



# ***Guia*** **PNQS 2017**

***Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento***

**Anexo B**

**CrITÉrios de Avaliação**

***Categoria***

***As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental***

***Nível I 250 pontos - CritÉrios “Compromisso com a Excelência”***

Versão 2.0  
17/04/2017

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

<b>Critérios</b>	<b>Para Organizações Completas</b>	<b>Para Unidades Autônomas e Subsidiárias</b>
<b>1 Liderança</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>2 Estratégias e planos</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>3 Clientes</b>	<b>18</b>	<b>18</b>
<b>4 Sociedade</b>	<b>13</b>	<b>15</b>
<b>5 Informações e conhecimento</b>	<b>13</b>	<b>10</b>
<b>6 Pessoas</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>7 Processos</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
<b>8 Resultados</b>	<b>115</b>	<b>115</b>
<b>Total de pontos</b>	<b>250</b>	<b>250</b>

## 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.
- (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 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, padrões de conduta, objetivos e metas, interna e externamente?**  
**Destacar as formas de assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera.**  
**Evidência: Apresentar os valores e os princípios organizacionais.**  
**Evidência: Citar os códigos de conduta emitidos.**

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 comunicação dos valores, princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas, 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.
3. Os padrões de conduta contidos nos códigos devem abranger os principais processos e relacionamento em qual há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.
4. Os interlocutores do ambiente em que a organização opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, redes importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a organização precisa se relacionar.

**b) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado o seu cumprimento?**

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 estabelecimento dos padrões para os processos gerenciais visa a assegurar a uniformidade na sua execução, por meio da instituição e padronização das regras, que orientam o funcionamento das práticas de gestão da organização. 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.
6. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender os processos gerenciais requeridos. Tais padrões podem ser consolidados em manuais, procedimentos, diretrizes ou qualquer outro acervo que possibilite a retenção e a evolução do conhecimento sobre a gestão da organização.

**c) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?**  
**Destacar como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência.**

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

Orientações:

7. A melhoria dos processos gerenciais tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados, de forma integrada.
8. O aperfeiçoamento dos processos gerenciais e a busca e incorporação das boas práticas de gestão fazem parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL, preconizado pelo Diagrama da Gestão.
9. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.
10. Melhorias introduzidas no sistema de gestão da organização, em consequência da investigação de boas práticas de outras organizações, também devem ser citadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão, relativas aos processos gerenciais, solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de se evidenciar a utilização das boas práticas de gestão obtidas.

<b>d) Como as principais decisões são tomadas e acompanhadas? Destacar a forma de tratamento dos <i>riscos</i> aos quais a <i>organização</i> está sujeita.</b>												
Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

11. A tomada de decisão tem a finalidade de compartilhar informações nos diversos níveis da estrutura de liderança, sobre as dificuldades encontradas e as oportunidades identificadas no dia a dia da organização, e de deliberar sobre a forma de encaminhar as ações, corretivas ou proativas. O acompanhamento das decisões visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.

12. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de governança até o nível operacional, em alinhamento às estratégias e objetivos da organização.

13. Os riscos aos quais a organização está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio à luz das incertezas do mercado e do setor de atuação da organização, do ambiente macroeconômico e dos próprios processos da organização.

<b>e) Como a <i>direção</i> presta contas das suas ações aos controladores da <i>organização</i>?</b>												
Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

14. O controle sobre os atos da direção visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com limites de delegação, pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.

15. A prestação de contas das ações da direção para os controladores tem a finalidade de alinhar essas ações às expectativas desses controladores, dando a possibilidade, inclusive do realinhamento estratégico da organização, quando necessário.

16. A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) - Estrutura organizacional.

<b>f) Como a <i>direção</i> exerce a liderança e interage com as <i>partes interessadas</i> relevantes? Destacar a forma de exercer a liderança junto à força de trabalho. Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das <i>partes interessadas</i>. Evidência: Citar os objetivos das principais interações realizadas com as <i>partes interessadas</i>.</b>												
Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

17. A interação da direção com as partes interessadas relevantes 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, o engajamento, validando estratégias e gerando credibilidade em relação à organização.

18. A interação com partes interessadas pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

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

<b>g) Como a <i>direção</i> analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i>? Destacar as formas de utilização de metas, de <i>referenciais comparativos pertinentes</i> para avaliação da competitividade e de <i>requisitos de partes interessadas</i> para avaliação de compromissos.</b>												
Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado	Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Enfoque	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

20. 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 das partes interessadas.

21. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estão sendo atendidos.

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



**2 ESTRATÉGIAS E PLANOS**

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

**Processos gerenciais**

**a) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?**

**Destacar de que forma as redes importantes para a organização são consideradas na análise.**

**Evidência: Citar as principais informações utilizadas e as respectivas fontes.**

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 análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo visa à definição de propriedades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contorno.
2. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação.
3. A análise do ambiente externo deve abranger a situação dos recursos hídricos, quando críticos ao negócio.

**b) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?**

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

Orientações:

4. A análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno visa à definição de prioridades quanto às estratégias para seu aproveitamento ou contornos.
5. 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.
6. A análise do ambiente interno deve abranger a situação dos ativos de infraestrutura operacional ao longo de sua vida útil, quando críticos ao negócio.

**c) Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?**

**Evidência: Apresentar as principais estratégias e objetivos 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:

7. 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.

**d) Como são estabelecidas as metas e definidos os respectivos planos de ação para o êxito das estratégias?**

**Destacar a maneira de definir os indicadores para a avaliação do êxito das estratégias;**

**Destacar a forma de alocar recursos para implementação dos planos de ação;**

**Destacar a maneira utilizada pela direção para acompanhar a implementação dos planos de ação.**

**Evidência: Apresentar os principais indicadores, suas metas e principais ações planejadas ou projetos, relativos à implementação das estratégias.**

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

Orientações:

8. O estabelecimento de metas para o êxito das estratégias tem como objetivo definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos, com base em fatos, tais como: projeções de históricos, previsões mercadológicas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do mercado ou setor de atuação, picos de resultados já alcançados anteriormente e desafios incrementais.
9. A definição dos planos de ação tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar as estratégias definidas e os resultados definidos pelas metas.
10. A alocação de recursos visa a assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias. Esses recursos podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.
11. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.
12. 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 são definidos os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação? Destacar os critérios adotados para definição de *clientes-alvo*.**

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

Orientações:

1. O mercado abordado neste Critério refere-se aos mercados que são alvos da colocação de produtos da organização.
2. Explicitar, quando aplicável, como as estratégias de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado.
3. A definição dos clientes-alvo tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a configuração de serviços de marketing e vendas adequados para cada grupo e viabilizando a escala.

**b) Como as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo* nos segmentos de atuação são identificadas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos da organização? Destacar a forma de traduzir as necessidades e expectativas dos *clientes* e do mercado em requisitos de desempenho.**

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

Orientações:

4. A identificação das necessidades e expectativas dos clientes-alvo tem por finalidade obter as informações necessárias a serem utilizadas na configuração de produtos e serviços associados, que incorporem as características mais relevantes para os clientes-alvo.
5. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P1C(1).

**c) Como os produtos são divulgados aos *clientes* e ao mercado? Destacar a forma de relacionamento com o mercado.**

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 divulgação dos produtos aos clientes e ao mercado visa assegurar que eles tenham pleno conhecimento da organização, assim como criar credibilidade, confiança e imagem positiva.

**d) Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões, formais ou informais, dos *clientes*? Destacar a forma utilizada para comunicar aos *clientes* o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas. Evidência: Citar os principais mecanismos ou canais de interação com os *clientes*.**

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

Orientações:

7. O tratamento adequado das manifestações dos clientes tem por finalidade assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.
8. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes.
9. Mencionar, quando aplicável, também os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, representantes e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões.

**e) Como é avaliada a satisfação dos *clientes*? Destacar a maneira de utilizar as informações obtidas dos *clientes*.**

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

Orientações:

10. A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus produtos e identificar oportunidades para melhoria, aumentando a satisfação.

**4 SOCIEDADE**

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

**Processos gerenciais**

**a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?**

**Destacar de que maneira são tratadas as pendências ou eventuais sanções relativas a requisitos associados a leis e regulamentos aplicáveis à organização. No caso de inexistência declarar formalmente a situação.**

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

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 tradução de leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização tem a finalidade de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento.
3. As leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral, em relação à organização.
4. A organização pode atender, traduzindo a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.

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

**Evidência: Apresentar as principais ações para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos identificados.**

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

Orientações:

5. O objetivo do tratamento de impactos sociais e ambientais é inventariar, priorizar e viabilizar o tratamento preventivo de tudo aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas, em decorrência de seus produtos, de seus processos e de suas instalações
6. Os aspectos e impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do produto, desde o projeto até a disposição final ou reutilização.
7. 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.
8. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos no Perfil P1D(5).

**c) Como a organização promove, de forma voluntária, ações para o desenvolvimento sustentável?**

**Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e envolver a força de trabalho na implementação ou apoio às suas ações relativas ao desenvolvimento sustentável.**

**Evidência: Citar as principais ações implementadas.**

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

Orientações:

9. A promoção de ações para o desenvolvimento sustentável visa a engajar a organização e sua rede na causa da sustentabilidade do planeta, inclusive com o envolvimento de parceiros e de sua força de trabalho. O envolvimento da força de trabalho nesse aspecto potencializa o engajamento na causa da organização.
10. As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a minimização de consumo de recursos renováveis, de conservação de recursos não renováveis, reciclagem ou reutilização de materiais ou mesmo a contribuição para a solução dos grandes temas mundiais. Tais temas incluem o aquecimento global, redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais, o respeito aos direitos humanos, o trabalho infantil ou degradante, o combate à lavagem de dinheiro e tráfico de pessoas, a pobreza extrema, a escassez de água potável e temas afins.

**d) Como a *organização* direciona esforços para o desenvolvimento da sociedade?**

**Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e de envolver a força de trabalho na implementação de projetos sociais**

**Evidência: Citar os principais projetos implementados ou apoiados.**

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

Orientações:

11. O direcionamento de esforços para o desenvolvimento sustentável tem o objetivo de selecionar e conduzir ou participar de projetos ou programas compatíveis com as prioridades da sociedade.

12. Os esforços para o fortalecimento da sociedade incluem a execução ou apoio a projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, em função do porte e tipo de atividade da organização.

13. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.

14. As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P1D(6).2 Apresentar os principais impactos negativos potenciais, sociais e ambientais no Perfil, parágrafo **P1g(2)**. Apresentar os passivos ambientais no Perfil, em **P1g(3)**.

**5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

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

**Processos gerenciais****a) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?**

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 identificação de necessidades de informações para operar e gerenciar a organização tem o objetivo de projetar sistemas de informação, informatizados ou não, compatíveis com as estratégias e as necessidades dos usuários.
2. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem indicadores de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da organização.

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

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

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

Orientações:

3. 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.
4. 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.

**c) Como a segurança das informações é mantida?**

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

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

Orientações:

5. A segurança das informações é tratada quanto à atualização, com o objetivo de garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizar seu trabalho.
6. 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 das informações pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso a elas.
7. A segurança das informações busca assegurar a integridade, visando a salvaguarda, a exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída e dos métodos de processamento.
8. A segurança das informações busca assegurar a disponibilidade, visando a garantir a continuidade da infraestrutura de utilização das informações em situações de emergência.

**d) 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 Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Inter-relacionamento	Cooperação	Coerência

Orientações:

9. A difusão dos conhecimentos mais importantes da organização tem a finalidade de retê-los e multiplicá-los.
10. Os conhecimentos mais importantes podem abranger tecnologias, competências da força de trabalho, políticas, procedimentos, bases de dados, documentos e outros.
11. 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 a *organização do trabalho* é definida?

**Destacar a participação da força de trabalho para a melhoria dos processos da *organização* e para buscar *inovações*.**

**Destacar a forma utilizada para definir o quadro de pessoal e suas responsabilidades.**

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 da organização do trabalho tem a finalidade de orientar a estrutura organizacional e os respectivos cargos, para cada vez melhor sustentar os processos, promovendo a sinergia do trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.

## b) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?

**Destacar as formas de preparação das pessoas recém-contratadas para o exercício de suas funções e de integração à cultura organizacional.**

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

Orientações:

2. A seleção de pessoas, interna e externamente, tem a finalidade de preencher as vagas da organização com profissionais compatíveis às necessidades de desempenho atual e futuro. O recrutamento interno tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento atual. A integração tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros em uma nova cultura.

## c) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?

**Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria, com as pessoas.**

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

Orientações:

3. A avaliação tem a finalidade de informar as pessoas avaliadas sobre seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.  
4. O desempenho pode abranger qualquer fator considerado importante para o exercício das funções como, por exemplo, cumprimento de obrigações, alcance de metas, comportamentos esperados, qualidade do trabalho e outros.

## d) Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?

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 pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.

6. O incentivo tem a finalidade de promover a mobilização pelo desafio, condicionando seu recebimento ao alcance de metas de alto desempenho.

7. Os incentivos podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho.

**e) Como as pessoas são capacitadas e desenvolvidas?**  
**Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades;**  
**Destacar a forma de preparação de novos líderes e de desenvolvimento de líderes.**  
**Evidência: Citar os principais programas, incluindo aqueles relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da 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:

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

9. O desenvolvimento tem o objetivo de preparar as pessoas para os desafios da melhoria contínua, visando a criar a cultura de aprendizado, inovação e comprometimento com os resultados da organização.

**f) Como os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança das pessoas são tratados?**  
**Destacar a forma de identificar os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança 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:

10. 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.

11. A identificação de perigos tem por finalidade assegurar que os riscos existentes estejam sendo tratados.

12. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.

**g) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?**  
**Destacar de que forma são tratados, com a participação de líderes, os fatores identificados na avaliação que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas.**

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

Orientações:

13. A avaliação do bem-estar e da satisfação das pessoas tem a finalidade de averiguar as condições de trabalho, não apenas em relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho.

14. O desenvolvimento do bem-estar tem a finalidade de promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas.

15. 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.

16. 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 são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?**

**Destacar a forma de organizar os processos da cadeia de valor.**

**Evidência: Apresentar os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.**

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

Orientações:

1. A definição dos requisitos aplicáveis aos produtos e processos da cadeia de valor tem a finalidade de identificar os esforços necessários para o atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas.
2. A organização dos processos da cadeia de valor visa ao agrupamento de atividades em conjunto, para facilitar a gestão.
3. Os requisitos dos produtos e processos devem levar em consideração os requisitos dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis. Os requisitos e indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.

**b) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?**

**Destacar os métodos de padronização e controle.**

**Destacar a forma de tratamento de eventuais não-conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas.**

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

Orientações:

4. O controle dos processos tem por finalidade assegurar que os requisitos de processo e produto sejam atendidos e, conseqüentemente, sejam atendidas as necessidades e expectativas de clientes e de outras partes interessadas. O controle é realizado por meio dos indicadores de desempenho, cujos resultados são comparados com padrões (metas) previamente estabelecidos.

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

**Destacar as formas de investigação de características de produtos e de processos da cadeia de valor em outras organizações para buscar melhorias.**

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

**Evidência: Citar as principais melhorias ou inovações recentes implementadas em produtos e em processos da cadeia de valor em decorrência dessas comparações.**

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

Orientações:

5. 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.
6. As outras organizações, para investigação de características de seus produtos e processos, incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.
7. Os produtos e processos, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.
8. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.



**d) Como os fornecedores são selecionados e avaliados?**  
**Destacar a forma de qualificação dos fornecedores;**  
**Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores;**  
**Destacar as formas de envolvimento e comprometimento de fornecedores que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização com os princípios organizacionais, incluindo os relativos à saúde e à segurança.**  
**Evidência: Apresentar os principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores.**

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

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

11. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as qualidades necessárias para se tornar fornecedores.

12. O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.

**e) Como é elaborado e controlado o orçamento e mantido o fluxo financeiro equilibrado?**  
**Apresentar os indicadores de desempenho relativos aos processos econômico-financeiros.**

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

Orientações:

13. A elaboração e o controle do orçamento têm a finalidade de viabilizar o planejamento, responsabilização, controle e análise integrada e segmentada das receitas, despesas e investimentos, proporcionando elementos para projeção de resultados financeiros da organização.

14. A manutenção do fluxo financeiro equilibrado tem por objetivo assegurar a disponibilidade de recursos para operacionalização de suas atividades sem sobressaltos.

**8 RESULTADOS**

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

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”, com destaque para 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, de forma compatível com as *estratégias*. Nesse caso esclarecer por que o sentido da favorabilidade da série histórica é a estabilização em nível aceitável.

Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível.

Incluir os referenciais comparativos pertinentes, e a quem se referem, relativos ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que permitam comparações, a fim de avaliar a competitividade no mercado ou *setor de atuação*. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo.

Os referenciais comparativos pertinentes, que forem apresentados, devem ser compatíveis com os padrões gerenciais descritos em 1.h para permitir a avaliação da competitividade.

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

**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)	Competitividade	Compromisso

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

<b>c) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a <i>clientes</i> e aos mercados.</b>			
<b>Estratificar por grupos de <i>clientes</i>, segmentos de mercado ou tipos de produtos, conforme aplicável.</b>			
Uso do avaliador Relevância	Melhoria (2 períodos)	Competitividade	Compromisso

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

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

Orientações:

1. Os resultados de processos da cadeia de valor aqui solicitados são aqueles das operações principais do negócio e de apoio, bem como eventuais indicadores de processos de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares, porventura utilizados pela organização e ainda não solicitados anteriormente nesse Critério.

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

### ENFOQUE

### NÍVEL I – 250 pontos

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

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

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

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

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

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

# APLICAÇÃO

# NÍVEL I – 250 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

## PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

## PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

# APRENDIZADO

NÍVEL I – 250 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

## PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

## PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

# INTEGRAÇÃO

## NÍVEL I – 250 pontos

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

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

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

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

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

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

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

### RELEVÂNCIA

### NÍVEL I – 250 pontos

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

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

#### PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

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

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



# MELHORIA

## NÍVEL I – 250 pontos

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

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

### PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

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

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

# COMPETITIVIDADE

NÍVEL I – 250 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Critério para avaliar a competitividade.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINAR										
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	Muitos E Mais de um relativo a 8c ou 8e/produto		
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de 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		Pelo menos um E Relativo a 8c ou 8e/produto		

## PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

# COMPROMISSO

NÍVEL I – 250 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

## PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

## PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

**Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2017 Nível I – 250 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						135	
	Relevância	Melhoria	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8						115	
<b>Total</b>						<b>250</b>	

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".

# COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE ABES

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

E-mail: [cnqa@abes-dn.org.br](mailto:cnqa@abes-dn.org.br)

Site: [www.pnqs.com.br](http://www.pnqs.com.br)