionais solicitados, com exemplos.

## 5. Informações sobre o Perfil da Organização

Explicações sobre o conteúdo do Formulário Perfil da Organização, que contextualiza a organização a ser avaliada.

## 6. Critérios e Itens MEGSA®ESG - Quadro de pontuações máximas

## 7. Critérios - Detalhamento

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

## 8. Sistema de Pontuação

Quais fatores são avaliados e como são avaliados para cada tipo de Item ou Critério.

Como é gerada a pontuação final.

## 9. Principais diferenças para o MEGSA®ESG anterior

## 10. Glossário

---

<sup>1</sup> ESG - Environmental, Social & Governance - Ver Glossário resumindo a origem do ESG.

<sup>2</sup> “As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental”

<sup>3</sup> “Selo de Qualidade de Fornecedores”

<sup>4</sup> “Selo de Qualidade de Reguladores”

## 2 Introdução ao MEGSA®ESG

### Origem

|  |
|--|
| <p><b>1997</b> Instituído o PAQ – Prêmio ABES da Qualidade. Utiliza 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 - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade), esse último derivado do então Prêmio Nacional da Qualidade da FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade), por sua vez fundamentado, à época, no modelo norte-americano.</p> |
| <p><b>2002</b> Modelo do PAQ evolui para os Critérios do PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – baseados no MEG® – Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, customizado para o setor e associado a um GRMD – Guia de Referência para Medição do Desempenho.</p>  |
| <p><b>2012</b> Critérios do PNQS incorporam diferentes Níveis de aprofundamento, em parceria com a Rede QPC – Qualidade, Produtividade e Competitividade, que reuniu, com a FNQ, programas regionais e setoriais para unificar conceitos.</p>  |
| <p><b>2014</b> Critérios do PNQS incorporam a gestão de <i>ativos de infraestrutura operacional</i>.</p>   |
| <p><b>2017</b> Critérios do PNQS incorporam a universalização dos serviços de saneamento ambiental e a eficiência operacional.</p>   |
| <p><b>2018</b> Critérios do PNQS, 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 o adotaram, ao longo de 20 anos, passaram a ser denominados Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA®, que incorpora a <i>economia circular</i>.</p>   |
| <p><b>2019</b> MEGSA® incorpora a <i>transformação<sup>5</sup> digital</i>, autodesenvolvimento da força de trabalho, apoio à implementação de políticas públicas e de integração aos planos oficiais do poder concedente, quando aplicável. Revisita o MBNQA-2017-2018 e incorpora os <i>riscos inteligentes</i> e a mídia social na gestão.</p>  |

|   |
|---|
| <p><b>2020</b> MEGSA® revisita o EFQM-2019 e incorpora a liderança colaborativa, a coerência entre a visão de futuro traduzida em metas e a avaliação do potencial de as <i>estratégias</i> emergentes as alcançarem. O modelo é pioneiro no País a avaliar o potencial de alcance de metas.</p>  |
| <p><b>2022</b> MEGSA® dá um grande passo e incorpora, numa estrutura de Critérios inovadora, os princípios do ESG de 2ª geração<sup>6</sup> e denomina-se MEGSA®ESG. Ele enfatiza o papel das organizações como entes ativos e influenciadores da cultura do <i>desenvolvimento sustentável</i> na sociedade. Em paralelo, o CNQA, com apoio da CTIDSA<sup>7</sup>, lança o “ABES ESG Index”, instrumento utilizado para avaliar o grau de comprometimento das organizações com os ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU - Organização das Nações Unidas, por meio de práticas ESG.</p>   |
| <p><b>2023</b> MEGSA®ESG incorpora aprendizados do seu emprego experimental no ano anterior, nos Níveis II e III, e é aplicado com êxito em todos os quatro Níveis, por várias empresas públicas, privadas e de economia mista.</p>   |
| <p><b>2024</b> O MEGSA®ESG, fruto de aprendizados da missão internacional do PNQS, dos cases de eficiência operacional da categoria PEOS e de participação em Congressos internacionais, incorpora o desenvolvimento de lideranças, adaptado às mudanças do ambiente de negócios setorial decorrentes do marco regulatório voltado à universalização, questões ligadas à <i>continuidade do negócio</i> e resiliência, bem como à aplicação de ferramentas de <i>inteligência artificial (I.A.)</i> na gestão.</p>  |
| <p><b>2025</b> Principais influências: Da missão do PNQS à Califórnia: busca pela resiliência climática e descarbonização são prioridades, com parcerias com a Academia para apoiar essa transição e a atuação mais integrada com as comunidades, reguladores e outras instituições. Dos Cases da categoria IGS e PEOS e da participação do CNQA em congressos nacionais e internacionais: ênfase em digitalização, I.A., integração humana e com comunidades. Painel “Desafios da Liderança de Operadores”, conduzido pelo CNQA na feira Weftec 2024 de Nova Orleans: formação de lideranças <i>c-level</i>, hábeis para desenvolver gestores de pessoas diferentes perfis e a segurança digital. Olhar especializado sobre a governança: enfatizados aspectos da segurança digital e conformidade do PD&amp;I fomentado ou incentivado com recursos públicos. Bancas Examinadoras: inovações em gestão não são a regra para todos os processos gerenciais, sendo caso particular do aprendizado. EFQM-2025: esclarecer melhor quais as informações necessárias para avaliação do potencial.</p> |

<sup>5</sup> Atualmente denominada “adaptação digital”

<sup>6</sup> Ver Glossário ESG

<sup>7</sup> Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental



Figura representativa do MEGSA®ESG

O MEGSA®ESG é composto por:

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

### Uso do MEGSA®ESG no PNQS

Nas categorias “As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental” – AMEGSA –, “Selo de Qualidade de Fornecedores” – SQF – e “Selo da Qualidade de Reguladores” – SQR – 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 em que se encontram os *processos gerenciais* e dos resultados obtidos e potenciais, em seis perspectivas.

O Modelo apresenta quatro Níveis de maturidade para uma organização escolher para sua avaliação, seja numa autoavaliação ou numa candidatura ao PNQS. 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, SQF e SQR 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 a descrição sumária do atendimento ou a justificativa de não atendimento das exigências.

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 iniciando um programa de implantação do Modelo.

O CNQA realiza Jornadas de Excelência participativas para implantação do Modelo, nos Níveis mais indicados conforme o estado de maturidade da Gestão em que a organização se encontra (“Consultar o Guia Regulamento PNQS”).

### A avaliação pelo MEGSA®ESG

O “Perfil da Organização” contextualiza a organização cuja gestão e resultados serão avaliados.

Os Critérios de “1” a “7” permitem avaliar *processos gerenciais* e o Critério “8” possibilita avaliar os resultados organizacionais. 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, obrigatoriamente. 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, complementa este documento, o GRMD - Guia de Referência para Medição do Desempenho, mantido pela CTIDSA<sup>8</sup>. 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 escolhido.

Recomenda-se que os operadores utilizem os indicadores sugeridos pelo GRMD, estudados pela CTIDSA anualmente. Caso, algum dos indicadores não seja calculado com as variáveis e fórmulas descritas, podem ser substituídos por outros indicadores com os mesmos propósitos. Se o propósito do indicador é irrelevante ou não aplicável, pode-se justificar.

A CTIDSA tabula, anualmente, e disponibiliza no sítio do PNQS, planilha comparativa de resultados de vencedores da categoria AMEGSA do PNQS, para ser usada como fonte de *referenciais comparativos*, desta forma, quanto mais as organizações utilizarem os indicadores GRMD, mais a amostragem estatística se torna relevante.

---

<sup>8</sup>Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental

### 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, constantemente revisitados, 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*.

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 e disponibilidade* da água e da *qualidade* do solo e do ar que comprometem a saúde e a segurança da vida, à luz da evolução de leis e regulamentos, suas exigências, limitações e finalidades, e a sinergia das políticas públicas relacionadas.

##### 3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, *buscando a convergência dos propósitos econômicos, sociais e ambientais*, e de contribuir, como ente ativo, com ética e transparência, para a melhoria das condições para a vida, atual e futura, no planeta, *priorizando a descarbonização*.

##### 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 *a estimular o desenvolvimento sustentável*, numa perspectiva de curto, *médio* 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 *agregado*, 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 os relativos a mudanças climáticas,

##### 7. LIDERANÇA TRANSFORMADORA

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

##### 8. RELEVÂNCIA DAS PESSOAS

Excelência do trabalho das pessoas é a base para excelência dos processos, impulsionada por um ambiente seguro, saudável, participativo, desafiador, com ferramentas atuais, promotor do desenvolvimento, resiliência, responsabilização, autonomia, feedback, reconhecimento e realização de resultados.

##### 9. OLHAR PARA O FUTURO

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

##### 10. 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.

##### 11. GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

Alcance e projeção de excelentes resultados, econômicos, sociais, ambientais e *relativos a clientes e mercado*, 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 *embasadas*.

## 4 Estrutura dos Critérios MEGSA®ESG

O MEGSA®ESG possui Critérios de dois tipos: *Processos Gerenciais* e *Resultados Organizacionais*, embasados nos Fundamentos.

### PROCESSOS GERENCIAIS

Um Critério (de 1 a 7) de *Processos 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 escolhido.

No caso de uma candidatura, as informações do funcionamento dos PGs são fornecidas, parte no documento “SG” (“Sumário de Gestão”) e parte na planilha “LV” (Lista de Verificação) - disponível em [www.pnqs.com.br](http://www.pnqs.com.br). Para mais informações ver “Guia Regulamento PNQS 2024”.

#### Estrutura do Item de Processo Gerencial

|  |
|--|
| <p><b>n TÍTULO DO CRITÉRIO</b><br/>Caput<br/>Introdução<br/>Texto da introdução</p>  |
| <p><b>n.n Título do Item</b></p>   |
| <p>Sumarizar métodos para:</p>   |
| <p><b>a) Título do processo gerencial</b> &lt;-- PG requerido, que deve ser explicado (Níveis B,1,2,3) &lt;-- aplica-se aos Níveis<br/><b>Finalidade</b> &lt;-- orienta a <b>redação do sumário</b> do PG<br/> <sup>1( )</sup> Citar... &lt;-- solicita evidência (alguns PGs) <b>a ser apresentada no SG</b><br/> <sup>2( )</sup> Exigência &lt;--tópico da Lista de Verificação<br/> <sup>3( )</sup> Exigência<br/>                 (Níveis 1,2,3) &lt;-- aplica-se aos Níveis<br/> <sup>4( )</sup> Exigência<br/> <sup>5( )</sup> Exigência<br/>                 (Níveis 2,3)<br/> <sup>6( )</sup> Exigência<br/>                 (Nível 3)<br/> <sup>7( )</sup> Exigência<br/> <sup>8( )</sup> Exigência</p> |
| <p><b>b) Título do processo gerencial</b><br/>(Níveis 2,3)</p>   |

|  |
|--|
| Finalidade<br><sup>9( )</sup> Exigência<br><sup>10( )</sup> Exigência<br>(Nível 3)<br><sup>11( )</sup> Exigência<br>etc. |
|--|

#### Explicação de Processo Gerencial

A 1ª exigência de cada alínea de PG (a, b, c...), 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, no caso de uma candidatura, mesmo que parcialmente atendido, ele deve ser resumido no documento “SG”, itemizado de acordo com o Modelo – 1.1a, 1.1b etc. Os nomes das práticas relativas ao processo podem ser informados na coluna “Resumo” da planilha “LV” em **até 187 caracteres**. Nela, a linha que corresponde à finalidade do PG, a coluna “SNPNA” pode ser deixada sem preenchimento ou preencher com “S” (sim), “N” (não), “P” (parcial) ou “NA” (não aplicável, justificado).

O resumo do PG no SG de uma candidata deve sintetizar uma ou mais práticas para atender a finalidade requerida para o processo. A descrição deve procurar destacar sinteticamente o atendimento aos “Fatores de Avaliação de Processos Gerenciais” – ENXUTO, PROATIVO, DIGITAL, ABRANGENTE, EFETIVO e INOVADOR [ver exemplo no tópico “Exemplo do SG (Sumário de Gestão)”]. Ou seja, esses são os fatores de avaliação da qualidade de um PG. Conforme as informações prestadas, a banca examinadora atribui um grau ao fator, observando o Sistema de Pontuação descrito neste documento.

No caso de unidades autônomas ou de apoio, se a controladora ou uma 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.

Em uma candidatura, no caso de o PG não ser aplicável, a justificativa, considerando o Perfil da Organização e *estratégias*, deve ser informada na coluna “Justificativa de não aplicabilidade” da planilha “LV” e também vai para o SG, no lugar da descrição do PG requerido. A justificativa será analisada pela banca que, considerando-a plausível, validará o PG como plenamente atendido.

#### Explicação da Lista de Verificação

Após a 1ª exigência com a sua finalidade, as demais exigências do PG integram uma lista de

verificação (LV) 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 sobre.

Algumas exigências referem-se à solicitação de evidências e outras, de atividades requeridas.

A organização precisa verificar se existem as informações ou os métodos ou formas para atender às exigências de atividades requeridas, com base em padrões escritos ou culturais praticados, respondendo na “LV” com “S” (sim, atende), “N” (não atende), “P” (atende parcialmente, justificando se a parte não atendida não é aplicável ) ou “NA” (não aplicável, justificado).

Quando marcar “S” ou “P”, no caso de uma candidatura, a organização deve citar de forma resumida como a exigência é atendida, em até 187 caracteres, na coluna “Resumo” da planilha “LV”.

Uma candidata deve se preparar para dar mais detalhes de como atende a exigência, verbalmente, durante a visita dos examinadores, caso o PG seja selecionado<sup>9</sup> para exame, pela Banca Examinadora.

Quando marcar “NA”, no caso de uma candidatura, deve-se justificar a não aplicabilidade ou não necessidade, total ou parcial, da exigência na coluna “Justificativa de não aplicabilidade” da planilha “LV”. No caso de uma candidatura, a justificativa será analisada pela banca examinadora que, considerando-a plausível, validará aquela exigência da LV como “S” (Sim) na Coluna “Conf” (confirmação).

### Informações requeridas sobre um Processo Gerencial

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. Destacar atividades importantes que foram otimizadas e resumir como isso foi feito (método e

<sup>9</sup> No caso de candidaturas ao PNQS AMEGSA, SQF, e SQR, 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.

técnicas utilizadas), tornando o processo mais eficiente. Evidências específicas devem ser informadas quando houver a solicitação na lista de verificação do processo.

#### Informações para avaliar o fator PROATIVO

Na explicação do funcionamento das práticas devem ser adicionadas informações que demonstram a prevenção de problemas, como estudos preliminares, planejamento com participação de atores, cronogramas, padrões de execução (sistema informatizado, padrões escritos<sup>10</sup> ou culturais<sup>11</sup>, modelos reutilizados), metas, inspiração em boas práticas (modelos ou benchmarking), definição de pontos críticos de controle<sup>12</sup>, capacitação dos envolvidos, testes (simulados ou rodadas piloto), verificações intermediárias, mecanismo de controle (alertas antecipados, auto-avaliações, listas de verificação, auditorias, inspeções), redundância em atividades críticas, ou qualquer outro 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<sup>13</sup> atual para facilitar, comunicar, automatizar ou agilizar a execução de etapas e a tomada de decisão, melhorando o desempenho do processo, quando aplicável. **IMPORTANTE:** Ver ‘Bonificação especial para o fator Digital’, no capítulo ‘Sistema de Pontuação’, pela aplicação ou incorporação da I.A.<sup>14</sup>.

#### 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 às exigências da “LV” (Lista de Verificação) associadas aos processos gerenciais, 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

<sup>10</sup> A descrição do funcionamento do processo gerencial no Sumário de Gestão é considerada um padrão escrito oficial e, no caso de candidatura, poderá ser verificado na visitada Banca às instalações da candidata.

<sup>11</sup> Padrões culturais são aqueles arraigados na cultura organizacional na forma de práticas tradicionais não documentadas. Ex.: prática de “portas abertas”

<sup>12</sup> A metodologia HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) pode ser utilizada para mapear os pontos críticos de um processo que requerem controle

<sup>13</sup> Ver glossário

<sup>14</sup> A aplicação ou incorporação da I.A. nos processos gerenciais os tornam mais enxutos e propiciam aumento de sua efetividade.

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.

Deve-se informar, sempre que possível, alguma característica *aperfeiçoada* ou *inovação incorporada* nas práticas ou até a introdução de novas práticas que tenham melhorado de alguma forma o desempenho do processo, mencionando o *benefício trazido por elas*, e se possível, algum *ganho mensurado*.

**IMPORTANTE:** Ver ‘Bonificação especial para o fator ‘Inovador’ no capítulo ‘Sistema de Pontuação’, pela incorporação de aspectos que possam caracterizar-se como uma *inovação no processo gerencial, no setor*, inclusive na forma de implantá-lo ou executá-lo.

**Informações para avaliar o fator INOVADOR**

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

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

Critério 1 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 *instancia uma Comissão de Propósitos*, que 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 comentários e sugestões. Esses são passados numa ferramenta *de I.A.* de análise de sentimentos, que sumariza aspectos, positivos, neutros e negativos.

Essas sugestões são compiladas *pela Comissão* e disponibilizadas numa proposta na nuvem (tudo era feito *em papel* e foi otimizado e enxuto), que é compartilhada com os respondentes e com a hierarquia, *bem como com o Conselho Municipal*.

Após a aprovação, 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 website para explicar o tema *aos internautas* e são premiadas, *juntamente com a menção honrosa à escola e aos professores das crianças*. Se necessário, a Comissão *faz ajustes e o profissional da Comunicação dispara o plano de atualização*.

Os padrões de conduta do funcionalismo municipal são sintetizados na *Cartilha de Código de Conduta (CCC)* 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 *2028*

**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](http://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 “Resumo”. Caso a exigência não seja aplicável, ou ainda, se o atendimento for parcialmente aplicável, pode-se justificar na coluna “Justificativas”. A coluna ‘Resumo’ também permite inserir os nomes das práticas descritas no SG.

| Item    | 1.1 Desenvolvimento da cultura  |       |  |  |
|---------|---|-------|--|--|
| PG      | a) Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta  |       |  |  |
| Níveis  | Exigência   | SNPNA | Justificativa de não aplicabilidade (“NA” ou “P”)  | Evidência <sup>15</sup>  |
| 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.<br><sup>1</sup> ( ) Sumarizar os valores e princípios e colar link para o código de conduta. | S     | (A explicação resumida do funcionamento do PG foi para o documento SG. Este campo serve para justificar quando assinalar “NA” ou “P”, informando o motivo de não ser necessário, total ou parcialmente.                        | Pesquisa de opinião com aplicação de compilação por I.A.<br>(sumarizada no SG)   |
|         | <sup>2</sup> ( ) Os valores e princípios devem explicitar o compromisso com o desenvolvimento sustentável e foco no cliente.  | S     |  | Valores “Cliente ao centro” e “Atuação Sustentável”  |
| B,1,2,3 | <sup>3</sup> ( ) Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser estabelecidos e atualizados com a participação dos administradores.  | S     | (Essa linha corresponde a uma exigência da Lista de Verificação. Este campo serve para justificar quando assinalar “NA” ou “P”, explicando porque não é necessário ou aplicável atender a exigência, total ou parcialmente)    | ver <a href="http://www.website-da-organização.br/NossoNegocio">www.website-da-organização.br/NossoNegocio</a>               |
| B,1,2,3 | <sup>4</sup> ( ) Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser comunicados internamente e divulgados externamente, em locais e situações importantes.   | S     | (Neste e em outros exemplos, a candidata assinalou que atende a exigência com “S”, sintetiza a forma de atender na coluna Evidência e se prepara para explicar, caso for solicitada a fazê-lo em visita da banca examinadora). | Conselho e Gerente Geral assinam. Todos recebem e assinam recibo. Cartilha de Código de Conduta (CCC) disponível no website. |

<sup>15</sup> No caso de candidaturas ao PNQS categoria AMEGSA, SQF ou SQR, a explicação na coluna “Evidência” na planilha “LV.xlsx” deve ter no máximo 187 caracteres.

| Níveis  | Exigência   | SNPNA | Justificativa de não aplicabilidade (“NA” ou “P”)   | Evidência <sup>16</sup>  |
|---------|---|-------|---|--|
| B,1,2,3 | <sup>5( )</sup> A direção deve se comprometer com a comunicação dos valores e princípios para as partes interessadas mais importantes.  | P     | Falta participação da nova diretoria logística na prática, que ainda irá gravar seu vídeo. <i>(Justifica porque é parcial, para ganhar “S” (Sim, atende))</i> | A integração inclui vídeo do Diretor Geral explicando e boas-vindas do Diretor da área.                                |
| 1,2,3   | <sup>6( )</sup> 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   | <sup>7( )</sup> 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     | <sup>8( )</sup> 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.  | S     |   | Procedimento de análise de denúncias prevê oitiva das partes.  |
| 1,2,3   | <sup>9( )</sup> 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.  |
| 2,3     | <sup>10( )</sup> A interação com integrantes da <i>força de trabalho</i> , clientes, <i>fornecedores</i> e órgãos de fiscalização deve ser regulada com padrões <sup>17</sup> que previnam atitudes e assédio não ético e que combatam a corrupção.   | S     |   | Todos os encontros em salas com duas ou mais pessoas da organização Fornecedores e fiscalizações em salas com câmeras. |
| 2,3     | <sup>11( )</sup> 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.                              |
| 2,3     | <sup>12( )</sup> 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     | <i>(Neste exemplo, a candidata assinalou que não atende a exigência, mas acha que deveria, portanto não precisa justificar nada).</i>                         |  |

<sup>16</sup> No caso de candidaturas ao PNQS categoria AMEGSA, SQF ou SQR, a explicação na coluna “Evidência” na planilha “LV.xlsx” deve ter no máximo 187 caracteres.

<sup>17</sup> 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.

|               |   |              |   |  |
|---------------|---|--------------|---|--|
| 2,3           | <sup>13</sup> ( ) As ocorrências de violação ao código de conduta devem ser avaliadas por meio de indicador.  | NA           | 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.<br><i>(Nesse exemplo, a candidata justifica o não aplicável).</i> |  |
| <b>Níveis</b> | <b>Exigência</b>  | <b>SNPNA</b> | <b>Justificativa de não aplicabilidade (“NA” ou “P”)</b>  | <b>Evidência<sup>18</sup></b>  |
| 3             | <sup>14</sup> ( ) A força de trabalho deve participar do estabelecimento de valores e princípios.   | S            |   | Representante da força de trabalho na Comissão de Propósitos.                      |
| 3             | <sup>15</sup> ( ) 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. | P            | <i>(não atende parte, não havendo justificativa para ganhar “S” (sim, parte não atendida justificada)</i>   | Resumo por tipo de ocorrência acumulado. Ainda não usado para retroalimentar o CC. |
| 3             | <sup>16</sup> ( ) 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.               |

<sup>18</sup> No caso de candidaturas ao PNQS categoria AMEGSA, SQF ou SQR, a explicação na coluna “Evidência” na planilha “LV.xlsx” deve ter no máximo 187 caracteres.

## RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

O Critério 8 solicita a apresentação de resultados de *Indicadores*<sup>19</sup> 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, com numeração sequencial para facilitar a leitura pela Banca Examinadora. O formato sugerido para apresentação encontra-se no “Formulário Resultados MEGSA®ESG” disponível em [www.pnqs.com.br](http://www.pnqs.com.br). Poderão ser utilizados outros formatos, desde que permitam avaliar o fator EVOLUÇÃO, e para *indicadores* estratégicos ou de negócio, os fatores COMPETITIVIDADE, COMPROMISSO e POTENCIAL.

| 8 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS                                  |                                 |
|---|---------------------------------|
| Caput   |                                 |
| <i>Orientações</i>  |                                 |
| <b>Quadro de quantidades mínimas de indicadores por Nível</b> |                                 |
| Item  | Classes esperadas               |
| 8.1 Econômico-Financeiros                                     | <Notas explicativas e exemplos> |
| 8.2 Ambientais  | <Notas explicativas>            |
| 8.3 Sociais   | <Notas explicativas>            |
| 8.4 Clientes e Mercado  | <Notas explicativas>            |
| 8.5 Pessoas   | <Notas explicativas>            |
| 8.6 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 ou valores antes e depois, que demonstram a evolução desejada, e para *indicadores* estratégicos ou de negócio, 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 ou a manutenção de uma Certificação ao longo do tempo.

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

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

<sup>19</sup> Ver Glossário. Ele explica que podem existir fatos relevantes que “indicam” o bom desempenho além de medições numéricas.

## 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, inclusive reconhecimentos externos, 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 sendo resultados:

- 1) a Regional, por seu desempenho destacado, foi a única selecionada pela corporação, entre 20 regionais, para representar o sistema no PNQS (*resultado relativo a processos organizacionais – gestão – sem evolução, mas com competitividade – 1 entre 20*);
- 2) a organização foi reconhecida com o Prêmio CCQ no Estado, juntamente com outras cinco empresas, participando com um projeto de Manutenção Autônoma, entre 50 projetos (*resultado de processo de apoio – manutenção – sem evolução, mas com competitividade – entre os 10% melhores*);
- 3) a unidade recebeu o Certificado de “Cidadania da Prefeitura”, concedido pelo Conselho Municipal à empresa com a mais significativa iniciativa social do ano (*resultado relativo à sociedade – satisfação da comunidade local – sem evolução, mas com competitividade – outras empresas do município não ganharam*);
- 4) o valor de indenizações pagas sobre reclamações trabalhistas vem diminuindo de R\$ 2.013,00 por trabalhador para R\$ 1.654,00 por trabalhador, nos últimos dois ciclos, sendo o melhor resultado entre os quatro maiores sistemas municipais no Estado (Fonte: M.T.). 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. *A entrega no prazo é fator crítico para o Just In Time.*

## Informações para avaliar a EVOLUÇÃO

Apresentação de série histórica nos *indicadores* relevantes utilizados para mostrar a favorabilidade da evolução dos resultados, pelo menos de um ciclo a outro<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Busca-se avaliar a evolução resultante da adaptação ágil dos processos às estratégias, que são atualizadas constantemente para tratar os impactos positivos e negativos decorrentes da dinâmica mais acelerada das

A expectativa de evolução desejada – melhoria (“↗” ou “↘”) ou de estabilização (“→”) – deve ser informada no indicador. Quando não informada, considera-se a evolução implícita do indicador para melhor.

Ver na Orientação 6 do Critério 8 quando a estabilização esperada (“→”) pode ser considerada uma evolução favorável

#### 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, **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<sup>21</sup>. 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, mediana, moda etc. A principal vantagem da média truncada, em face da média aritmética, reside no fato de serem retiradas as observações

forças impulsoras e restritivas internas e externas. Para estratégias mais perenes e processos delas desdobrados, pode-se utilizar séries históricas maiores.

<sup>21</sup> No caso de candidatura, as estratégias são sumarizadas no item 2.1d.

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:** Os resultados superiores<sup>22</sup> ou as médias truncadas de resultados de todas as organizações reconhecidas na categoria AMEGSA no ciclo anterior ou publicados no SINISA (Sistema Nacional de Informações em Saneamento Básico), 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 **mundos**, 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<sup>23</sup>.

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. 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 informado, como RPI, qualquer nível quantitativo ou melhoria de desempenho esperado por parte interessada (meta

<sup>22</sup> Resultados em nível de liderança ou de organização com evidência de ser referência no tema comparado.

<sup>23</sup> Os mercados-alvos são informados no Perfil, no caso de uma candidatura.

compromissada) ou nível resultante da tradução ou desdobramento interno de uma necessidade ou expectativa de uma *parte interessada* em meta. Níveis quantitativos devem expressar o RPI para o último ciclo ou exercício, enquanto que uma evolução esperada pela parte interessada – melhoria ou estabilidade – do penúltimo para o último ciclo ou exercício.

Os RPIs devem ser explicados quanto à sua origem e a qual parte interessada se referem.

Consultar o termo “Requisito de parte interessada” no glossário.

### Exemplos de RPIs

#### 8.5) Relativo a pessoas

|   | 2023 | 2024 | Sentid Esperad | Média Setor | RPI |
|---|------|------|----------------|-------------|-----|
| Índice de frequência de acidentes (E,O) (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

|   | 2023 | 2024 | Sentid Esperad | 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 2023 no último contrato de metas de 2020.

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<sup>24</sup>, dos *indicadores* estratégicos (E) e do negócio (N), *esses* relativos à missão, visão ou valores, 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 e, materializando o olhar para o futuro.

As explicações *devem* 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, bem como, requisitos de partes interessadas considerados para as projeções das metas.

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 (E,O) (acidente / milhão_h) | 2027<br>2,0  | A metodologia da MAPA TEC prevista para estar disseminada até Jul 2025 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<br>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 que não atendem aos RPIs.

Pode-se 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.

Deve ser explicada a falta de indicador estratégico ou de negócio em algum item (perspectiva).

<sup>24</sup> 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  | 2023 | 2024 | Sentido Esperado | Refer. Compar.   | 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. |
| Coefficiente gravidade de acidentes dia / milhão_h (O)   | 97   | 95   | ↘                |  |                        |     |          |
| CPT – Acidentes em manipulação de resíduos com perda de tempo Qtdde/1000 func.coleta.ano (E)<br>Não é do GRMD mas é Estrat. Prev. acidentes  | 23,2 | 19,2 | ↘                | 15,1   | Média *** revista XPTO | 20  | Prefeit. |
| <p>*As médias indicadas foram calculadas com base na média truncada de congêneres com as mesmas certificações, que ignora resultados extremos.<br/>                 **O Fórum de Bmk reúne dez organizações de porte similar já reconhecidas no âmbito do PNQS, certificadas I.SO 45001<br/>                 ***Pesquisa no setor de resíduos sólidos realizada pela revista XPTO em junho de 2023 (80 organizações no País participaram).</p> |      |      |                  |  |                        |     |          |

| Metas potenciais                                      |             |  |
|---|-------------|--|
| Indicador   | Meta        | Explicações  |
| Índice de satisfação empregds. % resp. favoráveis (E) | 2025<br>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)                | 2027<br>1,4 | A integralização da frota de descarregadores automáticos, até 2025, e o equipamento de vídeo-inspeção assistidos por I.A., dos carregamentos entregues, a ser implantado em 2026, reduzirá as operações manuais. Os estudos desses investimentos, aprovados pelo respectivo Comitê, apontam para uma redução de 50% em PH (pessoas-hora) de descarga e 80% em inspeção. Somadas, a redução de PH 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 da Organização é uma apresentação geral da *organização* que será utilizado para determinar o escopo e contextualizar 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 [sítio do PNQS](#) – ver modelo na próxima página – que fará parte do SG (documento).

No caso de candidaturas, sugerimos que o Perfil seja preenchido antes do curso GCM pertinente para esclarecimento de dúvidas com o instrutor.

### Exemplos de Grupos de Clientes para Perfil da Organização

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 segmentação 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 segmentação por tipo.

Caso 3 – Unidade de distribuição de água

- Consumidor recebe água potável ininterruptamente, podendo haver segmentação 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 segmentação 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 segmentação por tipo.
- Unidade de tratamento recebe esgotos in natura para tratamento.

Caso 7 – Unidade de tratamento de esgoto

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

Caso 8 – Departamento de limpeza urbana

- Municípios recebem o serviço de coleta e afastamento de resíduos sólidos.
- Sociedade recebe o serviço de reciclagem e disposição de resíduos.
- Consumidores adquirem subprodutos da reciclagem.

Caso 9 – Departamento de obras

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

Caso 10 – Unidade de Suprimentos

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

Caso 11 – Diretoria de TIC

- Unidades de negócio e de serviços recebem serviços de tecnologia de informação e comunicação.
- Usuários recebem serviços de treinamento e suporte em sistemas de informação.

Caso 12 - Fornecedor

- Empresa recebe bens e serviços

Caso 13 - Órgão regulador

- Empresa recebe serviços de regulação

### 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, por meio de agências reguladoras e órgãos outorgantes, outorga e harmoniza a captação de água bruta, segundo critérios.

- 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 *produtos* diversos, incluindo químicos.

- Fornecedores de equipamentos fornecem máquinas e peças de reposição.

- Unidades da mesma organização fornecem *produtos*, materiais e serviços.

- Municípios geradores fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.

- Empresas geradoras fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.

- Clientes fornecem amostras de água para serem testadas para laboratório de análises físico-químicas.

| PERFIL DA ORGANIZAÇÃO  |  |   |
|--|--|---|
| <b>1. IDENTIFICAÇÃO</b>  |  |   |
| Nome da organização candidata – Sigla  |  | Mês/ano de instituição  |
| Razão Social da candidata ou da controladora   |  | CNPJ  |
| <b>Forma de atuação (marcar com x)</b>   |  |   |
| <input type="checkbox"/> Empresa<br><input type="checkbox"/> Órgão Público<br><input type="checkbox"/> Consórcio de empresas<br><input type="checkbox"/> Parceria público-privada<br><input type="checkbox"/> Outro: | <b>Trata-se de:</b><br><input type="checkbox"/> Empresa ou órgão completos<br><input type="checkbox"/> sua unidade autônoma<br><input type="checkbox"/> sua unidade de apoio<br>Obs: A unidade deve possuir seu planejamento para realizar sua missão. |   |
| Nome do responsável pela candidatura para eventual contato de leitores, se SG for publicado  |  | Email   |
| <b>2. PROPÓSITO</b>  |  |   |
| Missão, propósito ou atividade-fim <sup>25</sup>   |  | Resumo dos valores & princípios organizacionais <sup>26</sup> |
| Visão ou objetivo de longo prazo   |  |   |
|  |  |   |
| <b>3. OPERAÇÕES</b>  |  |   |
| <b>Porte Operacional<sup>27</sup></b>  |  |   |
| <b>Destques de equipamentos, instalações e tecnologias relevantes</b>  |  |   |
|  |  |   |
| <b>Principais processos primários e de suporte</b>   |  | <b>Principais produtos<sup>28</sup></b><br>(numerar)          |
| <b>Processos primários<sup>29</sup></b>  | <b>Resumo</b>  | 1.  |
|  |  | 2.  |
|  |  | 3.  |
|  |  | 4.  |
| <b>Processos de suporte<sup>30</sup></b>   |  | (preencher abaixo se houver entrega relevante ao cliente)     |
|  |  | 5.  |
|  |  | 6.  |

<sup>25</sup> Se optar por informar a “Missão” institucional e ela não explicar claramente a atividade-fim, completar com essa última.

<sup>26</sup> Lista de valores e princípios, sem explicar. Ver Glossário

<sup>27</sup> Usar informações do setor conforme a atividade-fim. Ex.: ligações, economias, habitantes, extensão de rede, volumes, área, usuários, projetos, pedidos etc.

<sup>28</sup> Principais bens ou serviços gerados pelos processos e entregues a clientes

<sup>29</sup> 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.

<sup>30</sup> 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.

|  |   | 7.  |   |
|--|---|---|---|
|  |   | 8.  |   |
| Incluir linhas se necessário                                       |   |   |   |
| 4. CLIENTES  |   |   |   |
| Principais segmentos de mercado <sup>31</sup>                      | Principais grupos de Clientes <sup>32</sup> | Produtos entregues <sup>33</sup><br>(Usar números do campo Principais Produtos) | Principais necessidades, expectativas e predisposições <sup>34</sup> do Grupo |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
| Incluir linhas se necessário                                       |   |   |   |
| 5. FORNECEDORES  |   |   |   |
| Principais tipos de Fornecedores <sup>35</sup>                     |   | Principais produtos fornecidos <sup>36</sup>                                    | Principais necessidades e expectativas  |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
| Incluir linhas se necessário                                       |   |   |   |
| 6. FORÇA DE TRABALHO   |   |   |   |
| Quantidade de pessoas<br>(Sem incluir terceirizados e estagiários) | % em relação à controladora<br>(Se tiver)   | Principais necessidades e expectativas  |   |
|  |   |   |   |
| Grupos de pessoas <sup>37</sup>                                    | Qtde de cada grupo                          |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
|  |   |   |   |
| Alterar os Tipos e Incluir linhas se necessário                    |   |   |   |
| 7. OUTRAS PARTES INTERESSADAS                                      |   |   |   |
| Partes interessadas <sup>38</sup>                                  | Instância interlocutora na PI <sup>39</sup> | Principais necessidades e expectativas  |   |
| Tradicionais   |   |   |   |
| Acionistas ou Proprietários  |   |   |   |
| Sociedade  |   |   |   |

<sup>31</sup> Informar o segmento de atuação definido pela organização, se existir, onde se encontra o grupo de clientes. 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

<sup>32</sup> 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.

<sup>33</sup> Número dos principais produtos que são entregues ao grupo, separados por vírgula. Ex.: 1, 3

<sup>34</sup> Ver Introdução do Item 3.1 para entender “predisposições”.

<sup>35</sup> Exs: Fornecedores de serviços de engenharia, produtos químicos, equipamentos, serviços técnicos, serviços de operação, serviços gerais, serviços corporativos (prestados por unidades 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.

<sup>36</sup> 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).

<sup>37</sup> Principais grupos de pessoas da força de trabalho. Ex. Gestores, Técnicos, Administrativos, Operacionais.

<sup>38</sup> 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, municípios), Fornecedores, Força de trabalho.

<sup>39</sup> Área, nível ou cargo de interlocução pela parte interessada. Exs.: Dirigente, Diretor, Gerente, Secretário, Prefeito ou similar.

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |
| <b>Não tradicionais<sup>40</sup></b>   |   |  |
| Terceirizados  |   |  |
| Imprensa   |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |
| Incluir linhas se necessário   |   |  |
| <b>8. REDES EXTERNAS DE ATUAÇÃO</b>  |   |  |
| <b>Principais redes de atuação<sup>41</sup></b>  | <b>Forma de atuação<sup>42</sup> da candidata na rede</b> | <b>Propósito da atuação da candidata na rede</b> |
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |
| Incluir linhas se necessário   |   |  |
| <b>9. LEGALIDADE</b>   |   |  |
| <b>Principais legislações e regulamentos aplicáveis e seus respectivos requisitos<sup>43</sup> (Até 15 linhas)</b>                                   |   |  |
|  |   |  |
| <b>Eventuais pendências e sanções<sup>44</sup></b>   |   |  |
|  |   |  |
| <b>Principais impactos adversos ambientais, sociais e de governança, atuais e potenciais de produtos e operações na sociedade e no meio ambiente</b> | <b>Eventuais passivos sociais e ambientais existentes</b> |  |
|  |   |  |
| <b>10. AMBIENTE COMPETITIVO<sup>45</sup> (Até 15 linhas)</b>   |   |  |
|  |   |  |
| <b>Principais tipos de referenciais comparativos usados<sup>46</sup></b>   | <b>Fontes ou origem destes referenciais comparativos</b>  |  |
|  |   |  |
|  |   |  |
|  |   |  |

<sup>40</sup> Usar denominações próprias. Exs.: imprensa, terceirizados, sindicatos, associações de classe, investidores e outras que requeiram gestão de relacionamento, prestação de contas ou transparência.

<sup>41</sup> 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.

<sup>42</sup> Sistema de trabalho na rede

<sup>43</sup> 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.

<sup>44</sup> Obrigações de fazer ou não fazer, Termo de Ajuste de Conduta, decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso. Omitir os conflitos trabalhistas com empregados, desde que não sejam coletivos e não estejam relacionados com a saúde e com a segurança no trabalho.

<sup>45</sup> 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.

<sup>46</sup> Ver tipos possíveis no Glossário “Referencial comparativo pertinente”

|   |                                  |                          |                      |                             |
|---|----------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
|   |                                  |                          |                      |                             |
| Incluir linhas se necessário  |                                  |                          |                      |                             |
| <b>11. DESAFIOS E OUTROS ASPECTOS RELEVANTES</b> (Até 15 linhas)  |                                  |                          |                      |                             |
|   |                                  |                          |                      |                             |
| <b>12. HISTÓRICO DE INICIATIVAS E REALIZAÇÕES DE MELHORIA DA GESTÃO</b>   |                                  |                          |                      |                             |
| <b>Ano</b>  | <b>Fato relevante (~ 5 anos)</b> |                          |                      |                             |
| 2024  |                                  |                          |                      |                             |
| 2023  |                                  |                          |                      |                             |
| 2022  |                                  |                          |                      |                             |
| 2021  |                                  |                          |                      |                             |
| 2020  |                                  |                          |                      |                             |
| Incluir linhas anteriores se for conveniente  |                                  |                          |                      |                             |
| <b>13. ORGANOGRAMA</b>  |                                  |                          |                      |                             |
|   |                                  |                          |                      |                             |
| <p>Organograma com instância de governança demarcada e principais cargos dirigentes e gestores da organização e seus nomes. Para os gestores do nível mais baixo citado, informar o quantitativo aproximado de pessoas subordinadas, entre parênteses, após seus nomes. (máximo uma página)</p> |                                  |                          |                      |                             |
| <b>14. REDES INTERNAS<sup>47</sup></b>  |                                  |                          |                      |                             |
| <b>Nome do Grupo</b>  | <b>Propósito do Grupo</b>        | <b>Tipo<sup>48</sup></b> | <b>Áreas membros</b> | <b>Coordenador do Grupo</b> |
|   |                                  |                          |                      |                             |
|   |                                  |                          |                      |                             |
|   |                                  |                          |                      |                             |
| Incluir linhas se necessário  |                                  |                          |                      |                             |

<sup>47</sup> Principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas e terceiros, 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

<sup>48</sup> Temporário, permanente, sob demanda, esporádico.

## 6 Critérios e Itens MEGSA®ESG - Quadro de pontuações máximas

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

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

Nota: As pontuações máximas acima (pesos) são as utilizadas pela Banca Examinadora das categorias AMEGSA, SQF e SQR do PNQS, mas podem ser ajustadas pela organização no caso de autoavaliações, se considerar que seu Perfil justifica a mudança, mantendo a pontuação total para Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais. Experiências em anos anteriores no PNQS, dando liberdade de escolha da pontuação máxima para a candidata, dentro de uma faixa confortável, e corroborada pela Banca Examinadora, demonstraram que o impacto na pontuação final é mínimo.

## 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*, especialmente da I.A., e das exigências, bem mais severas, da sociedade, dos investidores e novas gerações de consumidores, no quesito sustentabilidade empresarial e garantia da *continuidade do negócio*.

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 e longo prazos – econômicos, sociais e ambientais – e quanto à garantia de *continuidade do negócio* em eventos de ruptura; e 4) uma atuação do time de liderança comprometida com princípios avançados de ESG<sup>49</sup> e a consequente modelagem de um negócio bem mais sustentável, [com ênfase na descarbonização](#), 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.

- <sup>1)</sup> Sumarizar os valores e princípios e colar link para o código de conduta.
- <sup>2)</sup> Os valores e princípios devem explicitar o compromisso com o *desenvolvimento sustentável* e foco no *cliente*.
- <sup>3)</sup> Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser estabelecidos e atualizados a partir do direcionamento dos *administradores*<sup>50</sup>
- <sup>4)</sup> Os valores e princípios e o código de conduta ética devem ser [estimulados a serem vivenciados internamente](#)<sup>51</sup> e divulgados externamente, em locais e situações importantes.
- <sup>5)</sup> A *direção* deve se comprometer com a comunicação dos valores e princípios para as *partes interessadas* mais importantes.
- <sup>6)</sup> O canal de denúncia deve ser divulgado, para recebimento, avaliação e tratamento de atitudes eticamente suspeitas.

(Níveis 1,2,3)

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

(Níveis 2,3)

- <sup>8)</sup> 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.
- <sup>9)</sup> 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*<sup>52</sup> aplicáveis.

<sup>49</sup> A sigla ESG - Environmental, Social & Governance - foi mantida na língua inglesa considerando sua difusão e esforços internacionais pelo desenvolvimento sustentável.

<sup>50</sup> Ver glossário.

<sup>51</sup> [Inclui a força de trabalho e pessoas de outras partes interessadas que atuam junto a ela nos processos operacionais e gerenciais.](#)

<sup>52</sup> Ver glossário.

<sup>10</sup> ) A interação com integrantes da *força de trabalho*, *clientes*, *fornecedores* e órgãos de fiscalização/regulação deve ser regulada com padrões<sup>53</sup> que previnam<sup>54</sup> atitudes e assédio não éticos e que combatam a corrupção.

<sup>11</sup> ) A divulgação do código de conduta para a *força de trabalho* deve incluir avaliação de seu entendimento.

<sup>12</sup> ) As ocorrências de violação ao código de conduta devem ser avaliadas por meio de *indicador*.

(Nível 3)

<sup>13</sup> ) A *força de trabalho* deve participar do estabelecimento de valores e princípios.

<sup>14</sup> ) 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.

<sup>15</sup> ) 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, *atual e futura*, reforçar os aspectos funcionais que favorecem<sup>55</sup> o alcance dos objetivos e a prática dos valores e princípios, incluindo de *desenvolvimento sustentável*, e tratar os aspectos disfuncionais<sup>56</sup> que tendem a desfavorecê-los.

<sup>16</sup> ) Exemplificar aspecto disfuncional que está sendo tratado ou declarar que não existe.

<sup>17</sup> ) A comunicação positiva<sup>57</sup> deve ser utilizada para capitalizar os aspectos culturais favoráveis e mitigar os desfavoráveis.

(Níveis 2,3)

<sup>18</sup> ) A identificação de aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional deve ser feita com método que possibilite *análise mais isenta*<sup>58</sup>.

<sup>19</sup> ) As mudanças culturais de grande alcance devem ser incorporadas por meio da aplicação de metodologias participativas.

(Nível 3)

<sup>20</sup> ) Os recém integrados à *força de trabalho*, mais suscetíveis a percepção de particularidades da cultura, devem ser consultados sobre suas percepções.

<sup>21</sup> ) A aplicação de metodologias participativas nas mudanças culturais deve estimular a diversidade de ideias e a colaboração *no tratamento dos aspectos da cultura a serem desenvolvidos*.

## 1.2 Governança

### a) Estruturação da governança e continuidade

(Níveis 1,2,3)

Tem os objetivos de assegurar o estabelecimento de diretrizes<sup>59</sup> e *formas* para *promoção* de transparência, controle externo independente, *prestação de contas pela administração*, compatíveis com seu regime

<sup>53</sup> 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.

<sup>54</sup> Ex.: atendimento de fornecedores e fiscalizações em mais de um interlocutor, em salas com monitoramento e código de conduta explícitos, e outros mecanismos de dissuasão.

<sup>55</sup> Ex.: coleguismo, disciplina, comprometimento, reconhecimento, feedback, conservação etc.

<sup>56</sup> Ex.: paternalismo, indisciplina, descompromisso, “achismo”, resistência a feedback, soberba etc.

<sup>57</sup> A comunicação positiva enfatiza aspectos favoráveis da cultura, opostos aos aspectos disfuncionais que estão sendo tratados.

<sup>58</sup> Pessoa de fora da organização ou da área ou recém integrado, capaz de perceber com mais assertividade traços culturais particulares do grupo social.

<sup>59</sup> 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.

jurídico<sup>60</sup> e as melhores práticas de *governança, e de garantia*<sup>61</sup> da *continuidade do negócio* em eventos de ruptura,

<sup>22</sup> ) As diretrizes estabelecidas para a organização devem incluir políticas relativas à gestão e ao *desenvolvimento sustentável*.

<sup>23</sup> ) A *instância* controladora deve monitorar a *exposição a riscos*.

<sup>24</sup> ) Os atos da *direção* devem ser controlados por instância independente<sup>62</sup> e, quando necessário, incluir parecer com recomendações aos responsáveis internos da organização.

<sup>25</sup> ) A prestação de contas aos responsáveis<sup>63</sup> pela organização, às *instâncias ou órgãos de controle e auditoria externos*<sup>64</sup>, à sociedade e outras partes interessadas aplicáveis, deve incluir os resultados das ações de *desenvolvimento sustentável, exposição a riscos e status da conformidade regulatória e com diretrizes*<sup>65</sup> internas.

(Níveis 2,3)

<sup>26</sup> ) Os mecanismos para assegurar *continuidade do negócio* devem incluir o acesso a recursos pré-definidos e possuir métodos necessários para permitir voltar ao regime de normalidade<sup>66</sup>.

<sup>27</sup> ) As políticas relativas à gestão e ao desenvolvimento sustentável devem ser integradas *entre si*.

<sup>28</sup> ) As diretrizes devem ser tratadas diretamente com o nível de *direção* e formalizadas, de forma padronizada, para serem seguidas.

<sup>29</sup> ) A *instância* controladora deve monitorar as sugestões e denúncias relevantes de *partes interessadas* e o seu tratamento.

<sup>30</sup> ) A prestação de contas aos responsáveis pela organização, às *instâncias ou órgãos de controle e auditoria externos, à sociedade e outras partes interessadas aplicáveis, deve incluir o status da conformidade com diretrizes de organizações de fomento*<sup>67</sup> e *financiamento contratadas*.

<sup>31</sup> ) A prestação de contas aos responsáveis pela organização, à sociedade e outras *partes interessadas* aplicáveis deve ter a autenticidade verificada *de forma independente*.

(Nível 3)

<sup>32</sup> ) Os mecanismos para assegurar *continuidade do negócio* devem incluir a promoção da resiliência do negócio, o tratamento dos riscos associados, a simulação de prontidão e da capacidade de restauração e a prestação de contas da atualização e viabilidade dos planos aos responsáveis pela organização e a outras partes interessadas nos temas aplicáveis.

<sup>33</sup> ) O veículo da prestação de contas das ações de *desenvolvimento sustentável* deve usar padrão reconhecido.

<sup>34</sup> ) A prestação de contas aos responsáveis pela organização, à sociedade e outras *partes interessadas* aplicáveis, deve incluir os resultados das ações voltadas à *descarbonização, garantia de continuidade do negócio e segurança digital*.

<sup>35</sup> ) O nível de comprometimento<sup>68</sup> 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 identificar, analisar, tratar e monitorar os *riscos* existentes<sup>69</sup>, de acordo com prioridades determinadas pelo nível de exposição a consequências adversas e favoráveis das incertezas e pelo nível de resiliência

<sup>60</sup> 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).

<sup>61</sup> As formas de assegurar a *continuidade do negócio* podem incluir a estrutura organizacional responsável e suas *atividades para isso*; garantia de independência e recursos *para isso*; os planos, prazos e procedimentos relativos à continuidade e promoção da resiliência do negócio; *exercícios simulados de restauração da normalidade gerencial e operacional em eventos de ruptura, prestação de contas da capacidade de restauração e outros*.

<sup>62</sup> Órgãos de governança como Conselho, Comitês de estratégia, auditoria, riscos etc.

<sup>63</sup> Proprietários (sócios ou acionistas), mantenedores ou instituidores.

<sup>64</sup> Auditoria externa, tribunais de contas, agências reguladoras e assemelhados.

<sup>65</sup> Políticas, estatutos, normas, regulamentos, instruções, contratos e assemelhados.

<sup>66</sup> Ver explicação no glossário de "continuidade do negócio".

<sup>67</sup> Fomento para PD&I, sustentabilidade, produtividade e outros. O fomento pode abranger financiamentos reembolsáveis e não-reembolsáveis, renúncias fiscais, bolsas de estudo e assemelhados.

<sup>68</sup> 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.

<sup>69</sup> Os riscos existentes envolvem exposições atuais e que podem surgir no futuro, olhando para o negócio e para as estratégias, inclusive das mudanças mais importantes.

almejado para o negócio, e verificar e tratar a conformidade regulatória e com diretrizes internas e de organizações de fomento e de financiamento contratadas, levando em conta a independência e profundidade requeridas pelos *riscos* associados a essas exigências.

<sup>36</sup>( ) Informar os *riscos* mais importantes que são acompanhados.

<sup>37</sup>( ) A *direção* deve avaliar potenciais mudanças de cenários, internos e externos, e os *riscos* associados, verificando a adequação do controle de riscos e dos planos de continuidade do negócio.

<sup>38</sup>( ) O gerenciamento de *riscos* deve incluir a definição de planos de mitigação e seu acompanhamento pela instância de controle.

(Níveis 1,2,3)

<sup>39</sup>( ) A garantia da conformidade regulatória<sup>70</sup> e com diretrizes internas deve incluir a definição de planos de adequação e a verificação pela instância de controle.

(Níveis 2,3)

<sup>40</sup>( ) A garantia da conformidade com as diretrizes de organizações de fomento e de financiamento contratadas, deve incluir a definição de planos de adequação e a verificação pela instância de controle.

<sup>41</sup>( ) 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.

<sup>42</sup>( ) A aplicação do método de verificação de conformidade regulatória e com diretrizes deve ser analisada pela instância de controle.

<sup>43</sup>( ) Os planos de mitigação de *riscos* e de adequação regulatória e com diretrizes devem ser homologados pela instância de controle.

<sup>44</sup>( ) 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.

<sup>45</sup>( ) Os *riscos* que possam afetar a segurança digital<sup>71</sup>, incluindo os decorrentes da exposição a ciberataques e uso da I.A., externa ou internamente, devem ser determinados e tratados.

<sup>46</sup>( ) Os *riscos* que possam afetar a disponibilidade de recursos hídricos devem ser determinados e tratados, quando aplicáveis ao perfil da organização.

<sup>47</sup>( ) Os *riscos* que possam afetar o desempenho das parcerias devem ser determinados e tratados, quando aplicáveis ao perfil da organização.

(Nível 3)

<sup>48</sup>( ) 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.

<sup>49</sup>( ) Os *riscos* e oportunidades que possam afetar a *continuidade do negócio* devem ser determinados e tratados e a sua situação deve ser reportada aos responsáveis pela organização.

<sup>50</sup>( ) O levantamento dos *riscos* existentes deve incluir a percepção do nível operacional competente.

<sup>51</sup>( ) Os *riscos* devem ser analisados de forma integrada para avaliar sinergias e otimizar mitigação.

<sup>52</sup>( ) A promoção da conformidade com diretrizes deve incluir a participação do nível operacional para prevenir desvios.

<sup>53</sup>( ) Os planos de ação corretiva relativos a não conformidades regulatórias e com diretrizes devem incluir a melhoria dos mecanismos de controles internos.

<sup>54</sup>( ) 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*.

### 1.3 Exercício da liderança

#### a) Interação 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 a existência de canais de acesso efetivos à organização e de interação ativa da *direção* com as *partes interessadas* de maior influência recíproca.

<sup>55</sup>( ) Exemplificar dois fatos relevantes recentemente comunicados pela *direção e as partes interessadas envolvidas*.

<sup>56</sup>( ) Canais de manifestação de fácil acesso e responsivos, devem ser disponibilizados para os diferentes públicos.

<sup>70</sup> Cumprimento de leis e regulamentos em todas as esferas e tipos, incluindo TAC - Termos de Ajustes de Conduta, quando existirem.

<sup>71</sup> Ver 5.3b para abrangência da segurança digital.

57( ) 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)

58( ) Os canais de interação da *direção* com *partes interessadas* devem incluir as *mídias sociais*.

59( ) 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.

60( ) As manifestações adversas recebidas nos canais, definidas com nível de gravidade elevado, devem ser conhecidas e acompanhadas pela *direção*.

(Níveis 2,3)

61( ) A comunicação institucional deve permitir e monitorar a retroalimentação do público alcançado pelas mensagens.

62( ) 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.

63( ) 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.

64( ) Em situações de crise<sup>72</sup>, a comunicação com o público-alvo deve ser orientada por especialista.

65( ) Membros da *direção* devem ser preparados para se manifestar em nome da organização na imprensa ou *mídias sociais*.

(Nível 3)

66( ) As manifestações adversas devem ser analisadas de forma integrada, considerando as lições aprendidas, para atuar nas causas raízes do sistema de gestão e prevenir recorrência.

67( ) 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.

68( ) 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 as finalidades de *deliberar, na alçada* do líder ou de forma colegiada<sup>73</sup>, acerca dos melhores rumos a seguir, utilizando informações e experiências, *de assegurar* a comunicação *das decisões* aos atores impactados *por elas* nos diferentes níveis, processos e *partes interessadas*, e de *garantir* que essas ações sejam implementadas correta e tempestivamente.

69( ) Os métodos decisórios<sup>74</sup> utilizados, incluindo individual, colegiado e de resolução de divergências, devem ser informados para os recém-integrados à *força de trabalho*.

70( ) As *decisões* e compromissos associados *devem ser* registrados e compartilhados com as partes comprometidas e afetadas por elas.

(Níveis 1,2,3)

71( ) O sistema de tomada de decisão colegiada deve ser sistematizado e disciplinado.

72( ) Os compromissos decididos consensualmente devem ser monitorados.

(Níveis 2,3)

73( ) A compatibilidade das decisões a serem tomadas com os valores e princípios e código de conduta ética deve ser verificada em todas as situações.

74( ) A tomada de decisões deve considerar os *riscos inteligentes*<sup>75</sup> para as partes impactadas pela decisão.

75( ) Os compromissos *decididos* devem ser monitorados de forma integrada *analisando interinfluências*.

(Nível 3)

76( ) Os responsáveis, na organização, por compromissos vencidos, devem ser alertados.

<sup>72</sup> Incidentes, acidentes ou resultados que tem potencial de abalar a imagem da organização na sociedade, no mercado ou internamente.

<sup>73</sup> Por exemplo: debates em sistema de reuniões hierárquicas ou transversais, grupos de mensagens instantâneas ou sistema de votação.

<sup>74</sup> Inclui mecanismo de deliberação individual e colegiada, análise de risco e reversibilidade (ex. decisões irreversíveis necessitam mais níveis de aprovação e mais estudos, decisões reversíveis menos níveis e estudos mais rasos), influência das alçadas, resolução de divergências, sistema de escalada, aprovação de documentos, registro e compartilhamento de decisões etc.

<sup>75</sup> Ver glossário

<sup>77( )</sup> A análise da decisão a ser tomada deve considerar os *riscos inteligentes* associados a ela e sua reversibilidade.

## 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*, especialmente da I.A., em todos os setores da economia global e das exigências da sociedade, dos investidores e novas gerações de consumidores, no quesito sustentabilidade empresarial, com destaque para a *descarbonização*, 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. A própria tecnologia, por meio da I.A., cada vez mais apoia a tomada de decisão em meio a esta complexidade, mas também faz emergir, simultaneamente, novos riscos a serem mitigados pelas organizações e pela sociedade, expostas a esta tecnologia de alto impacto. No entanto, também revelam grandes oportunidades nos quesitos de modelo de negócio, *qualidade*, eficiência operacional<sup>76</sup> 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<sup>77</sup> e do ambiente interno<sup>78</sup>. 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<sup>79</sup>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 *adicionar* valor e diferenciais competitivos, *exigindo líderes com visão ampliada*.

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 *adaptativo*. As correções de rumo tendem a ser em períodos mais curtos, alicerçadas por

<sup>76</sup> Inclui a produtividade.

<sup>77</sup> 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 oportunidades e ameaças 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 oportunidades e ameaças 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.

<sup>78</sup> 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.

<sup>79</sup> Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, 2015.

monitoramento e análises contínuas de cenários externos e internos e pronta comunicação aos envolvidos dentro e fora da organização.

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<sup>80</sup> as partes interessadas da esfera de influência<sup>81</sup> da organização e os graus de influência mútuos, inventariar os seus anseios e as potenciais sinergias e incompatibilidades entre eles, definir temas relevantes para a gestão e estabelecer objetivos para o negócio, associados à sua visão e/ou missão crítica ou objeto social.

<sup>78</sup> ) Informar os *indicadores* do negócio<sup>82</sup> com seus resultados no Critério 8, identificados com (N).

<sup>79</sup> ) As organizações ou públicos da esfera de influência da organização devem ser analisados.

<sup>80</sup> ) Os objetivos da organização devem considerar os anseios das *partes interessadas* mais importantes, as demandas<sup>83</sup> do *desenvolvimento sustentável*, incluindo a descarbonização, e também, quando aplicável para o perfil, as demandas da universalização e do saneamento ambiental integrado.

<sup>81</sup> ) Os objetivos para o negócio devem ser estabelecidos com a participação<sup>84</sup> dos *administradores*.

(Níveis 2,3)

<sup>82</sup> ) As redes de organizações ou de pessoas da esfera de influência da organização devem ser consideradas.

<sup>83</sup> ) Os graus de influência (pesos) mútuos das interações devem ser estabelecidos.

<sup>84</sup> ) Os principais requisitos<sup>85</sup> e *indicadores* do negócio relativos ao atendimento de anseios de *partes interessadas* mais importantes devem ser definidos<sup>86</sup> e aprovados pela *direção*.

(Nível 3)

<sup>85</sup> ) O inventário deve incluir as partes interessadas na melhoria do saneamento ambiental nas regiões de atuação e impactadas pela organização.

<sup>86</sup> ) Os principais compromissos assumidos devem ser comunicados às *partes interessadas* afetadas por eles.

<sup>87</sup> ) Os principais *indicadores* do negócio devem possibilitar a avaliação da sua competitividade.

<sup>88</sup> ) O cumprimento de compromissos com as principais<sup>87</sup> *partes interessadas* deve ser avaliado por meio de *indicadores*<sup>88</sup> do negócio.

### b) Mapeamento e tratamento de forças externas

(Níveis B,1,2,3)

Visa a identificar continuamente<sup>89</sup> e compreender as ameaças e oportunidades provenientes do ambiente externo, avaliar suas possíveis consequências para o alcance dos objetivos e propor *estratégias* potenciais ágeis para contornar ou aproveitar esses aspectos.

<sup>89</sup> ) Citar, ao menos, duas ameaças e duas oportunidades mais relevantes, atualmente consideradas.

<sup>80</sup> Processo também conhecido como de levantamento da matriz de materialidade.

<sup>81</sup> As partes interessadas que a organização influencia e as partes interessadas que a influenciam.

<sup>82</sup> 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.

<sup>83</sup> As demandas do desenvolvimento sustentável expressam a voz das gerações futuras de seres vivos.

<sup>84</sup> Pode requerer a compatibilização ou redefinição de visão de futuro e missão crítica, bem como revisão do objeto social da organização, como premissa para o planejamento estratégico.

<sup>85</sup> Ver glossário Requisito de parte interessada.

<sup>86</sup> Esses requisitos podem estar relacionados a fatores de desempenho muito importantes dos processos (7.1a, 7.3a).

<sup>87</sup> No caso de operadores, os compromissos de universalização estão entre eles.

<sup>88</sup> O próprio MEGSA®ESG possui um fator que avalia o atendimento aos compromissos com as partes interessadas.

<sup>89</sup> Não necessariamente de forma síncrona.

(Níveis 1,2,3)

<sup>90</sup>( ) 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)

<sup>91</sup>( ) Destacar as ameaças e oportunidades do ambiente externo com impacto social, ambiental, econômico ou de *governança* mais relevantes, se existirem.

<sup>92</sup>( ) A identificação de oportunidades deve incluir as provenientes de parcerias potenciais com a comunidade, academia ou outras organizações.

<sup>93</sup>( ) 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 *reguladores* e ambientais.

<sup>94</sup>( ) A identificação de ameaças e oportunidades deve incluir a avaliação de tendências e cenários *mais prováveis*.

<sup>95</sup>( ) As oportunidades e ameaças externas devem ser analisadas de forma integrada e ponderadas em termos de maior potencial de resultados.

(Nível 3)

<sup>96</sup>( ) A identificação de oportunidades provenientes de parcerias potenciais com a comunidade, academia ou outras organizações deve incluir temas relativos ao *desenvolvimento sustentável* e adaptação digital.

<sup>97</sup>( ) A identificação de ameaças deve incluir a sondagem de competências diferenciadas<sup>90</sup> dos principais concorrentes, novos entrantes e organizações de referência, que podem estar na causa raiz de resultados adversos, incluindo de qualidade, eficiência operacional, que devem ser aprofundadas para expandir os ativos intangíveis a elas associados.

### c) Compilação e tratamento das forças internas

(Níveis B,1,2,3)

Visa a compreender as forças<sup>91</sup> e fraquezas provenientes do ambiente interno, reavaliar seus possíveis impactos para o alcance dos objetivos do negócio e propor estratégias potenciais para melhor contornar ou aproveitar esses aspectos.

<sup>98</sup>( ) Citar, *ao menos, dois* exemplos de forças e *dois de* fraquezas mais relevantes, atualmente consideradas, e os setores ou atores envolvidos.

(Níveis 1,2,3)

<sup>99</sup>( ) Os possíveis impactos das forças e fraquezas devem ser analisados e ponderados com a participação de gestores e profissionais.

(Níveis 2,3)

<sup>100</sup>( ) A identificação de forças e fraquezas deve considerar as detectadas no gerenciamento dos riscos internos e da atuação ESG.

<sup>101</sup>( ) O estudo das forças e fraquezas deve incluir a avaliação de tendências e cenários *mais prováveis*.

<sup>102</sup>( ) As forças e fraquezas internas devem ser analisadas de forma integrada e ponderadas em termos de maior potencial de melhorar resultados.

(Nível 3)

<sup>103</sup>( ) 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* e eficiência operacional, que devem ser aprofundadas para expandir os *ativos intangíveis* a elas associados.

<sup>90</sup> Que lhes estão trazendo diferenciais competitivos evidentes e que deveriam ser incorporadas pela organização para se manter competitiva com *desenvolvimento sustentável*.

<sup>91</sup> As forças representam os *ativos intangíveis* que a organização possui.

**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 definir as *estratégias*<sup>92</sup> de melhor retorno a serem adotadas, os *indicadores* estratégicos<sup>93</sup> associados aos objetivos das *estratégias*, os planos<sup>94</sup> para alcançá-los e as metas a serem atingidas, no curto, médio ou longo prazos.

<sup>104</sup>( ) Citar as principais estratégias adotadas<sup>95</sup>, os indicadores estratégicos a elas associados e suas metas<sup>96</sup> de curto, médio ou longo prazos.

<sup>105</sup>( ) A definição de *estratégias* deve considerar as forças internas e externas, os requisitos derivados de necessidades das *partes interessadas* e os riscos relacionados aos *ativos de infraestrutura operacional*.

As metas para os objetivos estratégicos devem incluir expectativas de alcance<sup>97</sup> de resultados:

<sup>106</sup>( ) econômico-financeiros.

<sup>107</sup>( ) sociais;

<sup>108</sup>( ) ambientais;

<sup>109</sup>( ) de clientes e de mercado;

<sup>110</sup>( ) de pessoas; e

<sup>111</sup>( ) de produtos e de processos;

(Níveis 1,2,3)

<sup>112</sup>( ) 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.

<sup>113</sup>( ) 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:

<sup>114</sup>( ) de fornecimento;

<sup>115</sup>( ) de recursos hídricos, quando aplicável.

(Níveis 2,3)

<sup>116</sup>( ) A definição de *estratégias* deve considerar a inovação<sup>98</sup> em *produtos e processos*, incluindo os de gestão.

<sup>117</sup>( ) 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.

<sup>118</sup>( ) As *estratégias* potenciais propostas devem ser avaliadas em termos de retorno econômico, social e ambiental estimado, para definir as que serão adotadas.

<sup>119</sup>( ) O estabelecimento de metas estratégicas deve considerar referenciais<sup>99</sup> comparativos pertinentes, requisitos<sup>100</sup> de *partes interessadas* e níveis de resultados já alcançados.

<sup>120</sup>( ) O potencial de alcance das metas estratégicas, de curto, médio ou longo prazo, por meio dos planos estabelecidos, deve ser embasado em projeções ou estudos de retorno estimado.

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

<sup>92</sup> As estratégias adotadas podem ser expressas na forma dos próprios planos estratégicos. Ex.: “Projeto inovação digital em serviços”.

<sup>93</sup> Esses indicadores servem para avaliar estratégias específicas e são influenciadores de indicadores do negócio (ver 2.1a)

<sup>94</sup> Trata-se dos planos estratégicos que serão desdobrados nos processos.

<sup>95</sup> Se possível, citar as econômicas, de clientes, de produtos, ambientais, sociais, de mercado, de pessoas, de processos, de recursos hídricos, quando aplicável, financeiras, de ativos de infraestrutura operacional, quando aplicável, de fornecimento e de governança.

<sup>96</sup> Repetir no Critério 8 as principais metas nos indicadores estratégicos, identificados com (E), juntamente com pequena explicação do potencial de alcance.

<sup>97</sup> 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.

<sup>98</sup> Ver glossário. A busca pela inovação é tratada em 5.2

<sup>99</sup> Os referenciais comparativos pertinentes aqui citados são aqueles obtidos (ver 5.2a) para inspirar metas.

<sup>100</sup> Ver glossário.

<sup>121</sup>( ) de *ativos de infraestrutura operacional*, quando aplicável;

<sup>122</sup>( ) de *governança*.

<sup>123</sup>( ) A definição de *indicadores* para monitoramento de *estratégias* deve permitir a avaliação da competitividade do resultado.

(Nível 3)

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

<sup>124</sup>( ) de *descarbonização*;

<sup>125</sup>( ) de *segurança digital*.

<sup>126</sup>( ) A definição de *estratégias* deve considerar a incorporação de I.A. aos sistemas digitais.

<sup>127</sup>( ) A *estratégia* potencial de mudança do modelo de negócio deve ser avaliada com vistas à possibilidade de melhorar os retornos *de qualquer natureza*.

<sup>128</sup>( ) O horizonte de estabelecimento de metas deve ser compatível com o alcance da visão de futuro.

## 2.2 Implementação das estratégias

### a) Definição de mudanças

(Níveis 1,2,3)

Tem os objetivos de *identificar* e *implementar* as mudanças<sup>101</sup> necessárias para o êxito das *estratégias*, tanto nos processos quanto na gestão.

<sup>129</sup>( ) Citar exemplo de mudança necessária, *se houver, implantada ou em implantação*, após ciclo de planejamento recente (3 anos).

(Níveis 2,3)

<sup>130</sup>( ) A *identificação de mudanças necessárias* deve incluir as relacionadas à cultura organizacional.

<sup>131</sup>( ) As mudanças necessárias, nos *processos* primários, de suporte, suprimento, econômico-financeiros e de *gestão*, para acomodar as *estratégias*, devem ser estabelecidas de forma participativa.

(Nível 3)

<sup>132</sup>( ) As formas de superar as dificuldades, incluindo barreiras culturais, decorrentes das *estratégias* formuladas devem ser analisadas e tratadas.

<sup>133</sup>( ) As mudanças necessárias mais significativas devem incluir formas de comunicação adequadas, alcançando, quando pertinente, *as partes interessadas* relevantes.

<sup>134</sup>( ) Deve haver formas de avaliar se a implementação das mudanças necessárias foi eficaz em relação ao êxito das *estratégias*.

### b) Desdobramento dos planos

(Níveis B,1,2,3)

Visa a *assegurar* o desdobramento das metas e planos<sup>102</sup> estratégicos e mudanças necessárias para seu êxito, quando aplicável, de forma participativa, em metas e planos coerentes com as *estratégias* nos processos operacionais (primários, de suporte<sup>103</sup>, de suprimento e econômico-financeiros), bem como nos processos de gestão *e de partes interessadas essenciais para o êxito das estratégias*.

<sup>135</sup>( ) 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)

<sup>136</sup>( ) Os planos estratégicos *e metas associadas* devem ser desdobrados para os *fornecedores*, quando aplicável, principalmente quando o trabalho destes influenciarem diretamente no cumprimento das metas.

(Níveis 2,3)

<sup>101</sup> As mudanças podem influenciar a estruturação das equipes e seus líderes (ver 6.1a)

<sup>102</sup> 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 conseqüentemente para os processos de fornecimento (7.2).

<sup>103</sup> As metas para os processos de fornecimento (7.2) decorrem do projeto/planejamento de processos primários e de suporte (7.1b).

<sup>137</sup>( ) A coerência<sup>104</sup> das metas e planos<sup>105</sup> dos diferentes processos com as *estratégias* e também entre si deve ser verificada de forma participativa.

<sup>138</sup>( ) A *direção* deve assegurar a coerência entre os planos desdobrados das *estratégias* e o orçamento.

(Nível 3)

<sup>139</sup>( ) Os responsáveis pelos planos devem ser alertados de compromissos vincendos.

<sup>140</sup>( ) As *partes interessadas* essenciais para o êxito das *estratégias* devem ser envolvidas no desdobramento de metas, planos e mudanças necessárias em seus processos.

## 2.3 Análise de desempenho

### a) Medição e avaliação de resultados

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de permitir controlar<sup>106</sup> a evolução dos resultados do negócio, estratégicos e operacionais<sup>107</sup>, avaliar<sup>108</sup> o desempenho competitivo<sup>109</sup> da organização no mercado<sup>110</sup> ou *setor de atuação*, verificar o atendimento a requisitos de *partes interessadas*, estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas e promover ajustes de rumos, rebalanceamento de prioridades e recursos.

<sup>141</sup>( ) Informar os indicadores do negócio (N), estratégicos (E) e operacionais (O) com seus resultados no Critério 8.

<sup>142</sup>( ) As informações dos *indicadores* estratégicos e operacionais devem ser atualizadas *tempestivamente*.

O desempenho competitivo<sup>111</sup> e do atendimento aos requisitos<sup>112</sup> de partes interessadas devem ser avaliados, para resultados:

<sup>143</sup>( ) econômico-financeiros;

<sup>144</sup>( ) sociais;

<sup>145</sup>( ) ambientais;

<sup>146</sup>( ) de clientes e de mercado;

<sup>147</sup>( ) de pessoas; e

<sup>148</sup>( ) de produtos e processos.

(Níveis 1,2,3)

<sup>149</sup>( ) Os resultados cujo desempenho competitivo precisa ser conhecido devem ser selecionados com participação da *direção*.

<sup>104</sup> A verificação de coerência possibilita identificação de redundâncias ou pré-requisitos não tratados.

<sup>105</sup> 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.

<sup>106</sup> 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.

<sup>107</sup> O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos primários e de suporte.

<sup>108</sup> A avaliação deve deixar *evidente* quais as principais decisões tomadas, os riscos e oportunidades associadas e como devem retroalimentar os planos para garantir o alcance de metas.

<sup>109</sup> 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.

<sup>110</sup> Ver glossário. Não é só no mercado-alvo de produtos.

<sup>111</sup> O desempenho competitivo é conhecido por meio da comparação de resultados alcançados pela organização com referenciais comparativos pertinentes (ver 2.3a). O Critério 8 requer esta mensuração para o último exercício ou ciclo de avaliação, para resultados estratégicos.

<sup>112</sup> 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.

<sup>150</sup>( ) Os critérios<sup>113</sup> de seleção de referenciais<sup>114</sup> 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:

<sup>151</sup>( ) de fornecimento;

<sup>152</sup>( ) de recursos hídricos, quando aplicável.

(Níveis 2,3)

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

<sup>153</sup>( ) de ativos de infraestrutura operacional, quando aplicável;

<sup>154</sup>( ) de governança.

<sup>155</sup>( ) 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)

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

<sup>156</sup>( ) de descarbonização;

<sup>157</sup>( ) de segurança digital.

## b) Avaliação de progresso

(Níveis B,1,2,3)

Visa a analisar a evolução dos planos em consonância com os resultados do negócio, estratégicos e operacionais alcançados, deliberar sobre as causas prováveis associadas a resultados adversos e definir contramedidas.

<sup>158</sup>( ) A *direção* deve realizar o monitoramento integrado<sup>115</sup> dos planos, dos resultados dos *indicadores*<sup>116</sup> do negócio e estratégicos, do alcance de suas metas e de eventuais contramedidas a resultados adversos.

(Níveis 1,2,3)

<sup>159</sup>( ) As causas prováveis dos resultados desfavoráveis revelados pelos *indicadores* devem ser estudadas.

<sup>160</sup>( ) O potencial de alcance das metas estratégicas, de curto, médio ou longo prazo, à luz do progresso dos planos, deve ser avaliado.

<sup>161</sup>( ) Os resultados do negócio, estratégicos e operacionais a serem analisados devem ser pré-estabelecidos conforme a instância<sup>117</sup> decisória de avaliação.

(Nível 3)

<sup>162</sup>( ) A avaliação dos resultados deve utilizar técnicas de análise agregada<sup>118</sup> e ferramentas de I.A. que permitam a percepção de correlações entre eles.

<sup>163</sup>( ) As contramedidas alternativas aos resultados desfavoráveis devem ser analisadas pelos responsáveis para apoiar a tomada de decisão.

<sup>164</sup>( ) As *partes interessadas* envolvidas na implementação de planos estratégicos devem participar da avaliação de seu progresso.

<sup>113</sup> 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.

<sup>114</sup> 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 congênera em mercado mais desenvolvido ou universalizado.

<sup>115</sup> 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.

<sup>116</sup> Ver glossário. Não se limitam a séries históricas de medições.

<sup>117</sup> 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.

<sup>118</sup> O uso de técnicas de agregação permite a percepção de correlações entre eles.

- <sup>165</sup>( ) O desempenho da evolução dos resultados do negócio e 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*<sup>119</sup>.
- <sup>166</sup>( ) O progresso<sup>120</sup> do conjunto de planos desdobrados das estratégias deve ser avaliado por meio de *indicador*.
- <sup>167</sup>( ) O engajamento com as estratégias deve ser avaliado por meio de *indicador* integrado de alcance<sup>121</sup> de metas.

---

<sup>119</sup> O uso do MEGSA®ESG permite avaliar esses indicadores por meio dos Fatores do Critério 8.

<sup>120</sup> Podem ser avaliados os planos desdobrados que estão cumprindo o cronograma.

<sup>121</sup> 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<sup>122</sup> 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<sup>123</sup> dos diferentes tipos<sup>124</sup> 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<sup>125</sup> e conhecer as vantagens próprias e dos competidores<sup>126</sup> nesses nichos.

(Níveis B, 1, 2 e 3)

<sup>168( )</sup> Estudos de mercado devem considerar consumidores, atuais e potenciais, contemplados por programas sociais de políticas públicas.

(Níveis 2, 3)

<sup>169( )</sup> Entre as variáveis estudadas devem estar as dificuldades<sup>127</sup> para os *clientes* potenciais poderem usufruir de *produtos* da organização em razão de limitações de qualquer natureza.

<sup>170( )</sup> As participações<sup>128</sup> no mercado, próprias e de principais concorrentes, devem ser acompanhadas por meio de *indicadores*.

(Nível 3)

<sup>122</sup> No caso de concessões públicas, refere-se ao mercado de monopólio natural e mercados internos corporativos.

<sup>123</sup> Ver glossário.

<sup>124</sup> 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.

<sup>125</sup> 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.

<sup>126</sup> “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.

<sup>127</sup> 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 ser pessoas em situação de vulnerabilidade social ou com deficiência.

<sup>128</sup> As fatias de participação em mercados concessionados de monopólio natural é o grau de cobertura ou de atendimento.

<sup>171( )</sup> 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*.

#### **b) Segmentação do mercado**

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de particionar os mercados de atuação com base em características similares para permitir uma melhor adequação e oferta de soluções aos clientes, aumentando a eficiência do plano comercial ou de oferta, e de acompanhar a participação nos segmentos. Quando aplicável ao perfil da organização, a segmentação<sup>129</sup> deve ser adotada considerando o mercado de concessões de serviços públicos e o mercado de consumidores desses serviços ou de alternativas concorrentes.

(Nível 2)

<sup>172( )</sup> Entre as características similares utilizadas para segmentação, para direcionar diferentes técnicas de abordagem, devem ser considerados a predisposição do segmento, maior ou menor, em adquirir *produtos* sustentáveis e preferir relacionar-se com organizações sustentáveis, bem como os consumidores, atuais e potenciais, alcançados por programas sociais e políticas públicas.

(Nível 3)

<sup>173( )</sup> As participações<sup>130</sup> nos principais segmentos, próprias e de principais concorrentes<sup>131</sup>, devem ser acompanhadas por meio de *indicadores*.

#### **c) Definição de clientes-alvo**

(Níveis B,1,2,3)

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

<sup>174( )</sup> Os principais *clientes-alvo* devem ser informados no Perfil.

(Níveis 2,3)

<sup>175( )</sup> A definição deve considerar critérios pré-definidos, coerentes com a segmentação de mercado e com as estratégias comerciais.

#### **d) Conhecimento sobre os clientes-alvo**

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades 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 e de identificar as suas principais<sup>132</sup> necessidades, expectativas e predisposições, em constante evolução, que influenciam na sua preferência.

(Nível 1,2,3)

<sup>176( )</sup> 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 os clientes, 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)

<sup>177( )</sup> O conhecimento sobre os *clientes-alvo* deve considerar a atuação em rede<sup>133</sup>.

(Nível 3)

<sup>178( )</sup> 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.

<sup>129</sup> Os principais segmentos de atuação devem ser informados no Perfil.

<sup>130</sup> “market-share”

<sup>131</sup> 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.

<sup>132</sup> As principais necessidades, expectativas e predisposições dos clientes devem ser apresentadas no Perfil.

<sup>133</sup> Quando existirem associações setoriais, redes de revendedores, representantes, usuários e outras redes.

**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*.

<sup>179</sup>( ) Citar uma característica dos *produtos* que contribuem para o *desenvolvimento sustentável*.

(Níveis 2,3)

<sup>180</sup>( ) Citar mais uma característica dos *produtos* que contribuem para o *desenvolvimento sustentável*.

<sup>181</sup>( ) O planejamento deve traduzir as principais necessidades, expectativas e predisposições dos *clientes-alvo* em requisitos de desempenho para o projeto<sup>134</sup> de *produtos* e processos.

<sup>182</sup>( ) As principais metas de atendimento de requisitos de desempenho relativos aos *clientes-alvo*, devem ser estabelecidas em contratos, acordos de nível de serviço com os clientes, por parâmetros regulatórios ou instrumentos equivalentes.

(Nível 3)

<sup>183</sup>( ) 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.

<sup>184</sup>( ) O atendimento a requisitos de desempenho relativos aos *clientes-alvo* deve ser acompanhado por meio de indicadores.

**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*.

<sup>185</sup>( ) Exemplificar material de divulgação de principais *produtos*, que evidencie características sustentáveis.

(Nível 1)

<sup>186</sup>( ) Os anúncios de *produtos* ofertados devem ser verificados quanto à clareza.

(Nível 2)

<sup>187</sup>( ) Os anúncios de *produtos* ofertados devem incluir informações sobre o uso e descarte corretos e seguros<sup>135</sup> para as pessoas e para o meio ambiente.

<sup>188</sup>( ) Os anúncios de *produtos* ofertados devem ser verificados quanto à autenticidade de conteúdo.

(Nível 3)

<sup>189</sup>( ) A divulgação deve despertar o interesse de *clientes-alvo* por *produtos* que contribuam de alguma forma para o *desenvolvimento sustentável* em segmentos aplicáveis.

<sup>190</sup>( ) 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.

<sup>191</sup>( ) Citar qual é o principal posicionamento pretendido pela organização no mercado e mencionar as principais ações para mantê-lo ou alcançá-lo.

(Níveis 2,3)

<sup>192</sup>( ) As marcas<sup>136</sup> institucionais e de *produtos* e sua reputação no mercado-alvo devem ser protegidas.

<sup>193</sup>( ) A avaliação da reputação ou imagem pretendida (posicionamento) para a organização no mercado-alvo deve ser acompanhada por meio de *indicador*.

(Nível 3)

<sup>194</sup>( ) A proteção de marcas deve prevenir sua exposição em contextos impróprios<sup>137</sup>.

<sup>134</sup> O projeto de produtos e operações é tratado no Item 7.1.

<sup>135</sup> Ex.: formas de operação segura, reaproveitamento ou destinação de resíduos associados adequados.

<sup>136</sup> Para área de suporte, prestadora de serviços internos, sua 'marca' pode ser considerada a sua própria denominação.

<sup>137</sup> Ambientes, publicações, exibições, conteúdos e associação a outras marcas, incompatíveis com os valores e princípios, com a ética, a integridade da informação ('fake news') e com o *desenvolvimento sustentável*.

<sup>195</sup>( ) 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*, manifestar-se em relação à sua experiência, solicitar informações e dar sugestões, e de proporcionar respostas ágeis e resolutas e esclarecimentos concisos, aumentando a confiança na relação com a organização e seus profissionais.

<sup>196</sup>( ) Apresentar os principais canais de manifestação disponibilizados aos *clientes*.

<sup>197</sup>( ) O monitoramento dos canais de manifestação, a captação e registro de informações essenciais<sup>138</sup> das manifestações, a sua triagem, classificação e priorização harmônica<sup>139</sup>, o acompanhamento de pendências e a atualização da plataforma de atendimento, devem fazer parte da responsividade ao *cliente*.

<sup>198</sup>( ) As *mídias sociais* devem ser integradas e compatibilizadas com outros canais de manifestação dos *clientes*.

(Níveis 1,2,3)

<sup>199</sup>( ) A contratação de *produtos* é realizada de forma tempestiva<sup>140</sup> e com base em especificações verificadas<sup>141</sup> previamente quanto à autenticidade e clareza de conteúdo e anuídas pelas partes.

<sup>200</sup>( ) O retorno de tentativas de contato frustradas, interrompidas ou perdidas, incluindo as eventualmente tratadas por robôs, devem fazer parte da responsividade ao cliente.

<sup>201</sup>( ) 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.

<sup>202</sup>( ) A atribuição de prioridades das manifestações deve ser realizada com base em critérios.

<sup>203</sup>( ) A adaptação da plataforma de atendimento para pessoas com deficiência atenderem ou serem atendidas deve fazer parte da responsividade da organização sustentável.

(Níveis 2,3)

<sup>204</sup>( ) O registro de manifestações adversas informais, a identificação de reincidências no manifestante e o monitoramento devem fazer parte da responsividade ao *cliente*.

<sup>205</sup>( ) A avaliação dos canais de manifestação e da responsividade das manifestações do *cliente* e eventuais intermediários deve ser acompanhada por meio de *indicador*.

<sup>206</sup>( ) As manifestações adversas de clientes, confirmadas com alta prioridade e as relativas à atuação socioambiental, devem ser alertadas para a *direção*.

(Nível 3)

<sup>207</sup>( ) Os critérios de atribuição de prioridades devem incluir a confirmação de pertinência, por instância gestora, para as manifestações classificadas com alta prioridade na captação.

### 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.

<sup>208</sup>( ) Citar qual é o teor das reclamações mais frequentes de *clientes*, a principal causa-raiz e o que está sendo feito.

<sup>138</sup> 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.

<sup>139</sup> Leva em conta os interesses das partes interessadas afetadas, além do cliente e controlador.

<sup>140</sup> Em tempo compatível com o tipo de contrato.

<sup>141</sup> A verificação reduz a probabilidade de inferências na contratação, com consequências na satisfação do cliente ou na concessão de serviços de forma gratuita.

(Níveis 2,3)

<sup>209</sup>( ) 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.

<sup>210</sup>( ) As reincidências de manifestações adversas devem ser monitoradas e as causas raízes tratadas.

<sup>211</sup>( ) A avaliação da resolutividade das manifestações adversas dos *clientes* e eventuais intermediários deve ser acompanhada por meio de *indicador*.

(Nível 3)

<sup>212</sup>( ) A situação das ações associadas a manifestações adversas com maior reincidência deve ser reportada ou acompanhada pela *direção*.

<sup>213</sup>( ) A situação das ações associadas a manifestações sobre impactos socioambientais adversos deve ser reportada e acompanhada pela *direção*.

### 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 obter informações que possam retroalimentar, com agilidade, a melhoria de *produtos* e processos.

(Níveis 1,2,3)

<sup>214</sup>( ) 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)

<sup>215</sup>( ) A experiência proporcionada aos *clientes* deve ser avaliada<sup>142</sup> em relação a clientes de concorrentes ou de organizações de referência, incluindo líderes do setor ou do mercado.

(Nível 3)

<sup>216</sup>( ) 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.

<sup>217</sup>( ) 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*.

<sup>218</sup>( ) A avaliação da percepção dos *clientes* e eventuais intermediários, sobre aspectos de sustentabilidade da organização, deve ser acompanhada por meio de *indicadores*.

### d) Fidelização<sup>143</sup> 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.

<sup>219</sup>( ) Citar as principais formas de fidelização aplicadas aos principais tipos ou grupos de *clientes*.

(Níveis 2,3)

<sup>220</sup>( ) 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)

<sup>221</sup>( ) A fidelização dos diferentes tipos ou grupos de *clientes* deve ser avaliada por meio de *indicadores*.

<sup>142</sup> Com a finalidade de avaliar a competitividade da experiência. Ex: Muito superior ao referencial, superior, equivalente, inferior ou muito inferior.

<sup>143</sup> 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 as áreas de suporte, prestadoras de serviços internos, a gestão da fidelização pode avaliar se as áreas clientes buscam outras opções de fornecimento ou realizam, elas próprias o mesmo serviço da área de suporte, e o motivo dessa decisão.

## 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, por meio da integração dessas exigências ao modelo de negócio.

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

<sup>222</sup>( ) Os principais requisitos legais e regulamentares e eventuais pendências ou sanções devem ser apresentados no Perfil.

(Níveis 2,3)

<sup>223</sup>( ) Deve existir padrão para tratamento de não conformidades, inclusive apontadas por instâncias de *governança* e órgãos de controle da sociedade.

<sup>224</sup>( ) A avaliação própria da conformidade legal, regulatória e normativa deve ser executada.

(Nível 3)

<sup>225</sup>( ) A avaliação própria, da conformidade legal, regulatória e normativa deve abranger leis, regulamentos e normas, em discussão nos foros responsáveis, para avaliar potenciais impactos.

<sup>226</sup>( ) Deve existir padrão para estabelecimento de termos de ajuste de conduta voluntários e corretivos para tratamento de pendências ou sanções.

<sup>227</sup>( ) 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, selecionar e adotar códigos e normas da sociedade, de adesão voluntária pela organização (normas, modelos, pactos, compromissos e similares) de forma a buscar incorporar suas recomendações relativas ao *desenvolvimento sustentável*.

<sup>228</sup>( ) 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.

<sup>229</sup>( ) 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.

<sup>230</sup>( ) As necessidades, expectativas e predisposições das comunidades influenciadas<sup>144</sup> devem ser identificadas e consideradas no planejamento de ações de promoção do *desenvolvimento sustentável*.

<sup>231</sup>( ) O voluntariado da força de trabalho nas ações de promoção do *desenvolvimento sustentável* deve ser estimulado para desenvolver sua responsabilidade social individual.

(Níveis 1,2,3)

<sup>232</sup>( ) Citar as principais ações implementadas ou apoiadas que envolvem *parceiros* ou *redes*.

<sup>233</sup>( ) As ações mais importantes escolhidas pela organização para promoção do *desenvolvimento sustentável* devem ser compatíveis com sua realidade socioambiental interna e externa e baseadas em critérios pertinentes.

(Níveis 2,3)

<sup>234</sup>( ) 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.

<sup>235</sup>( ) 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.

<sup>236</sup>( ) O atendimento a normas ou códigos de adesão voluntária deve incluir formas de avaliação independente sobre o cumprimento do escopo de adesão planejado.

<sup>237</sup>( ) Deve existir padrão para avaliação do atendimento a códigos voluntários escolhidos e para buscar seu pleno atendimento.

(Nível 3)

<sup>238</sup>( ) 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.

<sup>239</sup>( ) Os projetos, relativos às ações de contribuição para o *desenvolvimento sustentável* implementadas, devem ser avaliados e devem ser publicados juntamente com os resultados alcançados.

<sup>240</sup>( ) A imagem institucional na sociedade deve ser avaliada por meio de *indicador*.

<sup>241</sup>( ) O atendimento aos ODSs ou códigos compatíveis deve ser avaliado por meio de *indicador*<sup>145</sup>.

## 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, ambientais e de *governança* adversos, atuais e potenciais, decorrentes de decisões, *produtos* e operações e acompanhar a sua mitigação (eliminação, minimização ou compensação<sup>146</sup>).

<sup>242</sup>( ) Citar os principais impactos sociais, ambientais e de *governança* adversos, atuais e potenciais e as suas principais ações mitigadoras.

(Níveis 1,2,3)

<sup>243</sup>( ) As ações mitigadoras de impactos adversos devem incluir a educação dos envolvidos.

(Níveis 2,3)

<sup>244</sup>( ) A significância dos impactos adversos deve ser estabelecida com base em critérios compatíveis com sua realidade socioambiental interna e externa, e monitorada considerando a eficácia das ações mitigadoras.

<sup>245</sup>( ) 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<sup>147</sup>.

<sup>246</sup>( ) A *direção* deve acompanhar os impactos de maior significância e situação da mitigação.

(Nível 3)

<sup>144</sup> São as comunidades do entorno ou ao longo das instalações, aglomerados subnormais da região de atuação, comunidades profissionais, comunidades de familiares de trabalhadores.

<sup>145</sup> A metodologia do ABES ESG Index pode ser utilizada como autoavaliação.

<sup>146</sup> A compensação inclui a neutralização e negatização (neutralização de impactos acumulados no ambiente).

<sup>147</sup> Sem conflito de interesses.

- <sup>247</sup>( ) As ações mitigadoras de impactos adversos devem promover a *economia circular* e, quando aplicável, o consumo responsável.
- <sup>248</sup>( ) Apresentar as metas para mitigar os principais impactos sociais e ambientais adversos, atuais e potenciais.
- <sup>249</sup>( ) 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.
- <sup>250</sup>( ) O êxito na prevenção de impactos 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.

- <sup>251</sup>( ) Citar as principais potenciais emergências e o nome do protocolo *de tratamento* associado.
- <sup>252</sup>( ) A resposta a potenciais emergências que envolvem *riscos* à saúde e à vida da comunidade e de desastres ambientais devem ter protocolos predefinidos.
- <sup>253</sup>( ) A *prontidão para resposta a potenciais emergências deve envolver as partes interessadas afetadas, considerando a sua exposição aos riscos* à saúde, à vida e de desastres ambientais.
- <sup>254</sup>( ) Os responsáveis pela coordenação das respostas às principais potenciais emergências e interlocutores nas comunidades impactadas devem ser pré-designadas, capacitadas e conhecidas pelos envolvidos.

(Níveis 1,2,3)

- <sup>255</sup>( ) A prontidão para resposta<sup>148</sup> a emergências potenciais e reais ocorridas deve ser avaliada *com a participação das partes interessadas afetadas*.

(Níveis 2,3)

- <sup>256</sup>( ) Deve haver critérios para determinar quais impactos devem ter protocolo de emergência predefinido.
- <sup>257</sup>( ) 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)

- <sup>258</sup>( ) 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<sup>149</sup>.
- <sup>259</sup>( ) 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.
- <sup>260</sup>( ) 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*.

<sup>148</sup> Por meio de exercícios ou simulações.

<sup>149</sup> 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*<sup>150</sup>, que são necessários para potencializar o êxito das *estratégias* e planos, incluindo de gestão para o *desenvolvimento sustentável* e o uso da *inteligência artificial* (I.A.).

### 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 elas 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 retém por meio da atualização de seu acervo<sup>151</sup> 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<sup>152</sup> ou experimentos<sup>153</sup> 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, com destaque para as ferramentas de I.A., cada vez mais presente nos processos empresariais, sejam operacionais ou gerenciais, encontra esse ambiente fértil, voltado ao desenvolvimento do conhecimento, o 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<sup>154</sup> na organização, a partir das *competências essenciais*<sup>155</sup>, que faltam ou que podem vir a faltar para o êxito das *estratégias*, inclusive para gestão e para modelagem do negócio sustentável.

<sup>261</sup>( ) Citar os conhecimentos mais importantes, destacando os que ainda precisam ser internalizados, se houver.

<sup>262</sup>( ) A identificação de conhecimentos mais importantes para gestão a serem internalizados, deve utilizar normas ou modelos<sup>156</sup> como referência e o resultado da avaliação, vis-à-vis ao modelo adotado, deve apontar e priorizar oportunidades de melhoria.

<sup>150</sup> Ver glossário.

<sup>151</sup> Inclui acervo cultural

<sup>152</sup> Pilotos referem-se a testes em ambiente real controlado.

<sup>153</sup> Experimentos referem-se a aproximações da realidade por meio de prototipagem, modelagem ou simulação em ambiente que reproduz o real.

<sup>154</sup> Captados, ampliados, aplicados, disseminados e protegidos.

<sup>155</sup> As competências essenciais para o êxito das *estratégias* são determinadas no processo de manutenção de *estratégias* sustentáveis (Item 2.1).

<sup>156</sup> Modelos como o próprio MEGSA®ESG em seus diversos Níveis de maturidade.

(Nível 1)

<sup>263</sup>( ) Os conhecimentos mais importantes a serem internalizados, devem incluir os relativos à *competência de modelagem do negócio sustentável*.

(Níveis 2,3)

<sup>264</sup>( ) Os conhecimentos mais importantes a serem internalizados, devem incluir os relativos à *gestão e aplicação* da I.A.

<sup>265</sup>( ) Especialistas devem participar da identificação de conhecimentos mais importantes que precisam ser internalizados e de sua priorização.

(Nível 3)

<sup>266</sup>( ) A necessidade de internalização de conhecimentos mais importantes deve considerar *riscos* de dependência de pessoas e *fornecedores*.

<sup>267</sup>( ) Os principais aspectos relativos à internalização dos conhecimentos mais importantes devem ser identificados.

**b) Internalização do conhecimento**

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de captar, desenvolver, ampliar, aplicar, disseminar e proteger<sup>157</sup> os conhecimentos essenciais na organização, a fim de se obter, desenvolver e reter, as *competências essenciais* para o êxito das *estratégias*.

<sup>268</sup>( ) A busca de conhecimentos voltados à excelência em gestão e à modelagem do negócio sustentável deve utilizar fontes<sup>158</sup> de informação sobre melhores práticas.

<sup>269</sup>( ) Um ambiente<sup>159</sup> favorável à geração, intercâmbio e disseminação do conhecimento deve ser disponibilizado.

(Níveis 1,2,3)

<sup>270</sup>( ) Os conhecimentos sobre gestão devem ser internalizados por meio da execução de planos de melhoria da gestão.

(Níveis 2,3)

<sup>271</sup>( ) A busca de conhecimentos voltados à excelência em gestão e à modelagem do negócio sustentável deve utilizar fontes<sup>160</sup> de informação sobre referenciais<sup>161</sup> comparativos pertinentes.

<sup>272</sup>( ) Especialistas devem participar da internalização de conhecimentos essenciais, compartilhando competências e experiências, e da padronização de processos.

<sup>273</sup>( ) Devem ser realizados projetos *em parceria com a academia ou outras organizações*, que propiciam o desenvolvimento do conhecimento *em benefício mútuo*.

<sup>274</sup>( ) As melhores práticas de modelagem de negócios sustentáveis utilizadas no mercado, devem ser monitoradas e avaliadas quanto à sua aplicabilidade *na organização*.

(Nível 3)

<sup>275</sup>( ) O acervo de conhecimento, com padrões e lições aprendidas, deve ser acessível por meio de mecanismo de busca inteligente<sup>162</sup>.

<sup>276</sup>( ) A redundância de especialistas deve ser incentivada e seus conhecimentos devem ser mantidos de forma catalogada, possibilitando pronto acesso a eles.

<sup>277</sup>( ) A busca por melhores práticas de modelagem de negócios sustentáveis no mercado deve ser priorizada pelas áreas e realizada conforme um plano.

<sup>157</sup> A proteção refere-se ao acervo de padrões e lições aprendidas, deve ser acessível por meio de mecanismo de busca inteligente<sup>162</sup>.

<sup>158</sup> Concorrentes, organizações de referência dentro ou fora do ramo, congêneres em mercados mais desenvolvidos, associações de classe, congressos, consultorias e afins.

<sup>159</sup> 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.

<sup>160</sup> Concorrentes, organizações de referência dentro ou fora do ramo, congêneres em mercados mais desenvolvidos, associações de classe, congressos, consultorias e afins.

<sup>161</sup> Ver glossário.

<sup>162</sup> 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.

<sup>278</sup>( ) Devem ser realizados projetos em parceria, com a academia, incubadoras, ou instituições<sup>163</sup> especializadas, que propiciam o desenvolvimento do conhecimento em prol da modelagem do negócio sustentável, incluindo a temática da descarbonização.

<sup>279</sup>( ) A internalização do conhecimento, incluindo sobre gestão, deve ser acompanhada por meio de indicadores.

## 5.2 Inovação sustentável

### a) Fomento à inovação

(Níveis B,1,2,3)

Tem o objetivo de criar um ambiente que favoreça a sugestão de ideias originais<sup>164</sup> 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.

<sup>280</sup>( ) Citar duas inovações mais importantes, de qualquer tipo, incorporadas no último ano.

<sup>281</sup>( ) O potencial criativo da *força de trabalho* deve ser desenvolvido e o ambiente<sup>165</sup> favorável à criatividade e integração deve ser proporcionado para as pessoas.

(Níveis 1,2,3)

<sup>282</sup>( ) A *força de trabalho* deve ser mobilizada<sup>166</sup> a dar sugestões indicando o benefício esperado no desempenho de *produtos* e processos, inclusive para a modelagem do negócio sustentável.

<sup>283</sup>( ) As sugestões devem passar por triagem e ser encaminhadas para análise<sup>167</sup> e retorno aos autores, solicitando novas informações ou informando o encaminhamento dado ou a razão de eventual arquivamento.

(Níveis 2,3)

<sup>284</sup>( ) A busca por inovações deve apoiar o projeto<sup>168</sup> e melhoria de produtos e processos e a melhoria da gestão<sup>169</sup>.

<sup>285</sup>( ) As sugestões devem ser analisadas, de forma integrada, quanto aos graus de viabilidade e de benefício esperado, para definir prioridades e evitar redundâncias.

<sup>286</sup>( ) As sugestões devem considerar a incorporação de *tecnologia digital* emergente, incluindo I.A., e outras tecnologias que aumentem a criação de valor para os clientes e outras partes interessadas.

(Nível 3)

<sup>287</sup>( ) Os clientes, fornecedores, membros da comunidade e outras partes interessadas devem ter canal disponível para envio ou participação em sugestões.

<sup>288</sup>( ) As sugestões devem ser analisadas considerando o conhecimento sobre soluções para a mesma finalidade ou as melhores práticas de outras organizações.

<sup>289</sup>( ) O fomento a inovações potenciais<sup>170</sup> deve ser avaliado por meio de *indicador*.

<sup>290</sup>( ) A incorporação de inovações deve ser avaliada por meio de *indicador*.

### 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.

<sup>163</sup> Institutos públicos ou privados, com ou sem finalidade de lucro, com expertises em campos do conhecimento complementares.

<sup>164</sup> O teor de originalidade ou novidade deve levar em conta o *setor de atuação*.

<sup>165</sup> 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.

<sup>166</sup> Por meio de engajamento, incentivo, reconhecimento.

<sup>167</sup> A análise de melhorias potenciais é tratada no Item 7.1

<sup>168</sup> O projeto e melhoria de produtos e processos são tratados no Item 7.1.

<sup>169</sup> Os planos de melhoria da gestão são tratados em 5.1.

<sup>170</sup> O fomento a inovações pode ser medido por meio de sugestões ou experimentos.

- <sup>291</sup>( ) Dar exemplo de um experimento ou piloto promissor, em estudos.
- <sup>292</sup>( ) Os pilotos e experimentos exitosos realizados devem apoiar o projeto<sup>171</sup> e a melhoria de *produtos* e processos e da gestão<sup>172</sup>.
- <sup>293</sup>( ) 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)

- <sup>294</sup>( ) 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.
- <sup>295</sup>( ) Deve ser promovido um ambiente favorável e autonomia<sup>173</sup> 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)

- <sup>296</sup>( ) Deve ser priorizada a tradução<sup>174</sup> de sugestões recebidas que tenham maior grau de viabilidade e de benefício esperado, em pilotos ou experimentos participativos, ágeis, seguros e de baixo custo, inclusive com o uso da I.A., que possam comprovar o benefício esperado e prever os ganhos com a eventual implantação definitiva.
- <sup>297</sup>( ) Os experimentos ou pilotos devem ter publicidade capaz de atrair pessoas que possam potencializar a criatividade.
- <sup>298</sup>( ) Os pilotos ou experimentos exitosos devem compor o acervo de inovações potenciais com retorno potencial.
- <sup>299</sup>( ) As lições aprendidas com pilotos ou experimentos, exitosos ou não, devem ser catalogadas juntamente com os resultados.
- <sup>300</sup>( ) 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, incluindo para incorporação da I.A. e para administração de dados massivos<sup>175</sup>, melhorando o atendimento à demanda por informações, os sistemas de informação existentes, o desempenho dos *produtos* e processos e a integração digital com clientes e outras partes interessadas, enfatizando a gestão e a modelagem do negócio sustentável digital.

- <sup>301</sup>( ) Apresentar as principais tecnologias digitais em uso e sua finalidade.
- <sup>302</sup>( ) Apresentar dois exemplos importantes de melhoria nas operações por meio da *tecnologia digital*.
- <sup>303</sup>( ) A infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação deve promover a *efetividade* da coleta de dados, processamento, armazenamento e acesso à informação.
- <sup>304</sup>( ) A evolução da *tecnologia digital* emergente, seu potencial e adversidades devem ser acompanhados no mercado, incluindo em outras organizações.
- <sup>305</sup>( ) 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)

<sup>171</sup> O projeto e melhoria de produtos e processos são tratados no Item 7.1.

<sup>172</sup> Os planos de melhoria da gestão são tratados em 5.1.

<sup>173</sup> Inclui orçamento e metas para realização de pilotos ou experimentos.

<sup>174</sup> A tradução reside em formular ideias e hipóteses sobre os resultados esperados.

<sup>175</sup> O aumento gigantesco de dados de tipos e naturezas diversas geradas pela organização e disponíveis no ambiente externo, bem como as possibilidades infinitas de seu cruzamento inteligente pode requerer políticas e processos gerenciais dedicados.

<sup>306</sup>( ) Os *administradores* devem participar da definição de políticas e estabelecimento de metas de *adaptação digital*.

<sup>307</sup>( ) 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)

<sup>308</sup>( ) As oportunidades que a *tecnologia digital* emergente oferece, inclusive aplicações da I.A., devem ser acompanhadas e avaliadas pelas áreas responsáveis e apoiadas por especialistas.

<sup>309</sup>( ) A opinião dos usuários e o conhecimento atualizado sobre melhores práticas de outras organizações devem ser utilizados para definição de prioridades de *adaptação digital*.

<sup>310</sup>( ) 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.

<sup>311</sup>( ) 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)

<sup>312</sup>( ) Apresentar dois exemplos de I.A. incorporados nos processos de qualquer natureza, mencionando o benefício.

<sup>313</sup>( ) Os planos de *adaptação digital* devem priorizar a *qualidade* dos produtos, a *efetividade* do atendimento exclusivo e objetivo<sup>176</sup> aos clientes, incluindo o atendimento às suas necessidades, expectativas e predisposições, ações externas de *governança* e socioambientais mais importantes e processos de gestão críticos.

<sup>314</sup>( ) A adaptação digital, a experiência digital de usuários e a aplicação da I.A. na gestão 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, incluindo quando houver assistência por I.A.

<sup>315</sup>( ) Citar métodos destinados à prevenção de ciberataques, incluindo os que utilizam a engenharia social<sup>177</sup>, que requerem capacitação dos usuários.

<sup>316</sup>( ) 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.

<sup>317</sup>( ) 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)

<sup>318</sup>( ) A segurança contra risco de perda ou acesso indevido a informações e ciberataques deve ser avaliada por meio de testes de proteção e de recuperação.

<sup>319</sup>( ) A infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação deve promover a segurança das informações.

<sup>320</sup>( ) A *tecnologia digital* emergente relativa à segurança de informações, seu potencial e riscos devem ser acompanhados no mercado, incluindo a busca de referenciais em outras organizações.

(Níveis 2,3)

<sup>321</sup>( ) Os *administradores* devem participar da definição de políticas e estabelecimento de metas de segurança digital.

<sup>176</sup> 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.

<sup>177</sup> Engenharia social, no contexto de segurança da informação, refere-se à intrusão por meio de manipulação psicológica de pessoas para que realizem atos de quebra de segurança.

<sup>322</sup>( ) 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.

<sup>323</sup>( ) A *integridade* de informações externas e internas utilizadas que foram geradas com assistência da I.A. deve incluir validação humana<sup>178</sup>.

(Nível 3)

<sup>324</sup>( ) As diretrizes de concessão e negação de acesso aos sistemas de informação e comunicação da organização devem ser definidas e controladas.

<sup>325</sup>( ) As diretrizes de uso de sistemas de terceiros, em nome da organização, e de plataformas de I.A. generativa devem incluir orientações para prevenir o compartilhamento inadvertido de informações de uso restrito.

<sup>326</sup>( ) A segurança de informações, em seus vários aspectos<sup>179</sup>, deve ser acompanhada por meio de *indicadores*.

---

<sup>178</sup> A validação humana visa a reduzir riscos de viés ou de falsidade decorrentes da geração assistida de informação escrita, falada, visual, sensorial e material por meio de ferramentas de I.A., cujo funcionamento é sujeito a imperfeições decorrentes de sua arquitetura.

<sup>179</sup> 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, especialmente com o progresso acelerado da I.A. e suas aplicações [na operação e na gestão](#). 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, [exigindo dirigentes mais preparados para o cenário empresarial ESG 2.0 e para desenvolver gestores de pessoas de gerações distintas](#). A maior velocidade das mudanças que ocorrem na sociedade e o consequente aumento geral da competição por recursos e mercados requerem lideranças e sistêmicas de apoio<sup>180</sup> a elas que, com maior agilidade e precisão, sejam principalmente capazes de:

- 1) planejar equipes enxutas, flexíveis e diversificadas, 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<sup>181</sup>;
- 5) mobilizar<sup>182</sup> as pessoas;
- 6) promover a interação e colaboração frutíferas entre pessoas e áreas;
- 7) desenvolver profissionais e líderes para a organização, que sejam capazes de acompanhar e utilizar a *tecnologia digital* emergente para seu autodesenvolvimento e produtividade, 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.

<sup>180</sup> 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.

<sup>181</sup> As compensações podem incluir remuneração fixa e variável, estabilidade, pacote de benefícios oferecidos e outras vantagens.

<sup>182</sup> 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 equipas

(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.

<sup>327</sup>( ) A estrutura organizacional e equipas multifuncionais devem estar informadas no Perfil.

(Níveis 1,2,3)

<sup>328</sup>( ) O planeamento de quadro e funções e de suas principais competências, deve ser feito em alinhamento ao projeto<sup>183</sup> ou planeamento dos processos, incluindo dos recursos de aumento de produtividade.

<sup>329</sup>( ) Apresentar as principais competências definidas para as pessoas, em geral.

(Níveis 2,3)

<sup>330</sup>( ) O planeamento de quadro e funções e de suas principais competências deve ser feito considerando medidas de aumento de produtividade associadas ao desenvolvimento das equipas e aos investimentos em automação de processos, operacionais e gerenciais.

<sup>331</sup>( ) A criação de grupos multifuncionais, temporários ou permanentes, deve ser feita em alinhamento a necessidades de gestão participativa<sup>184</sup> ou de melhoria do desempenho.

<sup>332</sup>( ) A criação de grupos multifuncionais deve ser feita com base em critérios pré-estabelecidos e com definição de objetivos, metas, áreas representadas pelos membros e suas responsabilidades.

(Nível 3)

<sup>333</sup>( ) O planeamento de quadro deve ser feito com perspectiva de aumento de produtividade no longo prazo.

<sup>334</sup>( ) O grau de autonomia<sup>185</sup> dos níveis operacionais para se autogerir e melhorar processos deve ser definido.

<sup>335</sup>( ) A autoridade<sup>186</sup> dos responsáveis por processos transversais ou grupos multifuncionais, em relação à estrutura hierárquica, quando houver, deve ser pré-definida.

<sup>336</sup>( ) A decisão por terceirizar serviços deve considerar os riscos envolvidos.

<sup>337</sup>( ) O desempenho da estruturação<sup>187</sup> das equipas deve ser avaliado por meio de indicador.

### b) Composição de equipas

(Níveis B,1,2,3)

Tem a finalidade de compor as equipas com pessoas que tenham o perfil e competências atuais e potenciais compatíveis com as necessidades definidas, observando políticas inclusivas<sup>188</sup> e de igualdade de oportunidades no recrutamento, seleção e encareiramento.

<sup>338</sup>( ) A seleção de candidatos a posições técnicas deve validar seu perfil e competências técnicas e sociais<sup>189</sup> declaradas ou previamente avaliadas<sup>190</sup>.

<sup>339</sup>( ) Os candidatos recrutados e não selecionados devem ser informados do motivo.

---

<sup>183</sup> Ver item 7.1

<sup>184</sup> Para equipas de lideranças

<sup>185</sup> O grau de autonomia pode ser individual ou da equipe e considerando pareceres especializados de outras áreas.

<sup>186</sup> A pré-definição da autoridade dos responsáveis por grupos multifuncionais é necessária para evitar conflitos de autoridade com as funções.

<sup>187</sup> A estruturação das equipas pode ser avaliada pela produtividade global, operacional e administrativa, pela hora extra não planejada ou outro indicativo de desbalanceamento de equipas.

<sup>188</sup> Que visam a promover a erradicação de preconceitos e o respeito à diversidade étnica, de gênero, de orientação sexual, idade, condições físicas e mentais, cultural, ideológica, religiosa e outras.

<sup>189</sup> 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.

<sup>190</sup> A avaliação pode estar disponível no caso de recrutamento interno.

<sup>340</sup>( ) Os recém-chegados na organização<sup>191</sup> devem ser integrados à cultura organizacional.

(Níveis 1,2,3)

<sup>341</sup>( ) Os recém-chegados para compor equipes devem ser preparados para exercer suas funções, técnicas e comportamentais.

(Níveis 2,3)

<sup>342</sup>( ) As equipes devem ser preparadas para receber recém-chegados que pertencem a grupos minoritários em processo de inclusão.

<sup>343</sup>( ) Os recém-chegados para compor equipes devem ser integrados aos principais processos da organização e suas equipes.

<sup>344</sup>( ) O período de experiência do recém-chegado deve ser finalizado com retroalimentação formal sobre o seu desempenho.

(Nível 3)

<sup>345</sup>( ) A seleção de candidatos deve considerar as competências definidas para a posição atual e posições futuras.

<sup>346</sup>( ) Os interesses e o potencial de encarecimento do pessoal próprio devem ser mapeados com a participação das pessoas, que devem ser informadas das competências a serem desenvolvidas.

<sup>347</sup>( ) O desempenho da composição<sup>192</sup> 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, 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.

<sup>348</sup>( ) Citar os principais programas ou ações, em andamento, de *capacitação ou desenvolvimento* e a quantidade de pessoas alcançadas.

<sup>349</sup>( ) O plano de capacitação e desenvolvimento de pessoas deve ser atualizado tempestivamente.

(Níveis 1,2,3)

<sup>350</sup>( ) A definição de prioridades de desenvolvimento das pessoas deve se basear em novas necessidades decorrentes do projeto ou planejamento dos processos<sup>193</sup> e na retroalimentação da avaliação de desempenho das pessoas em suas competências reais, com participação de seus líderes.

<sup>351</sup>( ) As pessoas devem ser informadas pelas respectivas lideranças sobre as competências técnicas e sociais prioritárias que são necessárias para realizar as funções sob sua responsabilidade e que precisam ser desenvolvidas.

<sup>352</sup>( ) Os programas de *capacitação e desenvolvimento das pessoas* devem proporcionar experiências práticas.

(Níveis 2,3)

<sup>353</sup>( ) A definição de prioridades de desenvolvimento das pessoas deve incluir a avaliação da contribuição potencial de tecnologias disponíveis para aumento da produtividade e qualidade do trabalho.

<sup>354</sup>( ) Programas de desenvolvimento comportamental<sup>194</sup> das pessoas devem qualificá-las em habilidades que as tornem mais preparadas para o relacionamento interpessoal.

<sup>355</sup>( ) Programas ou ações de desenvolvimento da cidadania<sup>195</sup> das pessoas devem qualificá-las em habilidades que as tornem mais preparadas para o exercício da ética e da cidadania na comunidade.

<sup>356</sup>( ) O desenvolvimento da carreira profissional das pessoas deve ser promovido de forma integrada, harmonizando interesses das pessoas e necessidades da organização no longo prazo.

<sup>191</sup> Se a organização fizer parte da mesma controladora que a organização origem do recém-chegado, a integração cultural poderá ser abreviada.

<sup>192</sup> A composição das equipes pode ser avaliada pela retenção após período experimental, 'turnover', 'turnover de talentos', cumprimento de metas.

<sup>193</sup> O projeto ou planejamento dos processos (7.1) de forma alinhada a estratégias emergentes pode determinar novas necessidades de desenvolvimento de competências das pessoas.

<sup>194</sup> 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.

<sup>195</sup> 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.

## (Nível 3)

- <sup>357</sup>( ) As pessoas devem ser incentivadas e possuir um plano de autodesenvolvimento.
- <sup>358</sup>( ) Programas de desenvolvimento profissional<sup>196</sup> das pessoas devem qualificá-las em novas habilidades que as tornem mais preparadas profissionalmente, independentemente das funções que exercem.
- <sup>359</sup>( ) 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.
- <sup>360</sup>( ) 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<sup>197</sup> de saúde e à segurança**

## (Níveis B, 1,2,3)

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

- <sup>361</sup>( ) Citar quais e quando ocorreram os dois últimos acidentes com afastamento e as medidas preventivas desencadeadas.
- <sup>362</sup>( ) O tratamento dos perigos e *riscos* à saúde e segurança ocupacional deve incluir a permanente educação e o desenvolvimento da prontidão para emergências.
- <sup>363</sup>( ) 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)

- <sup>364</sup>( ) Os perigos e *riscos* relacionados 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.
- <sup>365</sup>( ) 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.
- <sup>366</sup>( ) *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*.

## (Níveis 2,3)

- <sup>367</sup>( ) As metas para eliminação ou mitigação dos riscos de saúde e segurança ocupacional devem ser definidas.
- <sup>368</sup>( ) A prontidão para emergências em acidentes com pessoas e de evacuação das instalações deve ser testada por meio de exercícios.
- <sup>369</sup>( ) A possível subnotificação<sup>198</sup> de ocorrências de acidentes e de quase acidentes deve ser monitorada<sup>199</sup> e tratada com contramedidas preventivas.
- <sup>370</sup>( ) Os acidentes com afastamento devem ser prontamente notificados à *direção* com as respectivas contramedidas em andamento.

## (Nível 3)

- <sup>371</sup>( ) O bem-estar das pessoas fora do ambiente de trabalho, em trânsito ou em trabalho remoto deve ser acompanhado e orientado.
- <sup>372</sup>( ) 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*.
- <sup>373</sup>( ) Os potenciais acidentes, que possam desencadear afastamentos, devem ser notificados à *direção*.

<sup>196</sup> 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.

<sup>197</sup> 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.

<sup>198</sup> 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.

<sup>199</sup> Por exemplo: campanhas, canal de denúncia ou verificação de sinais físicos.

**e) Otimização do clima<sup>200</sup> 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*.

<sup>374</sup>( ) Citar as medidas abrangentes mais relevantes para melhoria do clima organizacional dos últimos dois anos.

<sup>375</sup>( ) 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.

<sup>376</sup>( ) A organização deve manter um plano de comunicação<sup>201</sup> interna para apoiar o engajamento das pessoas com os objetivos, incluindo os relacionados ao *desenvolvimento sustentável*.

<sup>377</sup>( ) As ações de maximização do comprometimento, bem-estar e satisfação das pessoas devem ser planejadas com a participação das equipes.

(Níveis 1,2,3)

<sup>378</sup>( ) As lideranças, em todos os níveis, devem monitorar os aspectos que mais afetam o comprometimento, bem estar e a satisfação de sua equipe.

<sup>379</sup>( ) A organização deve proporcionar canal de manifestação de insatisfações da *força de trabalho* sigilosos e responsivos<sup>202</sup>.

<sup>380</sup>( ) 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.

<sup>381</sup>( ) As ações de maximização do comprometimento, bem-estar e satisfação das pessoas devem ser harmonizadas pela *direção* e implementadas pelos líderes.

(Níveis 2,3)

<sup>382</sup>( ) 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.

<sup>383</sup>( ) A organização deve manter compensações compatíveis com a necessidade de retenção de pessoal de alto desempenho.

<sup>384</sup>( ) As contribuições extraordinárias devem ser identificadas e reconhecidas prontamente<sup>203</sup>.

<sup>385</sup>( ) O incentivo por alcance e superação de metas deve ser adotado amplamente.

<sup>386</sup>( ) O desempenho da otimização do clima organizacional deve ser avaliado por meio de *indicadores* abrangendo os fatores mais importantes.

(Nível 3)

<sup>387</sup>( ) 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.

<sup>388</sup>( ) O reconhecimento de equipes de alta performance deve destacar as competências associadas<sup>204</sup> aos resultados excepcionais para o negócio que foram alcançados.

<sup>200</sup> 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.

<sup>201</sup> O plano de comunicação interna voltado ao engajamento com o desenvolvimento sustentável procura desenvolver uma cultura de comprometimento com as futuras gerações.

<sup>202</sup> A responsividade de manifestação anônima deve ser por meio de comunicado público se tiver potencial de representar manifestação generalizada.

<sup>203</sup> 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.

<sup>204</sup> O reconhecimento pode destacar competências associadas à alta performance identificadas nas equipes. Ex. inovação, agilidade, trabalho em grupo, foco em resultados.

<sup>389</sup>( ) O incentivo por alcance ou superação de metas deve considerar as metas das equipes.

<sup>390</sup>( ) O desempenho do reconhecimento<sup>205</sup> 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)

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.

<sup>391</sup>( ) Apresentar as principais competências esperadas para os dirigentes e para os gestores em geral.

<sup>392</sup>( ) As competências relativas à gestão de pessoas devem integrar o conjunto de competências estabelecidas para a liderança.

(Níveis 1,2,3)

<sup>393</sup>( ) As competências relacionadas com o pensamento sistêmico e o saneamento ambiental integrado, incluindo relativas a mudanças do ambiente de negócios<sup>206</sup>, devem integrar o conjunto de competências estabelecidas para a liderança.

(Níveis 2,3)

<sup>394</sup>( ) As competências relacionadas com a excelência da gestão para o desenvolvimento sustentável<sup>207</sup> e com o uso de tecnologias de apoio à tomada de decisão devem integrar o conjunto de competências estabelecidas para a liderança.

<sup>395</sup>( ) As competências de liderança para a Direção devem ser estabelecidas com a participação dos proprietários, mantenedores ou instituidores, ou seus representantes.

(Nível 3)

<sup>396</sup>( ) A competência em desenvolver gestores de pessoas deve integrar o conjunto de competências estabelecidas para gestores de gestores.

<sup>397</sup>( ) 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.

<sup>398</sup>( ) A seleção de líderes e sucessores deve validar sua adequação às competências exigidas, incluindo a competência relativa à gestão de pessoas.

(Níveis 1,2,3)

<sup>399</sup>( ) 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)

<sup>400</sup>( ) Os líderes e sucessores selecionados devem conhecer os principais processos de gestão da organização.

<sup>401</sup>( ) Os líderes e sucessores selecionados devem ser integrados à estrutura de liderança.

<sup>402</sup>( ) A seleção de líderes e sucessores deve validar a competência social para negociação e consenso.

<sup>205</sup> Espera-se que a intensidade do reconhecimento formal a contribuições extraordinárias e o incentivo ao alcance e superação de metas sejam medidos.

<sup>206</sup> O ambiente de negócios do setor do saneamento ambiental está sendo fortemente afetado pelos marcos regulatórios visando à universalização, demandando novas competências de liderança.

<sup>207</sup> 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.

(Nível 3)

<sup>403</sup>( ) A seleção de líderes de gestores e seus sucessores deve validar a competência em desenvolver líderes.

<sup>404</sup>( ) 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.

<sup>405</sup>( ) Citar os principais programas ou ações de desenvolvimento de líderes em andamento e a quantidade de pessoas alcançadas.

<sup>406</sup>( ) O desenvolvimento de sucessores para qualquer nível deve incluir designações experimentais compatíveis com o nível almejado.

(Níveis 1,2,3)

<sup>407</sup>( ) A avaliação das competências de liderança de líderes e sucessores selecionados deve ser realizada e priorizada com a participação do avaliado.

<sup>408</sup>( ) As competências de liderança com maior déficit devem ser tratadas com a participação dos respectivos líderes.

(Níveis 2,3)

<sup>409</sup>( ) Apresentar as competências de liderança para o nível de *direção*.

<sup>410</sup>( ) O desenvolvimento de competências de liderança deve ser realizado com fixação de objetivos prioritários para cada pessoa e incorporação de novas habilidades.

<sup>411</sup>( ) A avaliação e o desenvolvimento de competências de liderança deve ser parte integrante da responsabilidade de líderes de gestores.

<sup>412</sup>( ) O desempenho dos líderes deve ser avaliado por meio de *indicadores* associados ao engajamento dos liderados.

(Nível 3)

<sup>413</sup>( ) 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 negatização 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<sup>208</sup> de fatores<sup>209</sup> de desempenho

(Níveis B,1,2,3)

Tem os objetivos de estabelecer e harmonizar os fatores de desempenho mais importantes, para *produtos*<sup>210</sup> e processos primários e de suporte, a partir de requisitos de *clientes*, da *sociedade*<sup>211</sup>, de outras *partes interessadas* e áreas internas, de melhorias dos processos e de desdobramentos de *estratégias*.

<sup>414( )</sup> Apresentar os principais fatores de desempenho para *produtos* e processos primários e de suporte e as *partes interessadas* mais importantes associadas.

<sup>415( )</sup> Os principais fatores de desempenho para *produtos* e processos devem ser avaliados por meio de *indicadores*, cujos resultados devem ser informados no Critério 8.

(Níveis 2,3)

<sup>416( )</sup> 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<sup>212</sup> 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<sup>213</sup>.

<sup>208</sup> O planejamento inclui o mecanismo de adaptação a cenários emergentes não previstos.

<sup>209</sup> 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 e operações inteligentes.

<sup>210</sup> O termo “produtos” abrange bens, serviços, soluções, informações consolidadas ou um conjunto deles.

<sup>211</sup> Os requisitos da sociedade para os produtos e processos abrangem requisitos socioambientais e relativos à proteção dos direitos dos clientes.

<sup>212</sup> O termo “projeto” de processos pode ser entendido como planejamento dos processos.

<sup>213</sup> A busca por inovações potenciais e projetos experimentais associados são tratados no Critério 5.

<sup>417</sup>( ) Citar exemplo recente de desenvolvimento ou atualização de processo ou *produto* visando ao aumento da sustentabilidade.

<sup>418</sup>( ) Os projetos devem utilizar metodologia<sup>214</sup> compatível com o seu porte, complexidade, finalidade e tempestividade<sup>215</sup> requerida e propiciar o seu gerenciamento.

(Níveis 1,2,3)

<sup>419</sup>( ) 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<sup>216</sup>.

<sup>420</sup>( ) A implementação de projetos deve incluir etapas piloto e intermediárias para avaliar resultados até entrar em operação.

<sup>421</sup>( ) 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.

<sup>422</sup>( ) 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)

<sup>423</sup>( ) O desenvolvimento de projetos deve ser realizado com a participação de áreas internas afetadas ou beneficiadas e de partes interessadas, quando aplicável.

<sup>424</sup>( ) Os projetos devem avaliar a incorporação de tecnologias emergentes, incluindo I.A., que aumentem a criação de valor para os clientes, para a organização e para outras partes interessadas, em harmonia com o *desenvolvimento sustentável*.

<sup>425</sup>( ) Os projetos devem incluir uma avaliação de *riscos* abrangente<sup>217</sup>, o que pode resultar em novos fatores de desempenho a serem monitorados.

Os projetos devem buscar assegurar:

<sup>426</sup>( ) a confiabilidade dos produtos e processos;

<sup>427</sup>( ) a saúde<sup>218</sup>, segurança<sup>219</sup> das pessoas<sup>220</sup> e a diversidade;

<sup>428</sup>( ) o emprego de matérias-primas, insumos e *ativos de infraestrutura operacional eco e socioeficientes*;

<sup>429</sup>( ) a conservação e recuperação do meio ambiente;

<sup>430</sup>( ) a eficiência energética, incluindo uso de fontes renováveis;

<sup>431</sup>( ) a neutralização de carbono<sup>221</sup>;

<sup>432</sup>( ) a integridade de infraestruturas utilizadas.

<sup>433</sup>( ) 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.

<sup>434</sup>( ) As pessoas executantes dos padrões operacionais essenciais para garantir o nível de *qualidade* projetado para os *produtos* e processos devem ser formalmente qualificadas<sup>222</sup> e os equipamentos necessários devem ser formalmente homologados ou calibrados.

<sup>214</sup> 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.

<sup>215</sup> Os diferentes tipos de projetos podem requerer metodologias ágeis, engenharia da confiabilidade e governança de projetos.

<sup>216</sup> Refere-se aos fatores de desempenho que influenciarão os padrões dos processos de Fornecimento (7.2).

<sup>217</sup> 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.

<sup>218</sup> A saúde inclui a física e a emocional.

<sup>219</sup> A segurança inclui a proteção de riscos, perigos ou perdas.

<sup>220</sup> O termo “pessoas” tem o caráter amplo, incluindo equipe de projeto, força de trabalho, usuários, comunidade e fornecedores.

<sup>221</sup> 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.

<sup>222</sup> A qualificação pode incluir certificação, graduação de habilidade, diplomação, formatura ou similar, relacionadas aos padrões operacionais essenciais.

## (Nível 3)

Os projetos devem buscar assegurar:

- 435( ) a sua *governança*<sup>223</sup>;
- 436( ) a busca de agilidade para a antecipação de ganhos;
- 437( ) a *socioeficiência*, incluindo a igualdade de gênero<sup>224</sup>, a mobilização e desmobilização sustentável de contingentes de trabalhadores alocados durante a implantação dos projetos;
- 438( ) a confiabilidade, a manutenibilidade e o custo otimizado do ciclo de vida de *ativos de infraestrutura operacional*;
- 439( ) a durabilidade de bens produzidos;
- 440( ) a reciclagem ou reutilização, com logística reversa aplicável, em cadeias de suprimentos própria ou de terceiros, de subprodutos<sup>225</sup> da produção e do consumo; de subprodutos e bens consumidos;
- 441( ) a minimização de emissões de gases do efeito estufa<sup>226</sup>;
- 442( ) a negatificação de carbono<sup>227</sup>, quando aplicável .
- 443( ) Os padrões operacionais essenciais para garantir o nível de *qualidade* projetado devem ser definidos utilizando análise<sup>228</sup> 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.

- 444( ) Os padrões operacionais, atualizados, devem ser de fácil consulta pelas pessoas executantes.
- 445( ) O gerenciamento do desempenho dos processos operacionais primários e de suporte deve ser realizado por meio de ferramentas de controle<sup>229</sup> que garantam o cumprimento dos padrões, incluindo *indicadores* com metas.
- 446( ) As ações corretivas de não conformidades<sup>230</sup> devem ser definidas *com registro* dos eventos.

## (Níveis 1,2,3)

- 447( ) As não conformidades devem ter suas causas-raízes investigadas e tratadas, com registro dos eventos.
- 448( ) O gerenciamento do desempenho dos processos deve ser realizado de forma participativa, quando aplicável, e deve utilizar técnica de verificação de cumprimento de padrões.
- 449( ) 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)

- 450( ) O gerenciamento do desempenho dos processos deve incluir a identificação de ações preventivas para evitar ocorrência de não conformidades.
- 451( ) A eficácia das ações corretivas e preventivas e de tratamento das causas-raízes deve ser confirmada, com registro dos eventos.
- 452( ) A aplicação e o monitoramento dos padrões operacionais devem ser agilizados com o emprego de *tecnologia digital*.

<sup>223</sup> A governança de projetos complexos visa a buscar garantir o seu direcionamento e controle, incluindo a responsabilização de administradores e a transparência.

<sup>224</sup> A igualdade de gênero tem o caráter amplo, incluindo equipe de projeto, força de trabalho, clientes, comunidade e fornecedores.

<sup>225</sup> O termo “subprodutos” abrange materiais, efluentes, resíduos, embalagens, sucatas etc. gerados no ciclo de produção, uso e disposição após o uso.

<sup>226</sup> A minimização abrange os esforços para não emitir gases do efeito estufa desde o princípio do ciclo de vida do produto (“net-zero”).

<sup>227</sup> A negatificação 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.

<sup>228</sup> Exemplos de métodos de análise de riscos: HACCP, FMEA, BowTie, “Momentos da verdade” e uso de I.A. e outros.

<sup>229</sup> 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.

<sup>230</sup> A locução “não conformidade” refere-se ao *não atendimento a algum padrão esperado*. O tratamento de não conformidade leva à *identificação e eliminação* das causas-raízes, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências.

<sup>453</sup>( ) Os eventos associados a ações corretivas e preventivas devem ser compartilhados com outras áreas e *partes interessadas* aplicáveis, com potencial similar de impacto.

(Nível 3)

<sup>454</sup>( ) O cumprimento de padrões e o atendimento aos fatores de desempenho dos processos operacionais primários e de suporte devem ser autogerenciados 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.

<sup>455</sup>( ) Citar exemplo recente de melhoria incorporada em processo ou *produto* visando ao aumento da sustentabilidade.

<sup>456</sup>( ) A análise e a melhoria devem ser realizadas de forma participativa.

(Níveis 1,2,3)

<sup>457</sup>( ) 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.

<sup>458</sup>( ) As melhorias<sup>231</sup> propostas devem indicar o retorno potencial para as *partes interessadas* beneficiadas.

<sup>459</sup>( ) Os eventos e lições aprendidas associados às melhorias implementadas devem ser compartilhados com todos os envolvidos com o produto ou processo.

(Níveis 2,3)

<sup>460</sup>( ) A análise deve incluir a avaliação da variabilidade, confiabilidade, *riscos*, produtividade, eficácia, eficiência, *eco* e *socioeficiência*, quando aplicável.

<sup>461</sup>( ) 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.

<sup>462</sup>( ) As melhorias potenciais devem ser avaliadas em termos de retornos econômicos e socioambientais para se estabelecer prioridades.

<sup>463</sup>( ) As melhorias propostas devem avaliar o emprego de novas tecnologias e envolver representantes das partes interessadas mais afetadas.

<sup>464</sup>( ) Os eventos associados a melhorias implementadas devem ser compartilhados com outras áreas e partes interessadas aplicáveis, com potencial de impacto.

(Nível 3)

<sup>465</sup>( ) As oportunidades com potencial de melhorar o desempenho de *fornecedores* ou a satisfação dos *clientes* ou de comunidades da esfera de influência, direta ou indiretamente, devem ter esse potencial confirmado e a melhoria deve ser efetivada com a participação dessas partes.

<sup>466</sup>( ) A avaliação do potencial de as oportunidades trazerem melhorias em processos complexos deve considerar o uso de simulações ou *gêmeos digitais*.

<sup>467</sup>( ) O retorno esperado, das melhorias implementadas, deve ser confirmado.

## **7.2 Processos de fornecimento**

### **a) Desenvolvimento sustentável da cadeia<sup>232</sup> de suprimentos**

(Níveis B,1,2,3)

Visa a pesquisar e desenvolver no mercado ou no meio ambiente, fontes potenciais de matérias-primas, insumos, serviços ou informações, que atendam os requisitos do projeto dos *produtos* e dos processos, a demanda prevista e o desenvolvimento sustentável, incluindo a *economia circular* e o bem-estar das pessoas.

<sup>231</sup> As oportunidades podem ter origem nos métodos de investigação de inovações potenciais tratados no Critério 5.

<sup>232</sup> Inclui a cadeia de suprimentos atual e futura.

468( ) A procura por *fornecedores*<sup>233</sup> potenciais deve selecionar os competitivos e socioambientalmente responsáveis.

469( ) A procura por recursos naturais e soluções baseadas na natureza deve avaliar impactos ao ecossistema das fontes de uso ou extração potenciais.

470( ) 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)

471( ) 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)

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

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

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

(Nível 3)

475( ) 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.

476( ) A neutralização ou negatização de carbono e sua avaliação devem ser estimuladas junto aos fornecedores.

## b) Qualificação e seleção<sup>234</sup> de fornecedores sustentáveis

(Níveis B,1,2,3)

A qualificação 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 tornarem *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*.

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

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

479( ) 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*.

480( ) 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)

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

482( ) Os *fornecedores* candidatos devem dispor de canal de acesso ágil para fornecer informações seletivas<sup>235</sup> e sobre seus *produtos* e para receber respostas tempestivas.

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

(Níveis 2,3)

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

<sup>233</sup> 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.

<sup>234</sup> A seleção engloba a escolha e a contratação.

<sup>235</sup> Informações que permitam pré-qualificar requisitos mínimos, agilizando a qualificação.

<sup>485</sup>( ) A qualificação de *fornecedores*, dos diferentes tipos, que estão aptos a fornecer, deve utilizar critérios de compensação competitiva<sup>236</sup>, comprometimento com a inclusão social, igualdade de gênero e *ecoeficiência*.

<sup>486</sup>( ) A qualificação ou seleção de *fornecedores* deve possuir mecanismos de prevenção da corrupção.

<sup>487</sup>( ) O estabelecimento de parcerias com *fornecedores* deve ser fundamentado em análise estratégica e de *riscos*.

(Nível 3)

<sup>488</sup>( ) 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 negatização de carbono.

<sup>489</sup>( ) 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.

<sup>490</sup>( ) O estabelecimento de parcerias com *fornecedores* deve ser estimulado para desenvolvimento de inovações.

### c) Monitoramento<sup>237</sup> do fornecimento

(Níveis B,1,2,3)

Tem as finalidades de assegurar a *qualidade*<sup>238</sup> 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<sup>239</sup>, solicitando ações corretivas e compromisso com melhorias.

<sup>491</sup>( ) 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*.

<sup>492</sup>( ) As eventuais não conformidades detectadas e solicitação de ações corretivas devem ser prontamente notificadas aos *fornecedores* e acompanhadas.

(Níveis 1,2,3)

<sup>493</sup>( ) 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<sup>240</sup> da organização.

(Níveis 2,3)

<sup>494</sup>( ) 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.

<sup>495</sup>( ) Os impactos de eventuais não conformidades detectadas, incluindo os custos para a organização associados a elas, devem ser prontamente notificados aos *fornecedores*.

(Nível 3)

<sup>496</sup>( ) 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 a requalificar *fornecedores* ou fontes de fornecimento e estimular a melhoria de seus *produtos* e processos, o seu *desenvolvimento sustentável* e o aperfeiçoamento das políticas e padrões de fornecimento e de projeto de *produtos* e processos da organização.

<sup>497</sup>( ) O resultado da avaliação dos *fornecedores* deve ser a eles informado, com indicação de oportunidades de melhoria aplicáveis.

<sup>498</sup>( ) Os *fornecedores* devem ser informados de mudanças nas *estratégias* que possam afetar o seu regime<sup>241</sup> de fornecimento.

<sup>236</sup> Regime de remuneração e benefícios compatíveis com o mercado.

<sup>237</sup> Inclui a inspeção de recebimento de bens, de serviços prestados e de informações.

<sup>238</sup> A qualidade do fornecimento abrange todos os fatores de desempenho.

<sup>239</sup> 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.

<sup>240</sup> 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.

<sup>241</sup> Volume, escopo, continuidade, programação e condições de fornecimento.

<sup>499</sup>( ) 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)

<sup>500</sup>( ) A *força de trabalho* dos *fornecedores* que atua a serviço da organização deve ser engajada ativamente em princípios éticos, com direcionamento da respectiva liderança.

<sup>501</sup>( ) A satisfação dos *fornecedores* deve ser avaliada, acompanhada por meio de *indicador* e considerada para melhoria das políticas e padrões de relacionamento e fornecimento.

<sup>502</sup>( ) O desempenho do fornecimento pelos diferentes tipos de *fornecedores* deve ser avaliado por meio de *indicadores*.

<sup>503</sup>( ) Para *fornecedores* cuja *força de trabalho* atua a serviço<sup>242</sup> da organização, a saúde e segurança deve ser avaliada por meio de *indicadores*.

(Nível 3)

<sup>504</sup>( ) A *força de trabalho* de *fornecedores* que atua a serviço da organização deve ser engajada ativamente com o *desenvolvimento sustentável*.

<sup>505</sup>( ) 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<sup>243</sup>

### a) Síntese<sup>244</sup> 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*.

<sup>506</sup>( ) Informar os fatores de desempenho econômico-financeiros<sup>245</sup> mais importantes. Os principais *indicadores* econômico-financeiros com seus resultados devem ser informados no Critério 8.

<sup>507</sup>( ) Os *administradores* devem participar da definição de políticas e de revisão das metas de desempenho econômico-financeiro.

(Níveis 1,2,3)

<sup>508</sup>( ) 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.

<sup>242</sup> Ver nota 240

<sup>243</sup> 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.

<sup>244</sup> A síntese inclui o mecanismo de adaptação a cenários emergentes não previstos.

<sup>245</sup> 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.

(Níveis 2,3)

<sup>509</sup>( ) 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 pelos *clientes*.

<sup>510</sup>( ) A concessão de créditos e as aplicações financeiras devem se submeter a políticas estabelecidas que reduzam o *risco*.

(Nível 3)

<sup>511</sup>( ) 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*.

<sup>512</sup>( ) 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.

## 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<sup>246</sup> 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.

<sup>513</sup>( ) 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)

<sup>514</sup>( ) O desempenho da peça orçamentária deve ser acompanhado por meio de *indicador*.

<sup>515</sup>( ) As ações corretivas, preventivas e as oportunidades, decorrentes do controle orçamentário e da análise de performance, devem ser registradas e acompanhadas.

(Níveis 2,3)

<sup>516</sup>( ) A elaboração e ajustes do orçamento devem ser participativos para aumentar o comprometimento e a assertividade e avaliar *externalidades*.

<sup>517</sup>( ) Os prazos fiscais<sup>247</sup> devem ser monitorados para evitar custos com multas e sanções pelo seu descumprimento.

(Nível 3)

<sup>518</sup>( ) 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.

<sup>519</sup>( ) 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.

<sup>520</sup>( ) Citar o principal investimento em andamento e a fonte de recurso.

<sup>521</sup>( ) Os *administradores* devem participar da aprovação dos investimentos.

(Níveis 2,3)

<sup>522</sup>( ) A viabilidade dos investimentos deve ser estudada de forma participativa e com base em estudos que considerem retornos econômicos e socioambientais.

<sup>523</sup>( ) O controle do orçamento de investimentos deve ser utilizado para avaliar o progresso dos projetos.

<sup>524</sup>( ) A competitividade de alternativas de fontes de recursos para investimentos deve ser acompanhada.

<sup>246</sup> Metas de receitas, despesas, endividamento e investimentos.

<sup>247</sup> O recolhimento tempestivo dos tributos contribui para o desenvolvimento sustentável.

(Nível 3)

- <sup>525</sup>( ) O retorno real dos principais investimentos realizados deve ser acompanhado, considerando benefícios previstos nos respectivos estudos de viabilidade, e demonstrado para os *administradores*.
- <sup>526</sup>( ) As lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, relativas a investimentos realizados devem ser registradas e compartilhadas.
- <sup>527</sup>( ) 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.

- <sup>528</sup>( ) A política de captação de recursos deve ser aprovada pelos *administradores*.

(Níveis 1,2,3)

- <sup>529</sup>( ) Os impactos potenciais de mudanças na política comercial ou de gratuidades no equilíbrio do fluxo financeiro devem ser analisados antes de sua efetivação.
- <sup>530</sup>( ) A projeção de liquidez deve ser dinâmica e monitorada para possibilitar a antecipação de decisões referentes à fonte de recursos financeiros.
- <sup>531</sup>( ) A política de concessão de créditos<sup>248</sup> deve envolver análise de *riscos* sobre a parte tomadora com base em informações confiáveis.

(Níveis 2,3)

- <sup>532</sup>( ) O controle e conciliação de recebíveis devem prevenir a inadimplência e a evasão de receitas.

(Nível 3)

- <sup>533</sup>( ) As políticas de concessão de créditos, captação de recursos e comercial devem incluir critérios que favoreçam o *desenvolvimento sustentável*.

---

<sup>248</sup> 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](http://www.pnqs.com.br), sugere tabelas para preenchimento do Critério 8 - Resultados, que podem ser inseridas no documento “SG” numerados (Ex.: 8.1.1, 8.1.2...), 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* apresentados devem ser compatíveis com o negócio, *estratégias* e os processos informados no Perfil.
2. São considerados relevantes, no mínimo, os resultados:
  - 2.1 relativos à avaliação do Negócio (N) e das principais *estratégias* (E) vigentes desde o exercício anterior ao último encerrado;
  - 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 nas exigências das LVs 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, e a fórmula do indicador equivalente *deve ser informada no local ou no Glossário*. Caso esses indicadores GRMD sejam utilizados em decorrência da avaliação da gestão via MEGSA®ESG, *não sendo classificado como (N), (E) ou (O)*, 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 *também relevantes, de indicador relevante*, sejam eles do negócio (N), estratégicos (E) ou operacionais (O). No caso de candidatura, a banca *desconsidera indicadores que considerar irrelevantes*.
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. *Apresentar, no mínimo, resultados de dois exercícios ou ciclos de avaliação ou resultados de antes e depois de um programa, e se o indicador tiver sido criado recentemente e for do tipo (N) ou (E), apresentar o resultado do último ciclo ou exercício observando as condições 7 e 8 abaixo. Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível.*
6. *Mostrar o sentido da expectativa<sup>249</sup> de favorabilidade para cada indicador. Quando não for informado, assume-se o sentido da melhoria intrínseco ao indicador:*
  - ↗ : quanto maior, melhor ou;
  - ↘ : quanto menor, melhor ou;
  - → : estabilização em nível aceitável, i.e., resultado dos dois últimos exercícios ou ciclos são competitivos considerando pelo menos o referencial comparativo do último ciclo ou exercício, se comparável, ou cumprem pelo menos o compromisso com *requisito de parte interessada* do último exercício ou ciclo, quando existir, mesmo não sendo o indicador de negócio ou estratégico.

<sup>249</sup> 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.

7. Incluir os *referenciais comparativos pertinentes* e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para *indicadores* do negócio (N) ou estratégicos (E) que permitam comparações, a fim de se avaliar a competitividade. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao *referencial comparativo pertinente*.
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 (N) e estratégicos (E), 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 (N) e estratégicos (E) sem *referencial comparativo pertinente*, quando o resultado não for comparável; e sem *requisito de parte interessada*, quando não refletir necessidades e expectativas de partes interessadas, se eles forem relevantes para avaliar a evolução.
11. Apresentar as metas de curto, médio ou longo prazos para os *indicadores* do negócio (N) e estratégicos (E), se houver no Item, incluindo as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.
12. 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 (N), estratégicos (E) e operacionais (O) | Nível B | Nível I                                       | Nível II                                    | Nível III  |
|---|---------|---|---|--|
| 8.1 Econômico-financeiros   | 1       | 2   | 4<br>(econômico e financeiro)               | Um a mais que o Nível II e ver nota <sup>250</sup> |
| 8.2 Ambientais  | 1       | 2   | 3   |  |
| 8.3 Sociais   |         | 2   | 3   |  |
| 8.4 Clientes e mercado  | 1       | 2   | 4<br>(clientes e mercado)                   |  |
| 8.5 Pessoas   | 1       | 2   | 4   |  |
| 8.6 Processos   | 1       | 3<br>(primários e de suporte ou fornecimento) | 6<br>(primários, de suporte e fornecimento) |  |
| <b>Total</b>  | 5       | 13  | 24  |  |

| Exigência mínima de demonstração do fator COMPETITIVIDADE em indicadores do negócio (N) e estratégicos (E) | Nível B | Nível I | Nível II | Nível III                                       |
|--|---------|---------|----------|---|
| 8.1 Econômico-financeiros  |         | 1       | 2        | Negócio e Estratégicos Esperados <sup>251</sup> |
| 8.2 Ambientais   | 1       | 1       | 2        |   |
| 8.3 Sociais  |         | 1       | 2        |   |
| 8.4 Clientes e mercado   | 1       | 2       | 2        |   |
| 8.5 Pessoas  |         | 1       | 2        |   |

<sup>250</sup> Todos os indicadores existentes que permitem avaliar o fator relativo ao quadro, não inclui indicadores com apenas uma *medição* a menos que permitam avaliar os demais fatores. Inclui todas as classes de resultados indicadas no Item.

<sup>251</sup> Esperados: Todos os indicadores esperados, compatíveis com os informados no Critério 2, que permitem avaliar o fator relativo ao quadro, não inclui indicadores novos de exercício ou ciclo não encerrado.

|               |          |                  |   |  |
|---------------|----------|------------------|---|--|
| 8.6 Processos | 1        | 2<br>(primários) | 3<br>(primários e de suporte ou fornecimento) |  |
| <b>Total</b>  | <b>3</b> | <b>8</b>         | <b>13</b>                                     |  |

| Exigência mínima de demonstração do fator COMPROMISSO com PI <sup>252</sup> em indicadores do negócio (N) e estratégicos (E) | Nível B  | Nível I          | Nível II                                      | Nível III                        |
|--|----------|------------------|---|----------------------------------|
| 8.1 Econômico-financeiros  | 1        | 1                | 2   | Negócio e Estratégicos Esperados |
| 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<br>(primários) | 3<br>(primários e de suporte ou fornecimento) |                                  |
| <b>Total</b>   | <b>4</b> | <b>8</b>         | <b>13</b>                                     |                                  |

| Exigência mínima de demonstração do fator POTENCIAL de alcance de meta em indicadores do negócio (N) e estratégicos (E) | Nível B  | Nível I          | Nível II                                      | Nível III                        |
|---|----------|------------------|---|----------------------------------|
| 8.1 Econômico-financeiros   | 1        | 1                | 2   | Negócio e Estratégicos Esperados |
| 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<br>(primários) | 2<br>(primários e de suporte ou fornecimento) |                                  |
| <b>Total</b>  | <b>4</b> | <b>6</b>         | <b>12</b>                                     |                                  |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>8.1 Econômico-financeiros</b> | <p><b>Classe: Econômicos</b><br/>Capacidade de a organização trazer retorno<sup>253</sup> econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores.<br/>Exs.: margem de lucro, cumprimento orçamentário, retorno sobre investimento, reinvestimento, endividamento, superávit, giro, crescimento etc.</p> <p><b>Classe: Financeiros</b><br/>Capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros.<br/>Exs.: grau de <i>riscos</i> 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.</p> <p>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)</p> |
|----------------------------------|---|

<sup>252</sup> Parte Interessada

<sup>253</sup> A sustentabilidade econômica pode ser considerada "retorno econômico".

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <p><b>8.2 Ambientais</b></p>         | <p><b>Classe: Impactos</b><br/> <i>Riscos</i> e prevenção de impactos ambientais adversos.<br/>                 Exs.: grau de <i>riscos</i> 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.</p> <p><b>Classe: Preservação</b><br/>                 Atuação da organização para a saúde ambiental.<br/>                 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.</p>  |
| <p><b>8.3 Sociais</b></p>            | <p><b>Classe: Impactos</b><br/> <i>Riscos</i> e prevenção de impactos sociais adversos.<br/>                 Exs.: grau de <i>riscos</i> sociais, conformidade regulatória, multas e sanções não ambientais, acesso a <i>produtos</i>, ocorrências de conduta, prejuízos para terceiros etc.</p> <p><b>Classe: Desenvolvimento social</b><br/>                 Atuação da organização para desenvolvimento da sociedade.<br/>                 Exs.: imagem institucional de cidadania, igualdade de gênero, diversidade, combate à fome, voluntariado, geração de empregos e renda, subsídios, <i>acessibilidade</i>, investimento em ONGs sociais ou projetos sociais, ocorrências éticas, <i>satisfação da comunidade</i> etc.</p>  |
| <p><b>8.4 Clientes e mercado</b></p> | <p><b>Classe: Clientes</b><br/>                 Fornecimento de <i>produtos</i> e relacionamento com os clientes.<br/>                 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 <i>qualidade</i> etc.</p> <p><b>Classe: Mercado</b><br/>                 Desempenho no mercado.<br/>                 Exs.: participação no mercado, crescimento no mercado, cobertura de mercado, imagem no mercado, entrada no mercado, investimentos em publicidade etc.</p>   |
| <p><b>8.5 Pessoas</b></p>            | <p><b>Classe: Sistema de trabalho</b><br/>                 Desempenho de equipes de alta performance.<br/>                 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, <i>efetividade</i> de treinamento, auditoria de padrões operacionais, reclamatórias trabalhistas, eficácia da comunicação etc.</p> <p><b>Classe: Liderança</b><br/>                 Desenvolvimento de líderes.<br/>                 Exs.: satisfação da <i>força de trabalho</i>, desenvolvimento da liderança, equilíbrio trabalho e descanso, denúncias <i>envolvendo a liderança</i>, <i>qualidade</i> da liderança, engajamento da equipe, grau de alcance de metas etc.</p> |

|               |   |
|---------------|---|
| 8.6 Processos | <p><b>Classe: Produtos</b><br/>Qualidade do bem ou serviço entregue.<br/>Ex.: Falhas, interrupções de fornecimento, devoluções, retrabalho em produto, receita de <i>produtos</i> com <i>inovação</i>, custo de concessão de garantias, prazo de entrega, tempo de atendimento, reclamações técnicas<sup>254</sup> etc.</p> <p><b>Classe: Processos primários</b><br/>Eficiência, eficácia ou <i>efetividade</i> dos <i>processos primários</i> como, por exemplo, vendas, produção, entrega, atendimento, logística, logística reversa e outros.<br/>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 <i>riscos</i> operacionais, etc.</p> <p><b>Classe: Processos de suporte</b><br/>Eficiência, eficácia ou <i>efetividade</i> dos <i>processos de suporte</i> 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.<br/>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 <i>riscos</i> de operações de suporte, índice de digitalização de processos, <i>inovação</i> global, conformidade com normas, índice de sustentabilidade ou <i>ESG</i> etc.</p> <p><b>Classe: Fornecimento</b><br/>Qualidade do fornecimento e atendimento de requisitos de <i>fornecedores</i>.<br/>Exs.: glosas, devoluções, indenizações por falhas, prazo de entrega, <i>fornecedores</i> certificados, desempenho (grau de avaliação) dos <i>fornecedores</i>, pagamento no prazo, recuperação de custos de não conformidade etc.</p> |
|---------------|---|

<sup>254</sup> 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<sup>255</sup> 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 gerencial será a média ponderada das notas percentuais dos fatores pelos seus pesos e a nota do Item será a média na nota percentual dos seus processos, aplicáveis ao Nível.

A pontuação por Critério (Níveis B e I) ou por Item (Níveis II ou III) será a sua nota multiplicada pela pontuação máxima ou **peso** correspondente, **determinado no “Quadro de pontuações máximas”**. Nos Níveis II e III, a pontuação dos Critérios é a soma da pontuação dos seus Itens.

**Os Fatores de Pontuação e graus possíveis são:**

#### Fator Enxuto (peso 20):

O processo é adequado para atender às suas finalidades especificadas<sup>256</sup>, **havendo responsáveis e métodos explicados**, e há citação de atividades que foram **otimizadas**<sup>257</sup>.

**0: Processo inexistente ou ele não atende uma finalidade especificada**

**1: Há processo, atende ao menos uma finalidade especificada, com responsável, não havendo explicação do método ou menção sobre atividade otimizada**

**2: Há processo, atende ao menos uma finalidade especificada, com responsável e método explicado, não havendo menção sobre atividade otimizada**

**3: Há processo, atende todas as suas finalidades especificadas, com responsável e método explicado para algumas delas, havendo ao menos uma atividade otimizada**

**4: Há processo, atende todas as suas finalidades especificadas, com seus responsáveis e métodos explicados, e há mais de uma atividade otimizada**

#### Fator Proativo (peso 10):

O processo propicia formas de antecipação a problemas, considerando o conjunto de suas finalidades, como: estudos preliminares, **planejamento** com atores envolvidos, cronogramas, padrões de execução (sistema informatizado, padrões escritos ou culturais, modelos reutilizados), metas, **inspiração em boas práticas** (modelos ou benchmarking), **definição de pontos críticos de controle**<sup>258</sup>, **capacitação dos envolvidos**, testes (simulados ou rodadas piloto), **mecanismo de controle** (alertas antecipados, auto-avaliações, listas de verificação, verificações intermediárias, auditorias, inspeções), redundância em atividades críticas, ou qualquer outro elemento que possibilite prevenir problemas.

**0: Processo inexistente ou sem planejamento**

**1: Processo, no mínimo, com planejamento e com capacitação dos envolvidos**

**2: Processo, no mínimo, com planejamento, capacitação dos envolvidos e mecanismo de controle**

**3: Processo, no mínimo, com planejamento, capacitação dos envolvidos, inspiração em boas práticas, testes e mecanismo de controle**

<sup>255</sup> Qualidade em produzir decisões e rumos assertivos.

<sup>256</sup> **Verbos de ação sublinhados na descrição da finalidade**

<sup>257</sup> 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.”

<sup>258</sup> A metodologia HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) pode ser utilizada para mapear os pontos críticos de um processo que requerem controle

**4: Processo, no mínimo, com planejamento com atores envolvidos, inspiração em boas práticas, definição de pontos críticos de controle, capacitação dos envolvidos, teste e mecanismo de controle**

**Fator Digital (peso 10):**

O processo é apoiado por tecnologia digital<sup>259</sup>, quando aplicável<sup>260</sup>.

**0: Processo inexistente ou não apoiado por sistema informatizado**

**1: O processo utiliza apenas sistema informatizado online clássico<sup>261</sup>**

**2: A tecnologia digital está implantada em pequena parte do processo**

**3: A tecnologia digital está implantada em parte importante do processo**

**4: A tecnologia digital está implantada em todo ou praticamente todo processo ou não é aplicável**

**Bonificação especial para o fator Digital (computada pelo software):**

Se a I.A. estiver sendo utilizada e ocorrendo no:

- nível B, em pelo menos um processo gerencial da organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5;
- nível I, em dois processos gerenciais da organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5. Se for em apenas um processo gerencial da organização, adicionar dois pontos percentuais no Critério 5;
- nível II, em pelo menos um processo gerencial do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério;
- nível III, em pelo menos dois processos gerenciais do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério. Se for em apenas um processo gerencial do Critério, adicionar dois pontos percentuais no Critério 5.

**Fator Abrangente (peso 30):**

O processo é aplicado em escopo<sup>262</sup> necessário para alcançar sua finalidade.

**0: Processo inexistente para permitir avaliar sua abrangência**

**1: O processo encontra-se em estágios iniciais de implantação ou com abrangência não informada**

**2: O processo é realizado com abrangência a uma parte pequena ou menos importante do escopo necessário**

**3: O processo é realizado com abrangência a uma parte importante do escopo necessário**

**4: O processo é realizado com abrangência suficiente ao escopo necessário**

**Condição especial para o fator Abrangência (computada pelo software):** se o percentual de atendimento médio da LV do processo for menor que 90% e maior ou igual que a 50%, o grau máximo possível nesse fator será "3", se o percentual for menor que 50% e maior ou igual a 30%, o grau máximo possível nesse fator será "2" e se o percentual for menor que 30% e maior que zero, o grau máximo possível para esse fator será "1".

**Fator Efetivo (peso 15):**

A eficácia, eficiência ou efetividade do processo é avaliada por meio de indicador ou indicadores<sup>263</sup>.

**0: Processo inexistente ou não é avaliado**

**1: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, sem indicador numérico**

**2: O processo é avaliado discutindo seu desempenho, com indicador numérico volumétrico**

**3: O processo é avaliado utilizando indicador numérico de desempenho<sup>264</sup>**

**4: O processo é avaliado utilizando indicador numérico de desempenho E usando referência de boas práticas<sup>265</sup> ou referencial comparativo.**

**Fator Inovador (peso 15):**

O processo foi aperfeiçoado ou incorporou inovação no setor.

**0: Processo inexistente ou não incorporou melhoria depois de implantado**

**1: Incorporou melhoria há mais de 3 anos ou em tempo não citado após a implantação**

**2: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, sem citar seu benefício**

<sup>259</sup> Ver Glossário.

<sup>260</sup> É aplicável quando os benefícios da tecnologia digital puderem conferir maior efetividade ao processo e ao seu controle.

<sup>261</sup> Aplicações que não adotam a tecnologia digital emergente. Ex.: sistemas de informação sem workflow ou planilhas eletrônicas, sem interfaces com a I.A.

<sup>262</sup> 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.

<sup>263</sup> Indicadores de medição da eficiência, eficácia ou efetividade, conforme a necessidade.

<sup>264</sup> Ver Glossário "Indicador"

<sup>265</sup> Mecanismo que permita qualificar ou graduar um processo gerencial como sendo competitivo ou excelente. Exs.: critério independente; consultoria, exame ou auditoria especializada; ou benchmarking com organizações de referência no tema.

**3: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, citando seu benefício**

**4: Incorporou melhoria nos últimos 3 anos, citando ganho mensurado**

**Bonificação especial para o fator Inovador** (computada pelo software):

Se a melhoria incorpora característica original, inusitada ou incomum, que mudou o patamar de desempenho OU adicionou valor significativo para uma ou mais partes interessadas, i.e., representa uma *inovação*, ocorrendo no:

- nível B, em pelo menos um processo gerencial na organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5;
- nível I, em pelo menos dois processos gerenciais na organização, adicionar cinco pontos percentuais no Critério 5. Se for em apenas um processo gerencial da organização, adicionar dois pontos percentuais no Critério 5;
- nível II, em pelo menos um processo gerencial do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério;
- nível III, em pelo menos dois processos gerenciais do Critério, adicionar cinco pontos percentuais no Critério. Se for em apenas um processo gerencial do Critério, adicionar dois pontos percentuais no Critério.

## 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       |

## 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 do negócio e estratégicos são ponderados com peso 70%, para Níveis B e I, e 60% com bônus de 10 p.p.<sup>266</sup> 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<sup>267</sup> 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<sup>268</sup> 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:

### Fator Evolução

Refere-se à demonstração de melhoria do desempenho ou estabilização<sup>269</sup> em bom nível.

**0: Evolução desconhecida ou o resultado é em variável irrelevante**

**1: Evolução desfavorável**

**2: Houve evolução para melhor ou manteve-se estável em nível aceitável<sup>270</sup>**

**3: Houve evolução significativa<sup>271</sup> para melhor ou alcançou nível de liderança ou de excelência**

<sup>266</sup> pontos percentuais.

<sup>267</sup> Se o resultado estiver entre os melhores da classe considerada no setor ou mercado.

<sup>268</sup> 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.

<sup>269</sup> Ver Orientação 6 do Critério 8, para avaliar a favorabilidade da estabilidade de qualquer tipo de resultado.

<sup>270</sup> Ver Orientação 6 do Critério 8, para avaliar a favorabilidade da estabilidade de qualquer tipo de resultado.

<sup>271</sup> 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.

**Fator Competitividade**

Refere-se à demonstração, no último ciclo ou exercício, de níveis de desempenho equivalentes ou superiores a *referenciais comparativos pertinentes* para o resultado do negócio (N) ou estratégico (E) comparável<sup>272</sup>.

**0: Competitividade desconhecida por ausência de comparação com referencial comparativo pertinente**

**1: Não é competitivo**

**2: Melhor ou igual a uma média relevante**

**3: Melhor ou igual a concorrência, a organização que é referência<sup>273</sup> no tema ou a uma organização congênera em mercado com saneamento ambiental universalizado<sup>274</sup>**

**Fator Compromisso**

Refere-se à demonstração, pelo menos no último ciclo ou exercício, de cumprimento ou superação de nível de desempenho ou de melhoria<sup>275</sup> esperada, associada a requisito de parte interessada, para resultado do negócio (N) ou estratégico (E), *que deve* expressar esse requisito.

**0: Compromisso inexistente onde deveria haver**

**1: Compromisso não cumprido**

**2: Compromisso não cumprido, em razão de fatores externos justificados, ou praticamente<sup>276</sup> cumprido**

**3: Compromisso cumprido ou superado**

**Fator Potencial**

Refere-se ao potencial de alcance de metas futuras para os resultados do negócio (N) ou estratégicos (E), justificado por meio de estudos, projeções ou avaliações realizadas pela organização.

**0: Não há meta apresentada**

**1: Há meta baseada em expectativa não justificada**

**2: Há meta com potencial de alcance justificado genericamente, sem argumentos que apoiem o alcance do resultado desejado**

**3: Há meta com potencial de alcance muito bem justificado por estudos, projeções ou avaliações**

**PONTUAÇÃO FINAL**

A pontuação final será a soma da pontuação dos Critérios.

Gerencialmente, a finalidade da pontuação final é determinar os Itens ou Critérios com maior perda de pontos nos quais deve-se concentrar esforços para melhorar. Além disso, no PNQS, categoria AMEGSA, SQF e SQR, o objetivo é determinar o reconhecimento das candidatas com pontuação elevada, dentro do Nível de candidatura escolhido.

<sup>272</sup> Comparáveis por meio do indicador utilizado ou por meio de outro indicador que permita avaliar a competitividade do resultado no tema.

<sup>273</sup> Organização conhecida por possuir boas práticas no tema mensurado. No caso de candidatura, deve ser citada a evidência desse fato.

<sup>274</sup> É indicativo de mercado mais exigente e avançado.

<sup>275</sup> A melhoria esperada, sem especificar o nível, pode ser considerada *requisito de parte interessada*. Ex. “redução de acidentes”.

<sup>276</sup> O resultado ficou muito próximo ao compromissado, sendo que a diferença não representa impacto significativo para partes interessadas.

## 9 Principais diferenças para o MEGSA®ESG anterior

Para leitores familiarizados com o Modelo de 2024 anterior, seguem as principais mudanças:

1. Modelo é usado na nova categoria “Selo da Qualidade de Reguladores”
2. Fundamentos: DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL prioriza a descarbonização.
3. Fator INOVADOR bonifica quando há inovação incorporada.
4. Fator PROATIVO apresenta mais detalhes na explicação.
5. Fator DIGITAL, uso de I.A. na gestão, passa a ser bonificado em vez de penalizado.
6. Opções de ‘Forma de atuação’ do PERFIL simplificadas.
7. 1.2 Governança: prestação de contas inclui resultados de descarbonização e de conformidade com diretrizes de organizações de fomento e financiamento.
8. 2.1 Estratégias sustentáveis: oportunidades de parceria com a comunidade e academia; ponderação de forças e fraquezas em termos de maior potencial de melhorar resultados; requer-se metas de descarbonização.
9. 3.2 Experiência sustentável: proteção de marca contra exposição em contextos impróprios.
- 10.5.2 Adaptação digital: métodos de proteção a ciberataques.
- 11.4.2 Segurança socioambiental: prontidão para emergências com envolvimento de públicos afetados; controle de concessão e negação de acesso; orientações para uso de sistemas de terceiros e de I.A.
- 12.6.2 Equipes de alta performance: composição de equipes observando políticas inclusivas - que visam a promover a erradicação de preconceitos e o respeito à diversidade étnica, de gênero, de orientação sexual, idade, condições físicas e mentais, cultural, ideológica, religiosa e outras.
- 13.7.2 Processos de Fornecimento: busca de recursos naturais e soluções baseadas na natureza com avaliação de impactos no ecossistema; informação sobre mudanças estratégicas aos fornecedores afetados.
- 14.8 Resultados: podem ser resultados de dois exercícios ou ciclos de avaliação ou os resultados de antes e depois de um programa para avaliar a evolução.
15. Sistema de pontuação: Fator ENXUTO e PROATIVO com conceitos dos graus melhor especificados.

16. Glossário: termos ‘Governança’ atualizado; ‘Regulador’ é novo; ‘Valores e princípios organizacionais’ explicam cada termo.

# 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

**Acesso** aos *produtos*, serviços, processos, informações ou instalações da organização a pessoas com **deficiência** que a sociedade ou a própria organização **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*.

## 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)

## Confidencialidade das informações

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

## Continuidade do negócio

Restauração tempestiva da capacidade gerencial e operacional ao regime de normalidade após eventos de ruptura. A normalidade é aquilo para o qual alguma atividade foi projetada, regulamentada ou historicamente obtida, o mínimo aceitável, o máximo tolerável de desempenho ou novo patamar de desempenho testado sem causar ruptura.

## 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 **gestores responsáveis** 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 negatização 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).

**Gêmeo digital**

São reproduções do processo implementadas em ambiente informatizado que o simula dinamicamente, para observar seu comportamento em eventos determinísticos (ex.: alteração de volumes, capacidades ou potência planejados) e estocásticos (ex.: interrupção inesperada, erros operacionais, variações imprevistas). O seu emprego permite avaliar a qualidade de projetos antes de sua implementação.

**Governança**

É o sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios, mantenedores ou instituidores e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos seus agentes e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

**I.A. (Inteligência Artificial)**

Ramo da ciência da computação, que desenvolve sistemas e algoritmos para realizar tarefas associadas à inteligência humana, como compreensão de linguagem natural, tradução, aprendizado, percepção, reconhecimento de voz e imagem, criação, tomada de decisão e resolução de problemas complexos. A abordagem generativa da I.A. tem a capacidade de aprender padrões complexos de comportamento a partir de uma base de dados. Com uma técnica chamada aprendizagem de máquina, a I.A. generativa consegue reproduzir conteúdos após receber treinamento. Com a absorção de muitos dados, a I.A. é capaz de gerar novas informações de maneira original e até única para cada interação. Essa técnica permite ir além do aprendizado convencional, possibilitando uma auto-evolução sem necessidade de programação humana.

**Indicadores**

Significando simplificadaamente “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, cuja favorabilidade ou não pode ser extraída após análise das informações, com ou sem apoio de I.A.

#### **Integridade da informação**

Aspecto relacionado à segurança das informações, que trata da salvaguarda, exatidão e completeza da informação recebida ou gerada e dos métodos de processamento, incluindo quando envolver uso de I.A.

#### **Inovação**

Características originais, diferenciadas ou incomuns no setor, 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.

#### **Mídia Social**

Plataforma online que permite que os proprietários e usuários criem, compartilhem e interajam com conteúdo gerado por eles mesmos e por outros usuários.

#### **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.

#### Regulador(es)

*Organização* que emite regulamentos e fiscaliza seu cumprimento na sua esfera de atuação legal.

#### Requisito de parte interessada (RPI)

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. Qualquer situação que represente um desvio do objetivo de um projeto, processo ou atividade pode ser considerado um risco. Estes desvios podem ser ameaças ou podem gerar oportunidades

### 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<sup>277</sup>

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, internet das coisas, geolocalização, análise de dados, reconhecimento facial, com destaque para a aplicação

da I.A. na gestão, e outras, bem como a integração entre elas, proporcionando construção de redes, reconhecimento de padrões, geração, avaliação e síntese de documentos e ações, tomada de decisão automática, robotização, automatização de tarefas, georreferenciamento, sensoriamento e outras vantagens.

### Valores e princípios organizacionais

Valores são ideias que sintetizam a identidade cultural e a maneira como a organização pretende operar no dia a dia e princípios são padrões éticos universais e atemporais que moldam o caráter da organização. Em geral, estão expressos na forma de missão, propósitos, visão, valores, crenças, diretrizes, políticas, códigos, princípios gerenciais.

<sup>277</sup> Termo definido apenas neste documento



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

E-mail: [cnqa@abes-dn.org.br](mailto:cnqa@abes-dn.org.br)  
sítio: [www.pnqs.com.br](http://www.pnqs.com.br)