



Guia **PNQS 2017**

Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento

Anexo A

CrITÉrios de Avaliação

Categoria

As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental

Nível B 125 pontos - CrITÉrios “Primeiros Passos para a Excelência”

Versão 2.0
17/04/2017

Tabela de pontuações máximas para Níveis B
(Pontuações máximas estabelecidas pelo CNQA)

Critérios	Para Organizações Completas	Para Unidades Autônomas e Subsidiárias
1 Liderança	13	13
2 Estratégias e planos	10	10
3 Clientes	9	9
4 Sociedade	7	8
5 Informações e conhecimento	6	5
6 Pessoas	10	10
7 Processos	13	13
8 Resultados	57	57
Total de pontos	125	125

Perfil da Organização

Categoria AMEGSA

O Perfil é uma apresentação geral da *organização*. Apresenta aspectos do processo de transformação de insumos em *produtos* com valor agregado, por meio de recursos disponíveis, para atender a mercados-alvo. Deve propiciar uma visão global da *organização*, do seu negócio ou ramo de atuação e seus principais desafios. Inclui aspectos sobre o relacionamento da *organização* com suas *partes interessadas* e um histórico da busca da excelência.

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

P1. Descrição da organização

A) Instituição, propósitos e porte

- (1) Denominação da *organização* no relatório.
- (2) Forma de atuação. Unidade autônoma, autarquia, órgão público, empresa de capital aberto, empresa de capital fechado, fundação, instituto etc. No caso de unidade autônoma, informar a denominação e a forma de atuação da *organização* controladora no país e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora.
Nota: A forma de atuação permite identificar a *parte interessada* controladora (acionista, mantenedor, diretoria corporativa, governo do estado, prefeitura etc.)
- (3) Data de instituição da *organização*. Informar pequeno histórico da origem da *organização*, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.).
- (4) Descrição do negócio, destacando a natureza atual das atividades da *organização* ou atividade-fim (missão básica).
- (5) Informações sobre o porte da *organização*, com base em volumes pertinentes ao setor de saneamento – por exemplo: número de ligações, quantidade de instalações, número de habitantes na região de concessão, volumes produzidos, volumes captados, volumes tratados, volumes coletados, tamanho da rede, distâncias percorridas, número de domicílios, faturamento, investimentos e outros volumes pertinentes ao Perfil.

- (6) Se a *organização* for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora a que pertence, indicando as porcentagens de sua *força de trabalho* e da receita bruta global em relação à controladora.

B) Serviços ou produtos e processos

- (1) Principais serviços ou *produtos* da *organização* disponibilizados aos *clientes*, relacionados diretamente à atividade-fim da *organização* (compatibilizar com os tipos de *clientes* informados no tópico “D3”).
- (2) *Processos da cadeia de valor* (ver glossário). Informar quais são esses processos e fornecer uma descrição sucinta da finalidade de cada um.

Nota 1: Se a organização classifica processos de gestão entre os processos da *cadeia de valor*, sejam eles de responsabilidade própria ou corporativa como no caso de uma unidade autônoma, não precisam ser aqui incluídos, podendo ser citados nas respostas das questões aplicáveis dos Critérios de 1 a 7. Eles não são objeto das questões do item 7.1, que abordam a gestão dos processos da *cadeia de valor* essencialmente operacionais.

Nota 2: Em muitos casos, é comum que algum processo aplicado na *organização* seja gerenciado, parcial ou totalmente, por uma *organização* controladora (por exemplo: pela *holding* ou casa matriz). Exemplos: gerenciamento financeiro, *marketing*, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nessa situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser informados aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos critérios de excelência devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, podem ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

- (3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizados pela *organização*.

C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação

- (1) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais *partes interessadas*, contendo as colunas:
 - Denominação da parte interessada, incluindo subdivisões por tipo quando aplicável.
 - Principais interlocutores ou representantes.
 - Principais necessidades e expectativas.
- (2) (só Níveis III, IV) Descrição sucinta, na forma de quadro, das principais redes em que a *organização* atua ou que atuam dentro dela, contendo as colunas:
 - Denominação da rede.
 - Principais interlocutores ou representantes, quando existir.
 - Principais propósitos da rede.
 - Forma de atuação da *organização* na rede.

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

Informar, caso integrem o quadro de partes interessadas e na denominação utilizada pela organização, as seguintes partes interessadas:

(1) Sócios, mantenedores ou instituidores

- Composição da sociedade ou identificação dos membros mantenedores ou instituidores da organização.
- Denominação da instância controladora imediata, integrante da administração à qual a organização se subordina (conselho de administração da sociedade anônima ou de sócios de empresa limitada, diretoria corporativa da unidade autônoma, órgão do governo acionista da empresa pública ou controlador do órgão da administração pública, conselho de mantenedores da organização sem fins lucrativos, etc.).

(2) Força de trabalho

- Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, voluntários, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime).
- Informar os percentuais da força de trabalho por nível de escolaridade e de chefia ou gerencial.

(3) Clientes e mercados-alvo

- Principais mercados-alvo, nos ramos de atuação da organização e, caso haja, principais segmentos desses mercados onde se encontram os clientes alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais, estratégicas ou compulsórias, dos mercados alvo.
- Denominação dos principais tipos, caso existam, de clientes, em cada segmento de mercado e os principais produtos colocados. (Ex. de denominação de clientes: consumidores, usuários, compradores, contratantes, contribuintes, cidadão, sociedade – quando beneficiária direta do produto – e outros beneficiários diretos dos produtos fornecidos)
Nota: No caso de unidades autônomas, deve-se incluir como um tipo de cliente, as outras unidades da mesma organização controladora, que também sejam beneficiárias significativas de seus produtos, para qualquer finalidade.
- Citar as organizações que atuam entre a organização e seus clientes (Ex.: distribuidores, revendedores ou representantes), informando em (6), a seguir, aquelas consideradas parceiras.

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

Caso 1 – Empresa de água e esgoto

- Consumidor recebe água potável ininterruptamente, podendo haver segmentações por tipo.
- Consumidor recebe o serviço de coleta e afastamento de esgotos *in natura*, podendo haver segmentações por tipo.
- Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgoto coletado, podendo haver segmentações entre ecossistema (necessidade de preservação ambiental) e população (necessidade de saúde pública).

Caso 2 – Unidade de tratamento e distribuição de água

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

Caso 3 – Unidade de distribuição de água

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

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

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

Caso 5 – Unidade de coleta e tratamento de esgoto

- Consumidor recebe o serviço de coleta e afastamento de esgotos *in natura*, podendo haver segmentações por tipo.
- Sociedade recebe o serviço de tratamento e disposição de esgoto coletado, podendo haver segmentações entre ecossistema (necessidade de preservação) e população (necessidade de saúde pública).

Caso 6 – Unidade de coleta de esgotos

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

Caso 7 – Unidade de tratamento de esgoto

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

Caso 8 – Departamento de limpeza urbana

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

Caso 9 – Departamento de obras

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

(4) Fornecedores e insumos

- Citar os principais tipos de fornecedores (críticos ou custosos) que compõem a cadeia de suprimentos da organização, incluindo

fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios *clientes* e as unidades do mesmo *controlador*, sempre que se tratar de fornecedores de importantes matérias-primas ou insumos contínuos, para a organização realizar sua Missão. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços que eles fornecem e os valores aproximados de aquisições de cada tipo.

- No caso de fornecedores do mesmo *controlador*, cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente, informar o montante aproximado referente a estes, nem que sejam computados por meio de valores contábeis provenientes de rateios, taxas ou operações similares. Informar eventuais tipos de fornecedores considerados parceiros em (6), a seguir.

Nota 1: No caso de o fornecedor ser a sociedade, fornecendo, em regime de outorga, águas superficiais ou subterrâneas, informar onde são as principais fontes de captação da água bruta.

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

- Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.
- Informar, quando existir e representar comparativamente ao total da força de trabalho mais de 5%, a quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da *organização* candidata, e as principais atividades que eles executam, quando essas atividades estiverem associadas aos processos principais do negócio.

Seguem exemplos de *fornecedores* e respectivas matérias-primas, insumos e serviços fornecidos para organizações de saneamento, podendo haver variações de denominação ou outras segmentações:

- Sociedade fornece água bruta, segundo critérios e outorgas de captação.
- Consumidores fornecem esgoto *in natura* para o serviço de coleta e afastamento, segundo critérios de coleta.
- Prestadores de serviços fornecem serviços diversos, incluindo de energia, de comunicação, financeiros, de

financiamento, de engenharia, de manutenção, de construção, de informações etc.

- *Fornecedores* de insumos fornecem insumos diversos, incluindo produtos químicos.
- *Fornecedores* de equipamentos fornecem máquinas e peças de reposição.
- Unidades da mesma *organização* fornecem materiais e serviços.
- Municípios fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.
- Agências fornecem resíduos sólidos para coleta e afastamento.
- *Clientes* fornecem amostras de água para serem testadas (laboratório de análises físico-químicas).

(5) Sociedade

- Denominação dos principais órgãos reguladores do mercado ou setor em que a *organização* atua.
- Principais comunidades com as quais a *organização* se relaciona. (Ex.: municípios, ribeirinhos, vizinhos, etc.).
- Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da *organização* causam nas comunidades e na sociedade, desde o projeto até a disposição final.
- Descrever os passivos ambientais da organização e sua situação ou declarar inexistência.

Seguem exemplos de potenciais *impactos* adversos de *organização* responsável pelo ciclo completo de água e esgoto:

- **produtos:** interrupção de fornecimento de água, fornecimento de água fora de padrão de *qualidade*, extravasamento de esgoto, descarte de esgoto *in natura*, etc.;
- **processos:** perdas de água, transtornos por obras em via pública, poluição veicular e de equipamentos móveis, etc.;
- **instalações:** emissão de ruído, emanção de odores, consumo de energia, trânsito de veículos, contaminação de solos e lençóis freáticos por vazamento ou despejo de esgotos, desmoronamentos por infiltrações na rede de água, etc.

(6) Parceiros

- Citar os principais parceiros.
- Informar os objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias e as principais competências compartilhadas.

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

P2. Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo

- (1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares, fornecidos por

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

- (2) Informar a parcela de mercado da *organização* e dos seus principais concorrentes (se *organização* atuante em mercado competitivo ou monopólio natural).
- (3) Citar os principais fatores que diferenciam a *organização* entre concorrentes ou congêneres no setor.
- (4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo, que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

B) Desafios estratégicos

- (1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade (por exemplo, alteração da *Missão* ou abrangência de atuação, entrada em novos *mercados* ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento e implementação de *estratégias* específicas).
- (2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.

Informar somente as colunas relativas ao Nível de candidatura

- (3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

P3. Aspectos relevantes

- (1) Requisitos legais e regulamentares no ambiente da *organização*, incluindo os relativos à saúde ocupacional, à segurança e à proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos organizacionais.
- (2) Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado impostas nos últimos três anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais, contratuais ou outros, declarando a inexistência, se for o caso. Omitir os conflitos trabalhistas com empregados, que não sejam coletivos, desde que não estejam relacionados com a saúde e com a segurança no trabalho.
- (3) Outros aspectos peculiares da *organização*.

P4. Histórico da busca da excelência

Descrever a cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da *organização* em busca da excelência.

P5. Organograma

- (1) Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, processos ou funções e quantidade de pessoas, informando o local de lotação, se existir mais de um endereço de instalação. Destacar quem faz parte da *direção*. Se a *organização* for uma unidade autônoma, o organograma deve conter os principais vínculos com a *organização* controladora e com as demais unidades.
- (2) Incluir lista ou quadro com os nomes das principais equipes, temporárias ou permanentes, formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão (comitês, comissões, grupos de trabalho, times, etc.), destacando, se houver, qualquer representante de *parte interessada*, indicando o nome dos coordenadores.

1 LIDERANÇA

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

Para orientações de como escrever o Relatório da Gestão, respondendo às questões exigidas nos critérios de 1 a 7, ver o tópico “Descrevendo *processos gerenciais*”, no capítulo “Apresentação de Informações no Relatório da Gestão”.

Os campos de “uso do avaliador”, logo abaixo de cada questão, podem ser utilizados para a sinalização de fatores conformes ou não conformes, durante uma autoavaliação interna ou exame pelo examinador PNQS.

Processos gerenciais

a) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, interna e externamente?

Evidência: Apresentar os valores, os princípios organizacionais e padrões de conduta.

Uso do avaliador											
Enfoque					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

1. A comunicação dos valores e princípios organizacionais e padrões de conduta tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.
2. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de missão, visão, credos e outras categorias de princípios porventura existentes.

b) Como é promovida a melhoria nos processos gerenciais?

Destacar a forma de verificar o cumprimento dos padrões gerenciais relativos aos processos gerenciais mais importantes.

Uso do avaliador											
Enfoque					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

3. A melhoria dos processos gerenciais tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados, de forma integrada.
4. A melhoria dos processos gerenciais faz parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL, preconizado pelo Diagrama da Gestão.
5. A verificação do cumprimento dos principais padrões para os processos gerenciais visa a estimular, por meio do controle, a aplicação desses padrões pelos gestores e, conseqüentemente, promover a qualidade da gestão.

c) Como as principais decisões tomadas são acompanhadas?

Destacar a forma de prestação de contas de ações e resultados aos controladores pela direção.

Uso do avaliador											
Enfoque					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

6. O acompanhamento das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.
7. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, em todos os níveis, em alinhamento às estratégias e objetivos da organização.

d) Como a direção interage com os clientes e com a força de trabalho?**Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas.****Evidência: Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas.**

Uso do avaliador		Enfoque			Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

8. A interação da direção com os clientes e força de trabalho tem por objetivo conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, identificar o valor percebido na organização e em seus produtos e informá-las sobre as políticas e metas institucionais, buscando oportunidades, engajamento, validando estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.

9. A interação com clientes e força de trabalho pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

10. As principais necessidades e expectativas das partes interessadas são requeridas no Perfil P1C(1).

e) Como a direção analisa o desempenho da organização?**Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de metas e referenciais comparativos pertinentes e requisitos relativos a clientes e mercado-alvo.**

Uso do avaliador		Enfoque			Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

11. A análise do desempenho da organização tem a finalidade de estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, incluindo a avaliação do nível de competitividade da organização no mercado ou setor de atuação e a verificação do atendimento às necessidades dos clientes.

12. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de clientes, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas no Perfil P1C(1), deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.

13. O desempenho deve abranger algum resultado da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando crítico ao negócio.

2 ESTRATÉGIAS E PLANOSEste Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das estratégias.*Processos gerenciais***a) Como são definidas as *estratégias* a serem adotadas pela *organização*?****Destacar a forma de identificar as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno.****Evidência: Apresentar as principais *estratégias* e objetivos da *organização*.**

Uso do avaliador		Enfoque			Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

1. A definição das estratégias tem como finalidade estabelecer os objetivos e as iniciativas necessárias para cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, aproveitando as forças impulsoras e contornando as forças restritivas provenientes do ambiente externo e do ambiente interno.
2. A definição de estratégias se refere à abordagem da organização para se preparar para o futuro. No processo, podem ser utilizados tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos para se criar uma perspectiva do futuro, com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos. As projeções devem considerar a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil e a situação dos recursos hídricos no futuro, quando críticos ao negócio.
3. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças provenientes do macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como, sociais, políticos, legais, econômicos, tecnológicos e ambientais.
4. As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes encontram-se os ativos intangíveis.

b) Como são definidos os planos de ação para o êxito das *estratégias*?**Destacar a forma de definir os *indicadores* e *metas* para avaliação do êxito das *estratégias*;****Destacar a maneira utilizada pela *direção* para acompanhar a implementação dos planos de ação.****Evidência: Apresentar as principais ações planejadas ou projetos, *indicadores* e *metas* estratégicos.**

Uso do avaliador		Enfoque			Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

5. A definição dos planos de ação (ou projetos estratégicos) tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar as estratégias definidas e os resultados definidos pelas metas.
6. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.
7. A definição de indicadores e metas deve permitir a avaliação da eficácia das estratégias.
8. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não sejam comparáveis e que não expressem requisitos de partes interessadas.

3 CLIENTES

Processos gerenciais

a) Como as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo* são utilizadas para a definição e melhoria dos processos da *organização*?

Destacar a forma de avaliar a satisfação dos *clientes*.

Evidência: Apresentar as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo*.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque		Padrão Gerencial	Abstração	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade	Agilidade								

Orientações:

1. O mercado abordado neste Critério refere-se aos mercados que são alvos da colocação de produtos da organização.
2. A utilização das necessidades e expectativas dos clientes-alvo tem por finalidade a incorporação de características mais relevantes nos produtos e serviços associados.
3. A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.
4. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P1C(1).

b) Como os produtos são divulgados aos *clientes-alvo* e ao mercado?

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque		Padrão Gerencial	Abstração	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade	Agilidade								

Orientações:

5. A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e clientes-alvo pelos produtos da organização, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva.

c) Como são tratadas as reclamações e sugestões dos *clientes*?

Evidência: Citar os canais de interação com os *clientes*.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque		Padrão Gerencial	Abstração	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade	Agilidade								

Orientações:

6. O tratamento adequado das manifestações dos clientes tem por finalidade assegurar que elas sejam prontas e eficazmente atendidas ou solucionadas.
7. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes.

4 SOCIEDADE

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

Processos gerenciais**a) Como a organização atua para se manter na legalidade?**

Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções. No caso de inexistência declarar formalmente a situação.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade									

Orientações:

1. A sociedade inclui as comunidades existentes no entorno das instalações da organização, quando a presença das instalações no local for relevante.
2. A atuação para se manter na legalidade tem a finalidade de monitorar, analisar e atender às leis, regulamentos e normas aplicáveis à organização, que representam necessidades e expectativas formais da sociedade.
3. A organização pode traduzir a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.

b) Como a organização trata impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade									

Orientações:

4. O tratamento de impactos sociais e ambientais adversos tem a finalidade de inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo daquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações.
5. Os impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do produto, desde o projeto até a disposição final ou reutilização. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional e da escassez de recursos hídricos, quando aplicável.
6. Os principais impactos adversos, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1D(5).

c) Como a organização participa, de forma voluntária, em ações de preservação ambiental e de desenvolvimento da sociedade?

Evidência: Citar os principais projetos implementados ou apoiados.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade									

Orientações:

7. A participação voluntária, em ações de preservação ambiental visa a comprometer a organização com a causa da sustentabilidade do planeta, além das exigências legais e regulamentares.
8. A participação voluntária em ações de desenvolvimento da sociedade visa a comprometer a organização com a melhoria da qualidade de vida da população e com o desenvolvimento setorial, local, regional ou nacional, além de exigências legais e regulamentares. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

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

Processos gerenciais

a) Como são disponibilizados os principais sistemas de informação para apoiar a operação e o gerenciamento da organização?

Destacar os métodos de segurança de informação utilizados para buscar assegurar a *confidencialidade* e a *disponibilidade das informações*.

Evidência: Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade									

Orientações:

1. A disponibilização de sistemas de informação tem a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade no trato da informação, por meio de ferramentas e tecnologias.
2. Os sistemas de informação podem incluir sistemas não informatizados, visando a atender as necessidades de informação e de seu tratamento, como, por exemplo, sistemas de gestão à vista, sistemas de controle visuais, sistema de manuais, sistema de prontuários, sistemas de documentos para operação manual.
3. A segurança das informações busca assegurar a confidencialidade, com a finalidade de restringir o acesso e a distribuição das informações aos usuários e públicos autorizados a recebê-las, protegendo o acervo de informações da organização contra o uso indevido. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.
4. A segurança das informações busca assegurar a disponibilidade, visando a garantir a continuidade da infraestrutura de utilização das informações em situações de emergência.

b) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?

Evidência: Informar os conhecimentos mais importantes da organização.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência
		Proatividade									

Orientações:

5. A difusão dos conhecimentos mais importantes da organização tem a finalidade de retê-los e multiplicá-los.
6. Os conhecimentos devem ser difundidos à força de trabalho e demais partes interessadas, que tenham a necessidade explícita de utilizá-los.

6 PESSOAS**Processos gerenciais**

**a) Como as funções e responsabilidades das pessoas são definidas?
Destacar a forma de selecionar e integrar as pessoas nas suas funções e à cultura organizacional.
Destacar a forma de avaliar o desempenho das pessoas em suas funções.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

1. A definição de funções e responsabilidades tem por objetivo planejar o quadro de pessoal necessário e evidenciar as responsabilidades das pessoas, deixando claro o que se espera de cada uma, bem como subsidiar a avaliação de seu desempenho, sua capacitação e seu desenvolvimento. As funções são exercidas por dirigentes e colaboradores e cada função está associada a um conjunto de responsabilidades. O conhecimento das responsabilidades orienta a participação das pessoas em suas atividades, promovendo o trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.
2. A seleção de pessoas tem a finalidade preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro.
3. A integração de pessoas tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros em uma nova cultura.
4. A avaliação tem a finalidade de informar as pessoas avaliadas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.

b) Como as pessoas são reconhecidas?

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

5. O reconhecimento tem por objetivo promover a mobilização das pessoas pela motivação, identificando e reforçando comportamentos de alto desempenho ou realizações extraordinárias, sem pré-condições. O reforço de comportamentos podem incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.

c) Como as pessoas são capacitadas?

**Destacar a forma de capacitação de líderes.
Evidência: Citar as principais iniciativas de capacitação incluindo as relativas à cultura da excelência.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

6. A capacitação de pessoas tem a finalidade de assegurar que as demandas das funções das pessoas e as decorrentes das estratégias da organização sejam incorporadas aos treinamentos das pessoas.

d) Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

7. Os riscos relacionados à saúde ocupacional e segurança das pessoas são tratados com o objetivo de prevenir os fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.
8. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.

e) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são promovidos?

Destacar de que forma são levantados e tratados, pelos líderes, os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração		
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

9. A promoção do bem-estar e satisfação das pessoas tem a finalidade de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas.
10. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e equilibrado, no qual as pessoas se sintam bem.
11. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização.

7 PROCESSOS

Processos gerenciais

a) Como os processos da cadeia de valor são controlados?

Destacar a forma de monitorar os processos da cadeia de valor, por meio de indicadores de desempenho.

Evidência: Apresentar os principais indicadores de desempenho dos processos da cadeia de valor.

Uso do avaliador				Enfoque			Aplicação			Aprendizado		Integração	
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência		

Orientações:

1. O controle dos processos da cadeia de valor visa a assegurar o atendimento de padrões pré-estabelecidos.
2. O monitoramento desses processos, por meio de indicadores de desempenho, tem por objetivo checar se estão sendo executados dentro de padrões de desempenho planejados.
3. Os indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.

b) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?

Destacar a forma de avaliar o potencial de ideias criativas se converterem em inovações.

Uso do avaliador				Enfoque			Aplicação			Aprendizado		Integração	
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência		

Orientações:

4. A análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor tem a finalidade de melhor atender às necessidades e expectativas das partes interessadas.
5. A avaliação do potencial de ideias criativas pode ter como objetivo obter inovações em produtos ou processos.

c) Como os fornecedores são selecionados?

Destacar a forma de avaliar os fornecedores.

Evidência: Apresentar os principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores.

Uso do avaliador				Enfoque			Aplicação			Aprendizado		Integração	
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência		

Orientações:

6. A seleção de fornecedores tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.
7. A avaliação tem por finalidade fornecer a retroalimentação dos fornecedores com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.

d) Como é mantido o fluxo financeiro equilibrado?

Evidência: Apresentar os indicadores de desempenho relativos aos processos econômico-financeiros.

Uso do avaliador				Enfoque			Aplicação			Aprendizado		Integração	
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência		

Orientações:

8. A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para realização das atividades da organização, sem sobressaltos.

8 RESULTADOS

Para orientações de como apresentar resultados no Relatório da Gestão, respondendo às exigências do Critério 8, ver tópico “Descrevendo resultados organizacionais”, no capítulo “Apresentação de Informações no Relatório da Gestão”, destacando-se a obrigatoriedade de apresentação de resultados referentes aos *indicadores* do Guia de Referência para Medição do Desempenho – GRMD para este Nível, na categoria AMEGSA.

Para cada indicador apresentado, informar se ele é:

- (E) estratégico,
- (O) operacional; ou
- (E,O) ambos.

Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica (mínimo 2 exercícios ou ciclos de avaliação):

- ↑ : quanto maior, melhor ou;
- ↓ : quanto menor, melhor ou;
- → : estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos. Nesse caso esclarecer por que o sentido da favorabilidade da série histórica é a estabilização em nível aceitável.

Incluir os referenciais comparativos pertinentes e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, principalmente relativos a clientes, mercado-alvo e produtos, a fim de avaliar a competitividade.

Incluir os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressem os principais requisitos de *partes interessadas*, e a que partes se referem, relativas ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos.

Incluir comentários, se necessário.

Orientações válidas para todos os itens, de 8a a 8e:

1. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.
2. No caso de unidade autônoma, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado.
3. As séries históricas devem abranger dois períodos ou ciclos de avaliação.
4. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a melhoria do mesmo tema.
5. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem *referencial comparativo pertinente*, quando o resultado não for comparável; e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de *partes interessadas*, se eles forem relevantes para avaliar a melhoria.

Resultados organizacionais

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.			
Uso do avaliador	Relevância	Melhoria (2 períodos)	Compromisso
		Competitividade	

b) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade e meio ambiente.			
Uso do avaliador	Relevância	Melhoria (2 períodos)	Compromisso
		Competitividade	

c) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a clientes e aos mercados.			
Uso do avaliador	Relevância	Melhoria (2 períodos)	Compromisso
		Competitividade	

d) Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos às pessoas.			
Uso do avaliador Relevância	Melhoria (2 períodos)	Competitividade	Compromisso

e) Apresentar os resultados dos principais <i>indicadores</i> relativos aos produtos, à gestão dos <i>processos da cadeia de valor</i> de fornecedores.			
Uso do avaliador Relevância	Melhoria (2 períodos)	Competitividade	Compromisso

Orientações:

1. Os resultados de processos da cadeia de valor aqui solicitados são aqueles relativos às operações de negócio e de apoio.

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL “B” 125 pontos

ENFOQUE

NÍVEL “B” 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

APRENDIZADO

NÍVEL "B" 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

INTEGRAÇÃO

NÍVEL "B" 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL “B” 125 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL “B” 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

MELHORIA

NÍVEL “B” 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

COMPETITIVIDADE

NÍVEL "B" 125 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2017 Nível “B” – 125 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____

Data: ____/____/____

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

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

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma *organização*. A soma da pontuação dos oito critérios gera a pontuação global da *organização*, que se enquadra numa das seguintes faixas, incluindo aquelas referentes ao Modelo da FNQ de 1.000 pontos.

Faixa de pontuação Número	Descrição da maturidade da Gestão	Pontuação
9	<p>Enfoques muito avançados, com praticamente todos os processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização totalmente incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência quase total e com forte controle sobre o sistema de gestão. Aprendizado totalmente incorporado no sistema de gestão, com muitas práticas exemplares e muitas inovações na gestão. Integração plena, formando um sistema de gestão muito harmônico entre as práticas, com forte cooperação de partes interessadas e total coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos. Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada em praticamente todos. Praticamente todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, estando alguns resultados em nível de liderança no setor ou no mercado e alguns em nível de excelência. Praticamente todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	851 – 1000
8	<p>Enfoques bem avançados, com quase todos os processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização bem incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência muito boa e com controle muito bom sobre o sistema de gestão. Aprendizado muito bem incorporado no sistema de gestão, com muitas práticas exemplares e várias inovações na gestão. Integração quase total, formando um sistema de gestão bastante harmônico entre as práticas, com muito boa cooperação de partes interessadas e forte coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos. Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e quase todos os operacionais necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada em quase todos, incluindo todos os estratégicos. Quase todos os resultados comparáveis demonstram competitividade, incluindo quase todos estratégicos, estando alguns resultados em nível de liderança no setor ou no mercado. Quase todos os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	751 – 850
7	<p>Enfoques avançados, com quase todos os processos gerenciais e a maioria dos complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização relativamente bem incorporadas no sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência boa e com controle bom sobre todo o sistema de gestão. Aprendizado muito bem incorporado no sistema de gestão, com algumas práticas exemplares e algumas inovações na gestão. Integração muito forte, formando um sistema de gestão com boa harmonia entre as práticas, com boa cooperação de partes interessadas e muito boa coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos. Praticamente todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada em quase todos, incluindo quase todos estratégicos. A grande maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos, estando muito poucos em nível de liderança no setor ou no mercado. A grande maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	651 – 750

6	<p>Enfoques bem robustos, com a maioria dos processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas por todo sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência regular e com controle bom sobre partes do sistema de gestão. Aprendizado bem incorporado no sistema de gestão, com muito poucas práticas exemplares e início de inovação na gestão. Integração forte, formando um sistema de gestão com harmonia regular entre as práticas, com alguma cooperação de partes interessadas e boa coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>Quase todos os indicadores de desempenho estratégicos e a maioria dos operacionais necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo a quase todos os estratégicos. A grande maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade, incluindo estratégicos. A grande maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	551 – 650
5	<p>Enfoques robustos, com a maioria dos processos gerenciais e muitos complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência irregular e com controle irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado sendo gradativamente incorporado por todo o sistema de gestão. Integração em construção, desenvolvendo um sistema de gestão com alguma harmonia entre as práticas, com princípio de cooperação de partes interessadas e coerência razoável com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>A maioria dos indicadores de desempenho estratégicos e operacionais necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada na maioria, incluindo a maioria dos estratégicos. A maioria dos resultados comparáveis demonstra competitividade. A maioria os resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	451 – 550
4	<p>Enfoques em construção, com muitos processos gerenciais e complementos para a excelência atendidos com proatividade, agilidade e padronização sendo incorporadas em partes do sistema de gestão. Aplicação das práticas de gestão com abrangência irregular e com controle irregular sobre o sistema de gestão. Aprendizado sendo gradativamente incorporado em partes do sistema de gestão. Integração em início de construção, desenvolvendo um sistema de gestão com pouca harmonia entre as práticas, com a cooperação de partes interessadas em fase experimental e coerência regular com valores, princípios, estratégias e objetivos, sem incoerência grave.</p> <p>A maioria dos indicadores de desempenho estratégicos e muitos dos operacionais necessários para avaliar melhorias, a competitividade dos resultados e cumprimento de compromissos com resultados relativos a requisitos de partes interessadas, estão presentes. Melhoria demonstrada para muitos, vários estratégicos. Muitos dos resultados comparáveis demonstram competitividade. Muitos dos resultados relativos ao atendimento de necessidades e expectativas de partes interessadas o demonstram.</p>	351 – 450

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

Fonte: FNQ 2013

COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE ABES

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

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

Site: www.pnqs.com.br