



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

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

**Anexo C**

**CrITÉrios de Avaliação**

***Categoria***

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

***Nível II 500 pontos - CrITÉrios “Rumo à Excelência”***

Versão 2.0  
17/04/2017

Tabela de pontuações máximas para Nível II  
(Pontuações máximas estabelecidas pelo CNQA)

	Para Organizações Completas	Para Unidades Autônomas e Subsidiárias
<b>Critérios e itens</b>	<b>Nível II</b>	<b>Nível II</b>
<b>1 Liderança</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	15	15
1.2 Governança	10	10
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	10	10
1.4 Análise do desempenho da organização	15	15
<b>2 Estratégias e planos</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
2.1 Formulação das estratégias	20	15
2.2 Implementação das estratégias	20	25
<b>3 Clientes</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	15	15
3.2 Relacionamento com clientes	20	20
<b>4 Sociedade</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
4.1 Responsabilidade socioambiental	15	20
4.2 Desenvolvimento social	10	10
<b>5 Informações e conhecimento</b>	<b>25</b>	<b>20</b>
5.1 Informações da organização	15	10
5.2 Conhecimento da organização	10	10
<b>6 Pessoas</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
6.1 Sistemas de trabalho	15	10
6.2 Capacitação e desenvolvimento	15	15
6.3 Qualidade de vida	10	15
<b>7 Processos</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
7.1 Processos da cadeia de valor	25	25
7.2 Processos relativos a fornecedores	15	15
7.3 Processos econômico-financeiros	15	15
<b>8 Resultados</b>	<b>230</b>	<b>230</b>
8.1 Resultados econômico-financeiros	55	50
8.2 Resultados sociais e ambientais	30	40
8.3 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	55	50
8.4 Resultados relativos às pessoas	35	35
8.5 Resultados relativos a processos	55	55
<b>Total de pontos</b>	<b>500</b>	<b>500</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 os *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.

### 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, identificar elementos da cultura organizacional estabelecer padrões, controlar e melhorar *processos gerenciais*, para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.

#### Processos gerenciais

#### a) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?

Evidência: Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os valores e princípios abrangem aqueles necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.
- 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 os principais elementos da cultura organizacional são identificados?

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de organização de trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na organização.
- A identificação dos principais elementos da cultura organizacional é importante para orientar a comunicação institucional na indução de mudanças culturais importantes.

#### c) Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?

Evidência: Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações, denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a organização.

Evidência: Citar os códigos de conduta emitidos.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os padrões de conduta, constantes no código de conduta, devem abranger os principais processos e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.
- 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.

#### d) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos?

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os outros públicos mencionados nessa questão abrangem partes interessadas e redes importantes, podendo ser ou não aplicável, conforme o tema comunicado.

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

Uso do avaliador													
<b>Enfoque</b>				<b>Aplicação</b>			<b>Aprendizado</b>		<b>Integração</b>				
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'l'a	Coerência

Orientações:

8. Os padrões para os processos gerenciais, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela organização, para atender aos processos gerenciais requeridas.

9. A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais faz parte do ciclo de controle, que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão.

**f) 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													
<b>Enfoque</b>				<b>Aplicação</b>			<b>Aprendizado</b>		<b>Integração</b>				
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'l'a	Coerência

Orientações:

10. O aperfeiçoamento dos processos gerenciais faz parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão.



**1.2 Governança**

Este item aborda *processos gerenciais* referentes a gerenciar riscos aos quais a *organização* está sujeita, tomar, comunicar e implementar decisões e prestar contas, pela *direção*, das ações e resultados alcançados.

**Processos gerenciais**

**a) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a *organização* está sujeita?**

**Evidência: Apresentar os riscos aos quais a *organização* está sujeita, incluindo os riscos associados aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando aplicável.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- 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.
- A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da organização e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou redes, cujos interesses se opõem aos da organização, como por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; fornecedores ou clientes com má-fé e outras.
- A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.

**b) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- 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.
- A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento.

**c) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) - Estrutura organizacional.
- 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.
- As ações devem abranger os riscos tomados, inclusive os relativos aos ativos de infraestrutura operacional e aos recursos hídricos, quando críticos ao negócio

**1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança**

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para conhecer as necessidades e expectativas das *partes interessadas*, bem como os *processos gerenciais* da *direção* empregados para exercício da sua liderança e interação com as *partes interessadas*.

**Processos gerenciais**

**a) Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes? Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. O conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes é fundamental para a avaliação dos Resultados Organizacionais, pois auxiliará na identificação dos requisitos das partes interessadas.
2. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devam ser identificadas e compreendidas plenamente.
3. O levantamento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da organização.
4. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P1C(1).

**b) Como são desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias?**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

5. Exemplos de redes que envolvem a organização incluem as redes associativas, de produtores, de clientes, de usuários, de fornecedores, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais.
6. Exemplos de redes que atuam dentro da organização incluem as redes de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais ou informais.

**c) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes? Evidência: Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas e redes mais importantes.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

7. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e redes mais importantes visa a engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização.
8. O exercício da liderança e interação com partes interessadas e redes mais importantes pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

#### 1.4 Análise do desempenho da organização

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para obter referenciais comparativos, analisar o desempenho operacional e estratégico da *organização*, em termos de alcance de metas, competitividade e de atendimento de requisitos de *partes interessadas* e para acompanhar a implementação das decisões decorrentes da análise.

#### Processos gerenciais

**a) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização? Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados; Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela organização**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico.
2. A obtenção dos referenciais comparativos, no mercado ou setor de atuação, pode abranger a região de atuação da organização ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro.
3. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, devem ser informados, para identificar o referencial comparativo utilizado, por exemplo, a característica ou tipo de média, do setor ou mercado, relevante para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da organização de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.

**b) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização? Destacar a maneira de selecionar os indicadores e demais informações que serão utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional da organização. Destacar as formas de utilização de metas, de referenciais comparativos pertinentes para avaliação da competitividade e de requisitos de partes interessadas para avaliação de compromissos.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

4. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.
5. O desempenho estratégico, visando ao desenvolvimento sustentável, deve abranger os resultados da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando críticos ao negócio.

**c) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

## 2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

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

### 2.1 Formulação das estratégias

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para analisar o *macroambiente* de atuação, e ambiente interno, identificar os *ativos intangíveis* e definir as *estratégias* da organização.

#### 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.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. As forças impulsoras e restritivas do ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação.
2. As forças provenientes do macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como, sociais, políticos, legais, econômicos, tecnológicos e ambientais.
3. As forças provenientes do setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo.
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 identificados os *ativos intangíveis* mais importantes para a *organização*?

Destacar a maneira de desenvolver os *ativos intangíveis* mais importantes.

Evidência: Citar os *ativos intangíveis* mais importantes.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

5. Os ativos intangíveis mais importantes para a organização são aqueles que mais agregam valor ao negócio, gerando diferenciais competitivos para a organização.

#### c) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?

Destacar de que forma as informações sobre os riscos aos quais a *organização* está sujeita, inclusive os associados aos *ativos de infraestrutura operacional* e aos recursos hídricos, quando aplicável, são considerados na análise.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

6. 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.
7. Os riscos aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2a.

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

Destacar de que forma os requisitos das *partes interessadas* são inseridos nas *estratégias*.

Destacar a forma de avaliação das características do modelo de negócio em consonância com a definição das *estratégias*.

Evidência: Apresentar as principais *estratégias* e objetivos da *organização*.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

8. A definição das estratégias inclui a avaliação das alternativas decorrentes das análises das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo e interno.
9. A avaliação do modelo de negócio visa a potencializar o êxito das estratégias. Pode envolver, por exemplo, a entrada e saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, o estabelecimento de parcerias, a reorganização dos processos da cadeia de valor, a terceirização ou internalização de atividades, mudanças no modelo comercial e outras.

**2.2 Implementação das estratégias**

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos e acompanhar a implementação dos planos de ação.

**Processos gerenciais**

**a) Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?**

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

**Destacar de que forma os referenciais comparativos e os requisitos de *partes interessadas* são utilizados para definição de metas.**

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

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.
- 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.
- Os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressam os principais requisitos de partes interessadas, utilizados ou não para estabelecer metas para os indicadores de avaliação da implementação das estratégias, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os indicadores pertinentes.

**b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da *cadeia de valor*?**

**Destacar a forma de assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as *estratégias*, e também entre si.**

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil P1B(2)
- O desdobramento das metas e planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização.
- A coerência das metas e dos planos desdobrados com as estratégias e entre si visa a manter alinhamento entre as iniciativas das diversas áreas.

**c) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?**

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- 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.

**d) Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?**

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

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

### 3 CLIENTES

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

#### 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

Este item aborda *processos gerenciais* utilizados para segmentar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo*, divulgar os produtos e as marcas e para avaliar a imagem perante os *clientes* e mercados.

#### Processos gerenciais

**a) Como a organização segmenta seu mercado e define os *clientes-alvo* para seus produtos?**

**Destacar os critérios adotados para segmentação do mercado e para definição de *clientes-alvo*.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. O mercado abordado nesse Item refere-se aos mercados que são alvos da colocação de produtos da organização.
2. Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados.
3. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.3.
4. Os parceiros com características de clientes devem ser abordados nesta Item, onde aplicável.
5. Os principais segmentos de mercado e clientes-alvo da organização são requeridos no Perfil P1D(3).

**b) Como as necessidades e expectativas dos *clientes-alvo*, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e processos da organização?**

**Destacar de que forma a organização atua em rede para ampliar o conhecimento sobre os *clientes-alvo*. Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos *clientes* e mercados.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

6. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P1C(1).
7. A tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho visa a transformar seus aspectos subjetivos e intangíveis em características objetivas, tangíveis e mensuráveis, a serem verificadas na produção ou do bem ou serviço, ou no gerenciamento do processo.

**c) Como os produtos são divulgados aos *clientes* e ao mercado?**

**Destacar a forma de relacionamento com o mercado.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

8. 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 é avaliada a imagem da organização perante os *clientes* e mercados?**

**Destacar a maneira de desenvolver, proteger e divulgar as marcas no mercado.**

**Evidência: Citar os atributos que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da organização.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

9. A imagem da organização deve ser avaliada, para verificar se os atributos que se deseja evidenciar estão sendo percebidos pelos clientes e mercados alvos.
10. O desenvolvimento das marcas tem o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva na organização e seus produtos.
11. A divulgação de marcas visa a torná-las conhecidas e associá-las a atributos que se deseja evidenciar, da organização e de seus produtos. A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e clientes-alvo pelos produtos da organização.
12. As marcas podem incluir tanto institucionais como as relacionadas a produtos.

**3.2 Relacionamento com *clientes***

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para permitir que o cliente tenha acesso à *organização*, avaliar a satisfação e insatisfação dos *clientes* e utilizar as informações para melhoria.

**Processos gerenciais**

**a) Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões dos *clientes*?**

**Destacar a maneira de divulgar os canais de interação com os *clientes* considerando a segmentação do mercado e a definição dos *clientes-alvo*;**

**Destacar a forma utilizada para comunicar aos *clientes* o resultado da análise dessas manifestações e as respectivas ações implementadas, e para repassar essas informações a outras áreas da *organização* e, quando aplicável, aos parceiros.**

**Evidência: Citar os principais mecanismos ou canais de interação com os *clientes*.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P' a	Coerência

Orientações:

1. Explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado e dos parceiros, quando aplicável.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.
3. O tratamento adequado das manifestações dos clientes visa a assegurar que elas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.
4. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes.
5. Mencionar, quando aplicável, também os canais de relacionamento, estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, representantes e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões.

**b) Como são acompanhadas as transações com os novos *clientes* e a inserção de novos produtos no mercado?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P' a	Coerência

Orientações:

6. O acompanhamento das transações com os clientes novos visa a permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos clientes. Com o mesmo objetivo, a organização deve acompanhar a qualidade, desempenho, aceitação, por exemplo, dos novos produtos inseridos no mercado e entregues aos clientes.

**c) Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos *clientes*?**

**Destacar a forma utilizada para avaliar a satisfação em relação aos *clientes* dos concorrentes ou de organizações de referência.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P' a	Coerência

Orientações:

7. A avaliação comparativa, em relação aos clientes de organizações de referência, deve ser realizada quando não há concorrentes.

**d) Como as informações obtidas dos *clientes* são analisadas e utilizadas?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P' a	Coerência

Orientações:

8. A utilização eficaz das informações obtidas dos clientes possibilita intensificar a sua satisfação, torná-los fiéis, incentivá-los a recomendar os produtos da organização. Além disso, as informações representam importantes subsídios para desenvolver processos e produtos.

**4 SOCIEDADE**

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

**4.1 Responsabilidade socioambiental**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar e atender as leis, regulamentos e normas, tratar os impactos dos produtos, processos e instalações, propiciar a *acessibilidade* e promover ações voluntárias, visando ao *desenvolvimento sustentável*.

**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.**

**Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos à sociedade e relativos às leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.2.
- 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.
- A organização pode atender, traduzindo a condição de legalidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de conformidade.

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

**Destacar de que forma a organização mantém-se preparada para responder às eventuais situações de emergência.**

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

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- 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.
- 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 escassez de recursos hídricos, quando aplicável.
- A prontidão para responder às situações de emergência visa a evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas.
- 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 é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- A acessibilidade inclui as ações para garantir que o cidadão possa acessar os produtos e instalações, como usuário, empregado ou fornecedor, independente de quaisquer limitações físicas que o cidadão possa ter.



**d) Como a *organização* promove, de forma voluntária, ações com vista ao *desenvolvimento sustentável*? Destacar o critério de seleção das ações com vistas ao 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.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

9. 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, a 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.

10. As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P1D(6).

## 4.2 Desenvolvimento social

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar e utilizar as necessidades e expectativas, para promover o desenvolvimento da sociedade, avaliar a satisfação da sociedade e zelar pela imagem da *organização*.

### Processos gerenciais

**a) Como as necessidades e as expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas e atendidas?  
Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos ao desenvolvimento da sociedade.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. Neste Item, a sociedade inclui as comunidades existentes no entorno das instalações da organização, quando a presença das instalações no local for relevante.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.2.
3. As principais necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade relativas a essa questão, além do cumprimento das leis e regulamentos tratados em 4.1a, são requeridas no Perfil P1C(1).

**b) 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, incluindo aqueles voltados ao desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade das organizações do setor, do local, da região ou do país.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

4. Os esforços para 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.
5. Os efeitos dos projetos sociais podem ser avaliados em termos de participação ou benefícios para a comunidade ou força de trabalho, contribuição à imagem da organização ou qualquer outro tipo de retorno social.
6. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.
7. As parcerias desenvolvidas são requeridas no Perfil P1D(6).

**c) Como é avaliado o grau de satisfação da sociedade em relação aos principais projetos sociais da organização?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**d) Como a organização zela por sua imagem perante sociedade?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

8. O zelo pela imagem abrange as atividades de comunicação social como, por exemplo, a presença na mídia associada a projetos sociais relevantes, a divulgação de relatórios de sustentabilidade, a promoção da transparência, o comprometimento com a verdade e a legalidade e outros.

**5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

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

**5.1 Informações da organização**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para se identificar necessidades de informação, desenvolver e implantar os sistemas de informação e manter a segurança das informações.

**Processos gerenciais**

**a) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciara organização?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. As necessidades de informações para operar a organização abrangem aquelas que apoiam as operações dos processos da cadeia de valor.
2. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem indicadores de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas, situação de ativos de infraestrutura operacional e de recursos hídricos e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisórios em todos os níveis e áreas da organização.

**b) Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?**

**Destacar a maneira de promover a integração da organização com clientes, fornecedores e outras partes interessadas externas por meio de sistemas de informação;**

**Destacar a maneira de compatibilizar a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários com a demanda por informações.**

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

**Evidência: Citar as principais soluções adotadas, visando à integração das informações, dos sistemas e partes interessadas externas.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

3. Os sistemas de informação podem incluir sistemas não informatizados, visando a atender às necessidades de informação e de seu tratamento, como por exemplo, sistemas de gestão à vista, sistemas de controle visuais, sistemas de manuais, sistemas de prontuários, sistemas de documentos para operação manual.
4. A infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.
5. Os usuários podem abranger a força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.

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

**Destacar os métodos utilizados para buscar assegurar a atualização, a confidencialidade e integridade das informações e a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações em situações de emergência.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

6. A atualização visa a garantir que os usuários estejam utilizando informações atuais para tomar decisões e realizar seu trabalho, não havendo pendências de registros de fatos e lançamentos de documentos nos sistemas de informação.
7. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.
8. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completude da informação recebida, armazenada e distribuída e dos métodos de processamento.
9. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.

**5.2 Conhecimento organizacional**

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

**Processos gerenciais**

**a) Como a *organização* desenvolve os conhecimentos mais importantes?**

**Destacar de que maneira a *organização* cria um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento; Destacar as formas utilizadas para armazenar os conhecimentos.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- Os conhecimentos mais importantes são desenvolvidos para apoiar a realização da missão e a implementação das estratégias.
- O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidades de prática, registro de lições aprendidas, fomento à inovação e busca de melhores práticas.
- A busca do conhecimento abrange a pesquisa e apropriação de conhecimento externo à organização.

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

**Destacar as formas utilizadas para que os conhecimentos retidos possam ser acessados e utilizados, onde pertinente.**

**Evidência: Informar os conhecimentos mais importantes da *organização*.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

- O conhecimento deve ser difundido às pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas que tenham a necessidade explícita de utilizá-lo.

**6 PESSOAS**

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

**6.1 Sistemas de trabalho**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para definir a *organização do trabalho*, identificar competências, selecionar e integrar pessoas, avaliar o desempenho e reconhecer as pessoas buscando o alcance de meta.

**Processos gerenciais**

**a) Como a *organização do trabalho* é definida?**

**Destacar de que forma a *organização do trabalho* estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional; 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	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.4.
3. A organização do trabalho em áreas, grupos ou estruturas afins, deve ser concebida em alinhamento com as competências requeridas pelo modelo de negócio, estratégias e processos, visando ao alto desempenho e à inovação.
4. As características da organização do trabalho para estimular a resposta rápida e o aprendizado devem incluir a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive de diferentes localidades e áreas.

**b) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?**

**Evidência: Apresentar as principais competências identificadas para as pessoas em geral e especificamente para os líderes.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

5. A identificação das competências é fundamental para a definição dos papéis de cada pessoa na organização, da estrutura de cargos e da organização do trabalho.
6. As principais competências identificadas a serem apresentadas podem variar em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, como técnico, administrativo, operacional e gerencial.

**c) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?**

**Destacar de que forma a *organização* estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

7. A seleção de pessoas, interna e externamente, visa a 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.

**d) Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**e) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?**

**Destacar a forma de definir as necessidades de melhoria, com as pessoas; Destacar de que forma a avaliação estimula a busca do alto desempenho e o *desenvolvimento* profissional das pessoas.**

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado		Integração			
------------------	--	--	--	--	-----------	--	--	-------------	--	------------	--	--	--

Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'ia	Coerência
----------------------	-------------	--------------	-----------	------------------	-------------	----------	-----------	-----------------	---------------	----------------------	--------------------	---------------------	-----------

Orientações:

8. 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.

f) Como as pessoas são reconhecidas e incentivadas?													
Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'ia	Coerência

Orientações:

9. O termo "reconhecimento" abrange a identificação e o reforço dos comportamentos de alto desempenho das pessoas. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento.

10. O termo "incentivo" abrange o reforço desses comportamentos, condicionado a níveis de desempenho pré-determinados.

11. As condicionantes do incentivo podem abranger alcance de metas, aquisição de conhecimentos, habilidades e competências ou outros fatores indutores do alto desempenho. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais, formais ou informais, individuais ou em grupo.

**6.2 Capacitação e desenvolvimento**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar as necessidades de *capacitação* e *desenvolvimento* das pessoas, conceber os programas de *capacitação* e *desenvolvimento* e promover o *desenvolvimento* comportamental e da cidadania.

**Processos gerenciais**

**a) Como são identificadas as necessidades de *capacitação* e *desenvolvimento* das pessoas? Destacar a forma de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.**

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'l'a	Coerência

Orientações:

1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.4.
3. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abranger o êxito das estratégias à formação da cultura da excelência e à melhoria do desempenho individual, incluindo de líderes.

**b) Como é concebida a forma de realização dos programas de *capacitação* e de *desenvolvimento*? Destacar forma de avaliar a eficácia dos programas de *capacitação* e de *desenvolvimento*; Destacar a forma de identificação e preparação de novos líderes e de *desenvolvimento* de líderes. Evidência: Citar os principais programas e o público-alvo, incluindo aqueles relacionados ao *desenvolvimento* de líderes e à formação da cultura da excelência.**

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'l'a	Coerência

Orientações:

4. A preparação de novos líderes e o desenvolvimento de líderes devem abranger todas as funções de liderança.
5. A identificação de novos líderes deve abranger todas as funções de liderança, incluindo sucessores.

**c) Como a *organização* promove o *desenvolvimento* comportamental e da cidadania das pessoas?**

Uso do avaliador													
Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P'l'a	Coerência

Orientações:

6. O desenvolvimento comportamental favorece os comportamentos e atitudes psicossociais para o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Por exemplo: programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outros.
7. O desenvolvimento da cidadania favorece o exercício da ética e a vida em comunidade. Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.

**6.3 Qualidade de vida**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar os perigos e tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar e utilizar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar e a satisfação das pessoas.

**Processos gerenciais**

**a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?**

**Evidência: Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P/a	Coerência

Orientações:

1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho são requeridos em 8.4.
3. Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica das pessoas, em decorrência de suas atividades.
4. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.

**b) Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?**

**Evidência: Apresentar os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização;**

**Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos às pessoas.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P/a	Coerência

Orientações:

5. As principais necessidades e expectativas das pessoas são requeridas no Perfil P1C(1).
6. Os benefícios oferecidos às pessoas incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a organização.

**c) 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.**

**Destacar a maneira de promover a qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.**

**Evidência: Citar as principais ações desenvolvidas para melhoria do bem-estar e da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P/a	Coerência

Orientações:

7. 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.
8. 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.
9. Os fatores que afetam o comprometimento são aqueles relativos ao compromisso assumido pelas pessoas com suas responsabilidades profissionais e com a causa da organização.
10. A promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho aborda temas relacionados à saúde física e mental, não ocupacional, das pessoas e aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Por exemplo: programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmios ou clubes familiares, creche, transporte, acesso à internet, uso da telefonia, entre outros.



**7 PROCESSOS**

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

**7.1 Processos da cadeia de valor**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar requisitos de produtos e processos, desenvolver novos produtos e para projetar, controlar, analisar e melhorar produtos e processos.

**Processos gerenciais**

**a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos *processos da cadeia de valor*?**

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

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. Os requisitos dos produtos e processos devem levar em consideração os requisitos dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis. Os requisitos e indicadores operacionais apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.

**b) Como são desenvolvidos os novos produtos?**

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

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

2. A expressão "novos produtos" inclui variações em produtos existentes.  
 3. Os novos produtos devem ser desenvolvidos para atender ou superar os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.  
 4. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.

**c) Como são projetados os processos da *cadeia de valor*?**

**Destacar a forma de identificação dos processos da *cadeia de valor* e a metodologia utilizada para projetá-los.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

5. Os processos da cadeia de valor devem ser projetados, concebidos ou planejados, para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas e, quando aplicável, de outros processos da cadeia de valor deles dependentes.

**d) 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	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

6. 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. O responsável pelos processos atua corretiva e preventivamente, para sanar não-conformidades identificadas. Não conformidade se refere ao não atendimento a algum dos requisitos. O tratamento de uma não conformidade leva à identificação e bloqueio das causas, de modo a assegurar que não haverá novas ocorrências..

**e) 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*, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias;**

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

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

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			

Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com Pí'a	Coerência
----------------------	-------------	--------------	-----------	------------------	-------------	----------	-----------	-----------------	---------------	----------------------	--------------------	---------------------	-----------

Orientações:

7. As organizações de referência incluem aquelas de dentro e de fora do ramo ou setor de atuação da organização.

8. Os produtos e processos, que são objeto da investigação, referem-se àqueles com finalidade similar ao da organização.

9. A avaliação do potencial de ideias criativas pode incluir a realização de experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem e simulações.

**7.2 Processos relativos a fornecedores**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para qualificar, selecionar e avaliar os fornecedores, para comprometê-los com a excelência e para conhecer as suas necessidades e expectativas.

**Processos gerenciais**

**a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?**

**Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. A qualificação de fornecedores tem a finalidade de verificar se os candidatos possuem as qualidades necessárias para se tornar fornecedores.
2. A seleção tem por objetivo definir a melhor opção de fornecimento, ponderando os fatores relevantes para a organização.

**b) Como a organização avalia o desempenho dos fornecedores considerando os requisitos de fornecimento?**

**Destacar a maneira de monitorar o desempenho dos fornecedores;**

**Destacar as formas de pronta comunicação de eventuais não conformidades e de solicitação de ações corretivas aos fornecedores.**

**Destacar como a organização estimula os fornecedores a melhorarem seus processos ou produtos.**

**Evidência: Apresentar os principais indicadores de desempenho relativos à avaliação dos fornecedores.**

**Evidência: Apresentar exemplos de melhorias implantadas por fornecedores.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

3. A avaliação de fornecedores tem por finalidade retroalimentá-los com as informações sobre seu desempenho, para incentivar melhorias.
4. O monitoramento do desempenho dos fornecedores visa à verificação do preenchimento das condições de fornecimento contratadas.
5. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de fornecedores possibilitam também a melhoria dos processos de qualificação e seleção.
6. O estímulo aos fornecedores visa a melhorar a qualidade dos produtos adquiridos, incluindo a otimização de seus custos.

**c) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais e com as diretrizes a eles aplicáveis?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**d) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas e analisadas?**

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

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**7.3 Processos econômico-financeiros**

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da *organização*, assegurar os recursos para apoiar as operações e as *estratégias* e para elaborar e controlar o orçamento.

**Processos gerenciais**

**a) Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?  
Evidência: Apresentar os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho monitorados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**b) Como a organização busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**c) Como a organização avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?  
Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

**d) Como é elaborado e controlado o orçamento?**

Enfoque					Aplicação			Aprendizado		Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P1'a	Coerência

Orientações:

1. A elaboração e controle do orçamento visam a assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro e também o alinhamento com as estratégias e objetivos da organização.

**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 os 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”, 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 3 exercícios ou ciclos de avaliação):

- ↑ : quanto maior, melhor ou;
- ↓ : quanto menor, melhor ou;
- → : estabilização em nível aceitável, i.e., nível suficientemente competitivo ou cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, ou ambos, 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 1.4a 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 ao último exercício ou ciclo de avaliação, para indicadores que são utilizados para avaliar o cumprimento desses requisitos. Esclarecer, quando possível, o não atendimento a esses requisitos.

**Orientações válidas para todos os itens, de 8.1 a 8.5:**

1. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.
2. Os referenciais comparativos pertinentes, que forem apresentados, devem ser compatíveis com os padrões gerenciais descritos em 1.4a para permitir a avaliação da competitividade.
3. 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.
4. 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.
5. 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. As séries históricas devem abranger três períodos ou ciclos de avaliação.

## 8.1 Resultados econômico-financeiros

### *Resultados organizacionais*

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira.

Separar os resultados segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, conforme aplicável;

Estratificar os resultados por unidades ou filiais mais importantes, quando aplicável.

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

**Orientações:**

1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias.

## 8.2 Resultados sociais e ambientais

### *Resultados organizacionais*

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

Separar os resultados em sociais e ambientais;

Estratificar os resultados por instalações ou comunidades mais importantes, conforme aplicável.

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

**Orientações:**

1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 4, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias.

## 8.3 Resultados relativos aos *clientes* e ao mercado

### *Resultados organizacionais*

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos *clientes*.

Separar os resultados em *clientes* e mercado-alvo;

Estratificar os resultados por segmentos de mercado, grupos de *clientes* ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

**Orientações:**

1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e a implementação das estratégias.

## 8.4 Resultados relativos às pessoas

### Resultados organizacionais

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas.

Separar os resultados referentes ao sistema de trabalho, à *capacitação e desenvolvimento* e à qualidade de vida, bem como os referentes à liderança, comunicação e cultura.

Estratificar os resultados por funções na *organização* ou grupos de pessoas da força de trabalho e, conforme aplicável, por instalações mais importantes.

Uso do avaliador	Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

#### Orientações:

1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 6, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias.
2. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, administrativas e de liderança, ou outra classificação adotada pela organização.
3. Os grupos de pessoas da força de trabalho podem abranger os contratados em tempo integral ou parcial, horistas, mensalistas, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização ou outros grupos com gestão diferenciada.

## 8.5 Resultados relativos aos processos

### Resultados organizacionais

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos produtos, aos *processos da cadeia de valor, relativos a fornecedores* e relativos processos de gestão transversais não relacionados aos demais itens deste Critério.

Separar os resultados de produtos, de processos da *cadeia de valor* e relativos a fornecedores mais importantes e, caso haja, os relativos a processos de gestão transversais;

Estratificar por instalação, se aplicável.

Estratificar por tipo de fornecedor, se aplicável.

Uso do avaliador	Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

#### Orientações:

1. Estes resultados se referem aos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.1, compatíveis com o Perfil P1B(1/2), e em 2, compatíveis com P1D(4), assim como eventuais indicadores dessa perspectiva, utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de partes interessadas e a implementação das estratégias citados em 2.2a.
2. Incluem também os resultados de indicadores de desempenho de sistemas de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento e similares, porventura utilizados pela organização.

## QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL II 500 pontos

### ENFOQUE

### NÍVEL II – 500 pontos

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

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

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

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

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

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



# APLICAÇÃO

# NÍVEL II – 500 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXA E PERCENTUAL PRELIMINARES										
<p>1. Os processos gerenciais exigidos no Item, com eventuais complementos para excelência requeridos, são realizados por práticas de gestão que abrangem, no conjunto, o escopo necessário e suficiente, de acordo com cada questão.</p> <p>Nota: O escopo necessário é inerente a cada questão e pode abranger áreas, processos, produtos, partes interessadas, segmentos, tipos de informação ou de risco, aspectos analisados, implícitos nas questões, ou qualquer outro escopo nelas solicitado explicitamente ou em suas orientações. A suficiência do escopo é determinada com base no perfil e estratégias, e nas prioridades decorrentes.</p>	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 a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
<p>2. Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos processos gerenciais exigidos no item.</p>	Menos que em muitos			Em muitos				Na maioria			
<p>3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.</p>	Menos que muitos			Muitos	A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos		

## PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

# APRENDIZADO

## NÍVEL II – 500 pontos

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

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

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

Avaliar a afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais exigidos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Há práticas de gestão que atendem processos gerenciais exigidos no Item de forma exemplar. Nota: A forma exemplar significa que pode servir de exemplo para outras organizações.	Nenhuma						Pelo menos uma				

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

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

# INTEGRAÇÃO

## NÍVEL II – 500 pontos

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

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

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

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

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

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

## QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL II – 500 pontos

### RELEVÂNCIA

### NÍVEL II – 500 pontos

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

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	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 Item.	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 indicadores correspondentes.	Nenhum		Pelo menos um		Mais de um		Muitos		A maioria		

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

<b>PERCENTUAL FINAL PARA O FATOR</b> Manter o percentual preliminar se não houver Faixa Restritiva 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 II – 500 pontos

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

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a melhoria.	FAIXAS E PERCENTUAL PRELIMINAR										
<p>1. Os resultados esperados para avaliar o desempenho demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável, nos três 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>	Um ou Nenhum	Mais de um	Muitos				A maioria				
<p><b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. 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 Item 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 II – 500 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	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		Muitos		A maioria	
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de 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 Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum				Pelo menos um				Mais de um		
3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum								Pelo menos um		

## PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

# COMPROMISSO

NÍVEL II – 500 pontos

## PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

Avaliar a afirmação a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar o comprometimento com partes interessadas.	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		Muitos		A maioria	
<b>PERCENTUAL PRELIMINAR PARA O FATOR</b> Escolher o percentual que melhor caracteriza a afirmação. Nota: O conceito da faixa preliminar do percentual escolhido não pode superar o conceito da faixa preliminar de 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 Item 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

<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 II – 500 pontos**  
(pode ser similar)

Organização: \_\_\_\_\_

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

Critério	Item	Percentual do Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
	<b>Subtotal</b>							
2	2.1							
	2.2							
	<b>Subtotal</b>							
3	3.1							
	3.2							
	<b>Subtotal</b>							
4	4.1							
	4.2							
	<b>Subtotal</b>							
5	5.1							
	5.2							
	<b>Subtotal</b>							
6	6.1							
	6.2							
	6.3							
	<b>Subtotal</b>							
7	7.1							
	7.2							
	7.3							
	<b>Subtotal</b>							
1-7	<b>Total</b>						<b>270</b>	
		<b>Relevância</b>	<b>Melhoria</b>	<b>Competitiv.</b>	<b>Compromis.</b>	<b>Resultante</b>		
8	8.1							
	8.2							
	8.3							
	8.4							
	8.5							
	<b>Subtotal</b>						<b>230</b>	
<b>Total</b>							<b>500</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)