



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

***Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento***  
**Critérios de Avaliação**

**Anexo E**

***Categoria***

***Inovação da Gestão em Saneamento (IGS)***

Versão 2.0  
17/04/2017

## Apresentação dos critérios **Categoria IGS**

O objetivo com esta seção é definir os critérios de avaliação do Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento para a categoria Inovação da Gestão em Saneamento (IGS).

Essa categoria permite a candidatura de uma *prática de gestão*, na forma de um *Case*, que a descreve juntamente com os resultados dela diretamente decorrentes. A prática deve abranger um ou mais aspectos dos critérios do PNQS Nível II, que aborde *processos gerenciais*.

### Características dos critérios de avaliação PNQS-IGS

Os critérios de avaliação dessa categoria estão divididos em critérios, itens e fatores. São quatro critérios: A – *A oportunidade*; B – *A ideia*; C – *Os resultados*; e D – *A apresentação pública*. Existem oito itens de avaliação no total. Cada item é avaliado em alguns fatores. Os fatores totalizam 25.

Essa categoria de avaliação foi inspirada em modelos de premiação de círculos de qualidade, que, desde a década de 1980, vêm estimulando a melhoria da qualidade das operações das organizações, em programas da qualidade de produto e processo nacionais ou regionais. Os itens e fatores de avaliação foram inspirados em questões relevantes para a boa gestão, inseridos no modelo do PNQS. Na categoria IGS, pretende-se utilizar esse mesmo recurso motivacional para reconhecer experiências bem-sucedidas de melhoria da qualidade da gestão.

### A. A OPORTUNIDADE

**A.1** Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade) solucionada pela *prática de gestão* implementada?

Informar de que forma o problema **apareceu ou** foi identificado. Apresentar resultados adversos ou não satisfatórios, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da *organização*. Informar como esse problema afeta o setor.

#### Fatores de avaliação

- A.1.1 Origem em sistemática de **análise ou avaliação**
- A.1.2 Relevância do problema para a *organização*
- A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor

Notas  
0-10

\_\_\_\_  
\_\_\_\_  
\_\_\_\_

**A.2** De que maneira as causas do problema foram identificadas? Incluir a descrição **de métodos utilizados** para identificar as causas. Mencionar as ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos **e informações sobre o processo de investigação dessa equipe**.

#### Fatores de avaliação

- A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas
- A.2.2 Trabalho em equipe para solução de problemas

Notas  
0-10

\_\_\_\_  
\_\_\_\_

Os critérios da categoria IGS guardam relacionamento com os Critérios de Níveis “B”, I, II, III e IV, já que, para ser elegível, o *Case* relatado deve estar relacionado com *práticas de gestão* exigidas em um ou mais aspectos daqueles critérios. Além disso, o relato deve conter elementos clássicos da gestão “*classe mundial*” – padronização, *controle* e *aprendizado*, acompanhados da demonstração de eficácia por, meio de resultados. Esses elementos asseguram a repetitividade do *processo gerencial*, de acordo com padrões de conformidade e a melhoria contínua do desempenho, por meio da avaliação e melhoria da *prática de gestão*.

### Apresentação de Informações no Relatório de Descrição de Prática de Gestão (RDPG)

No caso de candidatura ao PNQS categoria IGS, as evidências para atender aos itens avaliados devem ser relatadas no RDPG (ver Relatório de Descrição de *Prática de Gestão*, neste documento).

O avaliador atribuirá uma nota a cada fator, avaliando as evidências relatadas e sua consistência com o que foi solicitado nos itens A, B e C. Os juízes pontuarão o item D, durante a apresentação dos *Cases*, no *Seminário de Benchmark* da ABES (ver Processo de Avaliação IGS neste documento).

A pontuação total de um *Case* corresponde à média da pontuação percentual dos aspectos.

Os critérios de avaliação da Inovação da Gestão em Saneamento são:

## B. A IDEIA

|  |   |
|--|---|
| <p><b>B.1</b> De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada? Informar quais as lideranças e profissionais, internos e/ou externos, foram envolvidos no projeto ou planejamento da solução (se for diferente da equipe de investigação do problema) e resumir a função de cada um no projeto. Apresentar os recursos (financeiros, humanos e materiais) orçados e realizados no projeto, até a solução final e entrada em regime. Destacar a utilização de mecanismos de fomento da inovação (atividades ou programas de sugestão ou experimentação ou outros). Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia (literatura, entidades de classe, academia, empresas do setor ou de fora dele, outras unidades da mesma controladora ou outras). Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada.</p> |   |
| <p><b>Fatores de avaliação</b><br/>           B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projetos<br/>           B.1.2 Sistemática de trabalho em projetos<br/>           B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação<br/>           B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking)</p>   | <p>Notas<br/>           0-10<br/>           ___<br/>           ___<br/>           ___<br/>           ___</p>                    |
| <p><b>B.2</b> Como funciona a prática de gestão? Descrever a sistemática, mencionando seus principais padrões gerenciais, características de originalidade e valor adicionado, de proatividade, agilidade, abrangência, mecanismos de controle, integração ao sistema de padrões existente da organização (manuais, procedimentos, sistemas informatizados ou outros) Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Para descrição da prática, consultar, como referência, os padrões de descrição de práticas de gestão, exigidos nas categorias Níveis "B", I, II, III ou IV [ver tópico "Descrevendo Processos Gerenciais", no capítulo "Apresentação de Informações no Relatório da Gestão", neste documento].</p>   |   |
| <p><b>Fatores de avaliação</b><br/>           B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros<br/>           B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais com benefícios evidentes)<br/>           B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção<br/>           B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida<br/>           B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada<br/>           B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização</p>   | <p>Notas<br/>           0-10<br/>           ___<br/>           ___<br/>           ___<br/>           ___<br/>           ___</p> |
| <p><b>B.3</b> Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da prática de gestão? Mencionar indicador, ou indicadores, utilizados para avaliar o desempenho. Exemplificar eventuais melhorias, requeridas em função das avaliações iniciais.</p>  |   |
| <p><b>Fatores de avaliação</b><br/>           B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado<br/>           B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a prática</p>  | <p>Notas<br/>           0-10<br/>           ___<br/>           ___</p>  |

## C. OS RESULTADOS

|  |  |
|--|--|
| <p><b>C.1</b> Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois), que evidenciem a inovação, por meio de significativo ganho nos resultados obtidos. Informar níveis de desempenho e melhoria, abrangendo o período anterior e posterior à implementação da prática. Apresentar referenciais comparativos pertinentes externos à organização, que permitam avaliar a competitividade do resultado. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.</p> |  |
| <p><b>Fatores de avaliação</b><br/>           C.1.1 Evolução de resultados antes e depois comprova melhoria<br/>           C.1.2 Nível de desempenho demonstra competitividade</p>   | <p>Notas<br/>           0-10<br/>           ___<br/>           ___</p> |
| <p><b>C.2</b> Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.</p>   |  |
| <p><b>Fator de avaliação</b><br/>           C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas</p>  | <p>Notas<br/>           0-10<br/>           ___</p>                    |

## D. APRESENTAÇÃO PÚBLICA

|  |  |
|--|--|
| D.1 A apresentação pública do <i>Case</i> no <i>Seminário de Benchmark</i> da ABES estimula a busca da inovação da Gestão em Saneamento? |  |
| <b>Fatores de avaliação</b><br>D.1.1 Objetividade e clareza<br>D.1.2 Pontualidade e método<br>D.1.3 Estímulo ao público                  | Notas<br>0-10<br>_____<br>_____<br>_____ |
| <b>Média Geral</b>   |  |

### Sistema de pontuação IGS

Cada item dos critérios A, B, C e D da categoria IGS apresenta exigências na forma de questões. As respostas a essas questões, exceto as relativas ao critério "D", devem ser justificadas no RDPG, de acordo com as diretrizes para a apresentação de exigências no RDPG, mais adiante.

O grau de atendimento às exigências de cada item é pontuado pelos juízes, por meio de atribuição de notas entre 0 (zero) e 10 (dez) a cada fator, de acordo com a tabela que se segue.

A média aritmética da pontuação dos fatores resultará na pontuação do *Case*. As diferenças entre as notas de juízes serão discutidas para obtenção de consenso.

## A. A OPORTUNIDADE

| A.1 Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão (problema, desafio, dificuldade), solucionada pela <i>prática de gestão</i> implementada? |   |
|---|---|
| A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada  | <p>0 Não foi descrita a origem da oportunidade</p> <p>1 A descrição não permite avaliar a origem da oportunidade</p> <p>4 Oportunidade foi identificada reagindo a problemas</p> <p>7 Oportunidade foi identificada em iniciativa isolada de prevenção</p> <p>10 Oportunidade identificada em sistema de avaliação baseada em fatos</p>   |
| A.1.2 Relevância do problema para a <i>organização</i>  | <p>0 Problema irrelevante para a <i>organização</i>, ou relevância não evidenciada</p> <p>1 A explicação não permite avaliar o grau de relevância</p> <p>4 Oportunidade pouco relevante para a o êxito da <i>organização</i></p> <p>7 Oportunidade razoavelmente relevante para a o êxito da <i>organização</i></p> <p>10 Oportunidade muito relevante para o êxito da <i>organização</i></p>   |
| A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor  | <p>0 Problema irrelevante para o setor, ou relevância não evidenciada</p> <p>1 A explicação não permite avaliar o grau de relevância para o setor</p> <p>4 Oportunidade pouco relevante para o setor</p> <p>7 Oportunidade razoavelmente relevante para o setor</p> <p>10 Oportunidade muito relevante para o setor</p>   |
| A.2 De que maneira as causas do problema foram identificadas?   |   |
| A.2.1 Emprego de métodos de análise e solução de problemas  | <p>0 Não foi mencionado o uso de métodos de análise e solução de problemas</p> <p>1 A descrição não permite avaliar o método</p> <p>4 Emprego de métodos de análise e solução de problemas sem aprofundar investigação de causas</p> <p>7 Emprego de métodos de análise e solução de problemas na identificação de causas</p> <p>10 Emprego de métodos de análise e solução de problemas na identificação de causas, disseminados na <i>organização</i></p> |
| A.2.2 Trabalho em equipe para solução de problemas  | <p>0 Não foi mencionado o trabalho em equipe</p> <p>1 A descrição não permite avaliar o trabalho em equipe</p> <p>4 Trabalho em equipe multidisciplinar, envolvendo alguns dos atores internos e externos</p> <p>7 Trabalho em equipe multidisciplinar, envolvendo quase todos os atores internos e externos</p> <p>10 Trabalho em equipe multidisciplinar, envolvendo todos os atores internos e externos</p>  |

## B. A IDEIA

|  |  |
|--|--|
| <b>B.1</b> De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?                   |  |
| B.1.1 Planejamento e gerenciamento de projetos   | <p>0 Não foi mencionado o planejamento da solução ou o gerenciamento do projeto</p> <p>1 A descrição não permite avaliar o planejamento da solução ou o gerenciamento do projeto</p> <p>4 Planejamento e gerenciamento pouco estruturados</p> <p>7 Planejamento e gerenciamento razoavelmente estruturados</p> <p>10 Planejamento e gerenciamento bem estruturados</p>   |
| B.1.2 Sistemática de trabalho em projetos  | <p>0 Não foi mencionada a sistemática de trabalho</p> <p>1 A descrição não permite avaliar a sistemática de trabalho</p> <p>4 Sistemática de trabalho com poucos elementos estruturadores (forma de trabalho em equipe, sistema de comunicação, pilotos e ensaios, etapas e fases de análise crítica, etc.)</p> <p>7 Sistemática de trabalho com vários elementos estruturadores</p> <p>10 Sistemática de trabalho bem estruturada</p>   |
| B.1.3 Emprego de mecanismos de <b>fomento da inovação</b>  | <p>0 Não foi mencionado o emprego de mecanismos de <b>fomento da inovação</b></p> <p>1 A descrição não permite avaliar mecanismos de <b>fomento da inovação</b> estruturados</p> <p>4 Emprego de mecanismos de <b>fomento da inovação</b> não estruturados</p> <p>7 Emprego de mecanismos de <b>fomento da inovação</b> estruturados</p> <p>10 Emprego de mecanismos de <b>fomento da inovação</b> estruturados e disseminados na <i>organização</i></p>   |
| B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência ( <i>benckmarking</i> ) | <p>0 Não foi mencionado o uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência</p> <p>4 A descrição não permite avaliar os benefícios do uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência</p> <p>7 Evidenciado o uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência, sobre <i>processos gerenciais (benchmarking de processos gerenciais)</i></p> <p>10 Evidenciado o uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência, sobre processos gerenciais e seus resultados (<i>benchmarking de processos gerenciais e de resultados</i>)</p> |
| <b>B.2</b> Como funciona a <i>prática de gestão</i> ?  |  |
| B.2.1 <b>Enfoque sistemático</b> e com padrões gerenciais claros   | <p>0 Não foi apresentado o funcionamento da <i>prática de gestão</i></p> <p>1 A descrição não permite entender o funcionamento da <i>prática de gestão</i></p> <p>4 A <i>prática de gestão</i> é sistemática, mas não possui padrões gerenciais que assegurem sua repetitividade e controle</p> <p>7 A <i>prática de gestão</i> é sistemática, com alguns padrões gerenciais estabelecidos para assegurar sua repetitividade e controle</p> <p>10 A <i>prática de gestão</i> é sistemática, com padrões gerenciais suficientes para assegurar sua repetitividade e controle</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>B.2.2 Enfoque inovador (inclui ideias originais com benefícios evidentes)</p> | <p>0 A prática não incorpora aspecto de originalidade, não demonstrando criatividade</p> <p>1 A descrição não permite determinar claramente o aspecto de originalidade e seu benefício.</p> <p>4 A prática incorpora aspecto de originalidade sem informar seu benefício, mas pode servir de exemplo</p> <p>7 A prática incorpora aspecto de originalidade e seu evidente benefício, demonstrando criatividade</p> <p>10 A prática incorpora vários aspectos de originalidade e seus evidentes benefícios, demonstrando muita criatividade</p>   |
| <p>B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção</p>                           | <p>0 Não foram apresentadas características de prevenção de problemas</p> <p>1 A descrição não permite entender os mecanismos de prevenção de problemas</p> <p>4 As características mínimas de prevenção de problemas, mas insuficientes</p> <p>7 Há características de prevenção de alguns problemas, mas insuficientes</p> <p>10 Há características suficientes para prevenir principais problemas</p>   |
| <p>B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida</p>         | <p>0 Não foram apresentadas características que denotem flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas</p> <p>1 A descrição não permite entender as características de flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas</p> <p>5 Faltam características que demonstrem ou a flexibilidade ou a rapidez de adaptação a novas demandas</p> <p>10 Há características que demonstram a flexibilidade e a rapidez de adaptação a novas demandas</p>   |
| <p>B.2.5 Aplicação é abrangente e controlada</p>                                 | <p>0 Não foram apresentados elementos que demonstrassem a abrangência e mecanismo de controle da prática</p> <p>1 A descrição apresentada não é suficiente para avaliar a abrangência e o mecanismo de controle</p> <p>4 A prática abrange as principais áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes mas não há mecanismo de controle de sua aplicação</p> <p>7 A prática abrange as principais áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes e possui mecanismo de controle, mas sem metas</p> <p>10 A prática abrange todas as áreas, processos, produtos ou partes interessadas pertinentes e possui mecanismo de controle, que inclui metas estabelecidas e acompanhadas</p> |
| <p>B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização</p>                     | <p>0 Não foi abordada a integração ao sistema de padrões (sistemas de informação, sistemas de documentação, sistemas de trabalho, sistema de comunicação, sistemas de gestão específicos etc.)</p> <p>1 A descrição apresentada não permite avaliar o grau de integração ao sistema de padrões</p> <p>4 Os padrões da prática de gestão não estão integrados ao sistema de padrões existentes, utilizando sistema independente</p> <p>7 Há alguma integração com o sistema de padrões existente</p> <p>10 Os padrões gerenciais da prática estão integrados ao sistema de padrões da organização</p>   |

| <b>B.3</b> Como funciona a sistemática de avaliação e de melhoria da <i>prática de gestão</i> ? |  |
|---|--|
| B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado                    | <p>0 Não foram apresentados os mecanismos de avaliação e de melhoria da <i>prática de gestão</i></p> <p>1 A descrição apresentada não permite avaliar os mecanismos de avaliação e de melhoria da <i>prática de gestão</i></p> <p>4 Há melhorias nas <i>práticas de gestão</i> e em seus padrões gerenciais, sem método estruturado de avaliação, com exemplos de melhorias na gestão</p> <p>7 Há avaliação regular de informações qualitativas sobre o desempenho da <i>prática de gestão</i> e métodos para aprimorar seus padrões gerenciais regularmente, com exemplos de melhoria na gestão</p> <p>10 Há avaliação regular de resultados quantitativos da <i>prática de gestão</i> e métodos para aprimorar seus padrões gerenciais regularmente, <b>citando exemplo recente (2 anos) de melhoria incorporada à prática</b></p> |
| B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a <i>prática</i>                                    | <p>0 Não há uso de <i>indicadores de desempenho</i> para a avaliação de resultados da <i>prática</i></p> <p>1 Não há indicador de eficiência nem de eficácia da <i>prática</i></p> <p>4 Há indicador de eficiência da <i>prática</i> mas não de eficácia</p> <p>7 Há indicador de eficácia da <i>prática</i> mas não decorre exclusiva nem preponderantemente dela</p> <p>10 Há indicador de eficácia da <i>prática</i> e decorre exclusiva ou preponderantemente dela</p>   |

## C. OS RESULTADOS

| <b>C.1</b> Há um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos quantitativamente por meio de <i>indicadores</i> de nível de desempenho e demonstração de evolução favorável? |  |
|--|--|
| C.1.1 Evolução comprova melhoria   | <p>0 Não é possível evidenciar evolução favorável nem estabilizada, em faixa de controle justificada, de resultado relevante</p> <p>4 Foi evidenciada evolução favorável ou estabilizada em faixa de controle justificada, de resultado relevante somente em período posterior à implementação da prática</p> <p>7 Foi evidenciada evolução favorável ou estabilizada em faixa de controle justificada, de resultado relevante, em período anterior e posterior à implementação da prática, evidenciando alguma melhoria do desempenho decorrente da prática</p> <p>10 Foi evidenciada evolução favorável ou estabilizada em faixa de controle justificada, de resultado relevante, em período anterior e posterior à implementação da prática, demonstrando a inovação por meio da acentuada criação de valor</p> |
| C.1.2 Nível de desempenho demonstra competitividade  | <p>0 Não é possível evidenciar competitividade de resultado, no <i>mercado</i> ou no <i>setor de atuação</i>, ou organização de referência, por meio de <i>referencial comparativo pertinente</i></p> <p>3 Foi evidenciado desempenho inferior à média de <i>mercado</i> ou do <i>setor de atuação</i>, ou organização de referência, em resultado relevante</p> <p>6 Foi evidenciado desempenho similar ou superior à média de <i>mercado</i> ou do <i>setor de atuação</i> ou organização de referência, em resultado relevante</p> <p>8 Foi evidenciado desempenho em nível de liderança de <i>mercado</i> ou do <i>setor de atuação</i>, ou organização de referência, em resultado relevante</p> <p>10 Foi evidenciado desempenho em nível de referencial <i>de excelência</i>, em resultado relevante</p>    |



|   |  |
|---|--|
| <b>C.2</b> Quais são outros benefícios intangíveis, decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos? |  |
| C.2.1 Benefícios intangíveis para as partes interessadas  | <p>0 Os benefícios para <i>partes interessadas</i> não foram <b>apresentados</b></p> <p>1 Os benefícios apresentados não podem ser comprovados <b>ou são pouco relevantes</b></p> <p>4 Há benefícios <b>relevantes</b> para alguma <i>parte interessada</i></p> <p>7 Há benefícios <b>relevantes</b> para duas <i>partes interessadas</i></p> <p>10 Há benefícios <b>relevantes</b> para mais de duas <i>partes interessadas</i></p> |

## D. APRESENTAÇÃO PÚBLICA

|  |  |
|--|--|
| <b>D.1</b> A apresentação pública do Case <b>estimula</b> a busca da Inovação da Gestão em Saneamento? |  |
| D.1.1 Objetividade e clareza   | <p>0 Não houve apresentação do Case, ou apresentação incompatível com o Case</p> <p>1 Apresentação confusa ou pouco didática do Case</p> <p>5 Apresentação relativamente clara e didática do Case</p> <p>10 Apresentação muito clara e didática do Case</p>                        |
| D.1.2 Pontualidade e método  | <p>0 Não houve apresentação do Case ou apresentação incompatível com o Case</p> <p>1 O método foi incompatível com o tempo previsto</p> <p>5 O método foi relativamente adequado para o tempo previsto</p> <p>10 O método possibilitou a utilização adequada do tempo previsto</p> |
| D.1.3 Estímulo ao público  | <p>0 Não houve apresentação do Case ou apresentação incompatível com o Case</p> <p>1 A apresentação foi pouco interessante e motivante</p> <p>5 A apresentação foi relativamente interessante e motivante</p> <p>10 A apresentação foi muito interessante e motivante</p>          |

Autoria e atualização IGS 2017: Prof. Carlos Schauff (COMPUMAX)

# 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)