**ASSINALAR A ALTERNATIVA COM “X” E INFORMAR AS PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE A JUSTIFIQUEM**

**Nível B**

|  |
| --- |
| 1 LIDERANÇA **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, exercício da liderança, *governança* e análise do desempenho da *organização*.** |

**a) DISSEMINAÇÃO DE VALORES & PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS E CÓDIGO DE CONDUTA**

**A disseminação dos *valores & princípios organizacionais* (ver glossário) tem a finalidade de desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que compartilham e perseguem os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um.**

**A disseminação dos padrões de conduta tem por objetivo deixá-los claros para todas as partes interessadas visando a prevenir atitudes e assédio antiéticos. Os padrões de conduta, contidos no código, devem abranger os principais processos e relacionamento no qual há risco de ocorrência de assédio não ético ou ilegal, corrupção e fraudes.**

**A atuação pessoal da *direção* na implementação dos *valores & princípios organizacionais* e padrões de conduta tem por objetivo desenvolver a cultura por eles emanada.**

**( ) 1. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) ou padrões de conduta não são disseminados sistematicamente em todos os locais.**

**( ) 2. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) e padrões de conduta têm disseminação sistemática por informações visuais ou afins em todos os locais importantes.**

**( ) 3. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) e padrões de conduta são disseminados sistematicamente por pessoas e por informações visuais ou afins, de forma planejada, em todos os locais e situações importantes.**

**( ) 4. Os *valores & princípios organizacionais* (do Perfil) e padrões de conduta são disseminados sistematicamente pela *direção* e por informações visuais ou afins, de acordo com plano de comunicação existente.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Citar o código de conduta da organização e seus tópicos principais**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir a forma de disseminação dos valores *& princípios* *organizacionais* e código de conduta à força de trabalho**

|  |
| --- |
|  |

**Descrever a forma de participação da *direção* na disseminação.**

|  |
| --- |
|  |

**b) PADRONIZAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS PROCESSOS GERENCIAIS**

**O estabelecimento de *padrões* para os *processos gerenciais* visa a assegurar a correta execução daqueles que necessitam controle permanente. Os *padrões* *gerenciais* (ver glossário) determinam o funcionamento das *práticas de gestão* adotadas pela organização para atender os *processos gerenciais*.**

**O aperfeiçoamento dos *processos gerenciais*, por meio da avaliação e melhoria, tem o objetivo de torná-los mais eficientes e eficazes, incorporando padrões aprimorados ou experiências de outras organizações. A avaliação pode ser feita com o próprio uso do MEGSA para encontrar oportunidades para melhorias.**

**( ) 1. Nenhum dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões ou não há método para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais*.**

**( ) 2.** **Pelo menos um dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões e há método esporádico para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais.***

**( ) 3. Pelo menos um dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões e há método sistemático para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais* baseados em análise interna.**

**( ) 4. Mais de um dos *processos gerenciais* exigidos nos Critérios deste Nível B seguem padrões e há métodos sistemáticos para aperfeiçoamento dos *processos gerenciais* baseados em análise interna e uso fontes externas de referência.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Critério** | **Nomes dos principais acervos de padrões gerenciais utilizados para orientar os principais *processos gerenciais* por Critério** |
| **Liderança** |  |
| ***Estratégias* e planos** |  |
| **Clientes** |  |
| **Sociedade** |  |
| **Informação e conhecimento** |  |
| **Pessoas** |  |
| **Fornecedores:** |  |
| **Processos (operacionais)**   * **Principais do negócio:** |  |
| * **de Apoio:** |  |
| * **Financeiros:** |  |
| Obs. Tipos de *padrão gerencial* (do glossário): políticas, diretrizes, princípios, normas internas, procedimentos, normas, rotinas, roteiros, modelos, listas de verificação, fluxogramas, imagens, comportamentos coletivos aprendidos ou outro. | |

**Citar métodos utilizados para identificação de oportunidades e para melhoria na gestão. (Aprendizado)**

|  |
| --- |
|  |

**c) ACOMPANHAMENTO DE DECISÕES E PRESTAÇÃO DE CONTAS**

**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.**

**O acompanhamento das decisões pela *direção* visa a assegurar que as ações decididas sejam colocadas em prática e concluídas.**

**A prestação de contas, pela *direção*, das ações e resultados para os controladores e órgãos de controle da sociedade (ver Perfil) tem a finalidade de promover a transparência, facilitar o acompanhamento e controle sobre os atos da *direção* e verificar se esses estão observando planos estratégicos aprovados, limites de delegação, leis e regulamentos.**

**( ) 1. A *direção* não acompanha sistematicamente as decisões tomadas (follow-up) ou não presta contas regularmente de resultados e ações aos controladores ou organismos de controle da sociedade.**

**( ) 2. A *direção* acompanha as decisões tomadas, sem analisar impactos de adiamentos de compromissos e presta contas regularmente dos resultados aos controladores.**

**( ) 3. A *direção* acompanha as decisões tomadas e registradas em atas, analisando impactos de adiamentos de compromissos e presta contas regularmente dos resultados e ações aos controladores, por meio de apresentações ou relatórios.**

**( ) 4. A *direção* acompanha as principais decisões tomadas e registradas em atas, analisando impactos de adiamentos de compromissos e presta contas regularmente dos resultados e ações aos controladores, por meio de apresentações ou relatórios, e a órgãos de controle da sociedade, por meio de relatórios formais.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a maneira utilizada para acompanhamento das decisões tomadas e registradas em atas.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir a forma utilizada para prestação de contas de suas ações e resultados aos controladores.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir as formas utilizadas para prestação de contas de suas ações e órgãos de controle da sociedade.**

|  |
| --- |
|  |

**d) INTERAÇÃO DA DIREÇÃO COM PARTES INTERESSADAS**

**A interação *da direção* com as partes interessadas visa a engajar pessoas e organizações, levantando e promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das *estratégias* e o alcance sustentado dos objetivos da organização. Trata-se de uma comunicação da *direção* nos dois sentidos, utilizando mídias sociais quando apropriado, comunicando decisões importantes e necessidades de mudança, tendo um papel direto na motivação da força de trabalho em *direção* ao alto desempenho e determinando o foco no cliente e no negócio, inclusive participando de programas de incentivo e reconhecimento.**

**A interação com partes interessadas pode incluir a realizada por intermédio da estrutura de liderança adotada.**

**( ) 1. A *direção* não interage sistematicamente com a força de trabalho nem com outras partes interessadas.**

**( ) 2. A *direção* interage, principalmente quando há crise, com a força de trabalho e com clientes.**

**( ) 3. A *direção* interage esporadicamente com a força de trabalho, clientes e alguma outra parte interessada.**

**( ) 4. A *direção* interage regularmente com a força de trabalho, clientes e principais partes interessadas**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Parte interessada\*** | **Forma de interação da direção** | **Freq** | **Objetivo da interação** |
| **Força de Trabalho** |  |  |  |
| **Clientes** |  |  |  |
|  |  |  |  |

\*adequar ao nome utilizado

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Parte interessada\*** | **Forma de interação da direção** | **Freq** | **Objetivo da interação** |
| **Controladores** |  |  |  |
| **Sociedade** |  |  |  |
| **Fornecedor** |  |  |  |
| **Poder Concedente** |  |  |  |
|  |  |  |  |

\*adequar ao nome utilizado

**e) ANÁLISE DO DESEMPENHO ESTRATÉGICO E OPERACIONAL**

**A análise do desempenho estratégico e operacional da organização pela direção visa a entender as razões do desempenho satisfatório e insatisfatório em relação às *estratégias* e aos processos da cadeia de valor e estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com o alcance de metas, por meio do controle de resultados, incluindo a avaliação do nível de competitividade da organização no mercado ou setor de atuação e a verificação do atendimento a requisitos de partes interessadas. O próprio uso regular do MEGSA para avaliar a organização realiza essa função.**

**O uso de *referenciais comparativos pertinentes* na avaliação tem a finalidade de conhecer o nível de competitividade do resultado.**

**O uso de requisitos de *partes interessadas* na avaliação do desempenho tem o objetivo de verificar seu atendimento.**

**A avaliação do potencial de alcance de metas trata da avaliação da possibilidade de alcançá-las considerando o nível atual, os planos estratégicos e cenários emergentes. Pode incluir estudos realizados pelos analistas para fazer projeções e suas conclusões, como avaliações de retorno de investimentos, avaliações consensuais de dirigentes ou especialistas baseadas na experiência, observação de resultados alcançados por outras organizações ou processos e outros.**

**( ) 1. A *direção* não analisa sistematicamente o desempenho operacional e nem o estratégico.**

**( ) 2. A *direção* analisa o desempenho operacional da organização utilizando alguns *indicadores*.**

**( ) 3. A *direção* analisa o desempenho estratégico e operacional da organização, utilizando alguns *indicadores*, avaliando o alcance de metas correntes e o potencial de alcance de alguma meta de curto ou longo prazo.**

**( ) 4. A *direção* analisa o desempenho estratégico e operacional da organização, utilizando alguns *indicadores* e avalia: 1) a evolução e o alcance de metas correntes, 2) a competitividade de mais de um resultado em relação a *referencial comparativo pertinente*, 3) o atendimento de mais de um *requisito das partes interessadas* clientes e sociedade e 4) o potencial[[1]](#footnote-1) de alcance de alguma meta de curto ou longo prazo.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de analisar o desempenho estratégico e operacional.**

|  |
| --- |
|  |

**f) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando os métodos que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplo de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria\*** |
|  |  |  |
|  |  |  |

\* pode ser informado apenas o nome de um dos métodos informados em 1.b

***Nível B***

|  |
| --- |
| *2* ESTRATÉGIAS E PLANOS **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à formulação e implementação das estratégias.** |

**a) DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

**A definição das estratégias, de forma participativa, tem como finalidade selecionar os objetivos e as iniciativas viáveis, para cumprir a missão e alcançar a visão de futuro da organização, aproveitando as forças impulsoras na forma de riscos inteligentes e contornando as forças restritivas provenientes do ambiente externo e do ambiente interno, com visão ampla e promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas.**

**As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, no ambiente externo abrangem aquelas provenientes do macroambiente, das características do setor de atuação e dos mercados de atuação. As forças atuantes no macroambiente abrangem aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Entre essas impulsoras encontra-se a *transformação digital* e o desenvolvimento sustentável. As forças atuantes no setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, como características dos principais concorrentes e organizações de referência, seus próprios *ativos intangíveis*, dos formadores de opinião e forças atuantes no setor como um todo. Entre essas forças encontra-se as políticas públicas voltadas ao saneamento ambiental integrado e situação dos recursos hídricos. As forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, dos mercados de atuação abrangem a competição existente por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo do fornecimento de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado da cadeia de suprimento e o mercado de atuação socioambiental.**

**As forças impulsoras e restritivas do ambiente interno abrangem aquelas relacionadas à força de trabalho, infraestrutura operacional, questões econômico-financeiras, processos, tecnologias, capacidades, informações e outros. Entre as forças impulsoras do ambiente interno mais importantes encontra-se os *ativos intangíveis* da própria organização.**

**A inserção da universalização dos serviços de saneamento ambiental e do saneamento ambiental integrado tem o objetivo de assegurar a implementação de políticas públicas do setor.**

**As estratégias podem ser encontradas na forma de iniciativas ou projetos estratégicos que expliquem como os objetivos estratégicos serão alcançados.**

**( ) 1. A organização não define ou revisa *estratégias* sistematicamente.**

**( ) 2. Os objetivos e *estratégias* para atingi-los, são definidos ou revistos sem a utilização abrangente de informações sobre as forças impulsoras e restritivas dos ambientes interno e externo, desconsiderando importantes forças.**

**( ) 3. Os objetivos e *estratégias* para atingi-los, são definidos e revistos formalmente pela *direção* após análise abrangente de informações sobre as forças impulsoras e restritivas dos ambientes interno e externo. A universalização dos serviços de saneamento ambiental está inserido nas *estratégias*.**

**( ) 4. Os objetivos e *estratégias* para atingi-los, são definidos e revistos formalmente pela *direção*, de forma participativa, após análise abrangente de informações sobre as forças impulsoras e restritivas dos ambientes interno e externo. A universalização dos serviços de** **saneamento ambiental, o saneamento ambiental integrado e a *transformação digital* estão inseridos nas *estratégias*.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Destacar a forma de analisar as forças impulsoras e restritivas.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos** | **Estratégias** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Resumir a forma de definir as *estratégias*.**

|  |
| --- |
|  |

**b) DEFINIÇÃO DOS INDICADORES, METAS E PLANOS DE AÇÃO ESTRATÉGICOS**

**A definição de *indicadores* e metas deve permitir a avaliação da eficácia das *estratégias*, sendo que o estabelecimento de metas para o êxito das estratégias tem como objetivo definir níveis de desempenho esperados para os indicadores estratégicos, com base em fatos, tais como: projeções baseadas em histórico ou em investimentos, previsões mercadológicas, níveis de resultados alcançados por outras organizações do mercado ou setor de atuação, picos de resultados já alcançados anteriormente e desafios incrementais.**

**A definição dos planos de ação (ou projetos estratégicos), de forma participativa, tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar os objetivos e atingir as metas correspondentes, promovendo o entendimento, o alinhamento entre áreas e o comprometimento das pessoas.**

**O acompanhamento da implementação dos planos pela direção tem por objetivo identificar gargalos e estimular o comprometimento dos diversos níveis da estrutura de liderança com a cronologia e êxito dos planos.**

**( ) 1. A organização não possui *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos.**

**( ) 2. A organização define *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos, porém limitados de alguma forma.**

**( ) 3. A organização define *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos, com limitações de acompanhamento pela *direção*.**

**( ) 4. A organização define *indicadores*, metas e planos de ação, associados a objetivos estratégicos. A implementação dos planos de ação é acompanhada pela *direção*.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de definir *indicadores*, metas e planos de ação, associados aos objetivos estratégicos.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Objetivos estratégicos** | **Indicador\*** | **Meta\*\*** | **Planos de Ação ou projetos estratégicos** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**\* apresentar resultados no Critério 8 \*\*de curto ou longo prazos**

**Resumir a forma de acompanhamento dos planos de ação pela *direção*.**

|  |
| --- |
|  |

**c) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria** |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Nível B***

|  |
| --- |
| *3* CLIENTES **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à análise e desenvolvimento de mercado e ao relacionamento com *clientes*.** |

**a) DEFINIÇÃO DOS CLIENTES-ALVO E IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E EXPECTATIVAS**

**A definição dos *clientes-alvo* nos segmentos de atuação visa a estabelecer focos de atuação comercial e a adequar a comunicação às características desses segmentos.**

**A utilização das necessidades explícitas e expectativas implícitas dos *clientes-alvo* tem por finalidade a incorporação de características mais relevantes nos *produtos* para promover sua satisfação e fidelidade.**

**( ) 1. A organização não define *clientes-alvo* por segmento de atuação, sistematicamente, ou identifica suas necessidades e expectativas de forma reativa.**

**( ) 2. A organização define operacionalmente os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação e identifica suas necessidades e expectativas atuais de forma intuitiva.**

**( ) 3. A organização define estrategicamente os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação e identifica metodologicamente suas necessidades e expectativas atuais e futuras.**

**( ) 4. A organização define estrategicamente os *clientes-alvo* nos segmentos de atuação, identifica metodologicamente as suas necessidades e expectativas atuais e futuras e as utiliza para definição de requisitos de desempenho para *produtos* e processos.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Segmentos** | **Clientes-alvo** | **Formas de definir os *clientes-alvo* e**  **de identificar suas necessidades e expectativas** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Clientes-alvo** | **Necessidades e expectativas** | **Requisitos de desempenho** | **Indicadores** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**b) DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS AOS CLIENTES-ALVO**

**A divulgação dos *produtos* (ver glossário), incluindo novidades associadas, tem a finalidade de despertar o interesse dos *clientes-alvo* e demonstrar os benefícios em adquiri-los e utilizá-los correta e responsavelmente.**

**( ) 1. Os *produtos* não são divulgados aos *clientes-alvo* sistematicamente.**

**( ) 2. Os *produtos* são divulgados aos *clientes-alvo* de acordo com o perfil do segmento de atuação.**

**( ) 3. Os *produtos* e seus benefícios são divulgados aos *clientes-alvo* de acordo com seu perfil.**

**( ) 4. Os *produtos*, seus benefícios e uso correto e responsável são divulgados aos *clientes-alvo* de acordo com seu perfil, havendo meios para agilizar a solicitação de informações e a aquisição dos produtos por eles, utilizando *tecnologia digital*.**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Cliente-alvo ou segmento*** | **Formas de divulgar produtos, benefícios e uso correto e responsável e agilizar a aquisição** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**c) TRATAMENTO DAS SOLICITAÇÕES E RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES**

**O tratamento adequado das manifestações recebidas dos clientes por meio de canais de interação apropriados tem por finalidade assegurar que elas sejam registradas e pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.**

**( ) 1. Os canais de interação não insuficientes ou dificultam as manifestações.**

**( ) 2. As solicitações e reclamações são recebidas por meio de canais de interação de acesso pouco ágil, registradas e tratadas sem controle suficiente.**

**( ) 3. As solicitações e reclamações são recebidas** **por meio de canais de interação integrados de acesso fácil e compatível com o segmento, registradas e tratadas com retorno ao cliente. Há controle de tempos de atendimento e fechamento.**

**( ) 4. As solicitações e reclamações são recebidas por meio de canais de interação integrados de acesso fácil e compatível com o tipo de cliente, com acessos ou tentativas de acesso e tempos de atendimento e fechamento controlados e são registradas e tratadas com retorno ao cliente. Utiliza-se mídia social ou *tecnologia digital* nessa interação.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Tipo de cliente ou segmento*** | **Canal de interação, forma de tratamento e controle de solicitações e reclamações** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**d) AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

**A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a organização e seus *produtos* e possibilitar a atuação em oportunidades para melhoria da satisfação. Sua realização por meio de mídia social ou *tecnologia digital* agiliza e facilita a captação de informações e mensuração de níveis de satisfação.**

**( ) 1. A satisfação dos clientes não é avaliada sistematicamente ou é feita por meio de avaliação de reclamações.**

**( ) 2. A satisfação dos clientes é avaliada esporadicamente, com rigor estatístico insuficiente, não considera os diferentes tipos de clientes ou não permite determinar a evolução dos níveis de satisfação.**

**( ) 3. A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente, com rigor estatístico suficiente e permite determinar a evolução dos níveis de satisfação, mas não considera os diferentes tipos de clientes.**

**( ) 4. A satisfação dos clientes é avaliada sistematicamente, com rigor estatístico suficiente, permite determinar a evolução dos níveis de satisfação e considera os diferentes tipos de clientes, resultando no estabelecimento de prioridades para melhoria. A mídia social ou a *tecnologia digital* é utilizada na avaliação**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Tipo de cliente ou segmento*** | **Forma de avaliar a satisfação e de estabelecer prioridades para melhoria** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**e) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria** |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Nível B***

|  |
| --- |
| 4 SOCIEDADE **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.** |

**a) CONFORMIDADE LEGAL E VOLUNTÁRIA**

**A manutenção da conformidade legal tem a finalidade de monitorar, analisar e atender às leis, regulamentos e normas exigidas da organização e de estabelecer parâmetros objetivos de monitoramento do atendimento. A busca de conformidade com códigos de adesão voluntária (normas, pactos, compromissos e similares) tem o objetivo de tratar outros anseios importantes da sociedade reconhecidos pela organização.**

**As leis, regulamentos e normas exigidas da organização ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, representam as necessidades e expectativas formais da sociedade. A organização pode traduzir a condição de conformidade em requisitos de desempenho, por exemplo, de manutenção da conformidade legal ou com códigos voluntários.**

**( ) 1. As leis, regulamentos e normas exigidas não são monitoradas sistematicamente pela organização, havendo pendências.**

**( ) 2. As leis, regulamentos e normas exigidas são monitoradas com descontinuidades, e, algumas vezes, analisadas e atendidas de forma reativa.**

**( ) 3. As leis, regulamentos e normas exigidas são monitorados proativamente, analisadas e atendidas, havendo pendências tratadas com ajustes de conduta.**

**( ) 4. As leis, regulamentos e normas exigidas são monitorados proativamente por meio de *indicadores*, analisadas e atendidas, não havendo pendências. Há códigos de adoção voluntária adotados para atender outros anseios da sociedade.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de se manter na legalidade e de adotar códigos de adesão voluntária**

|  |
| --- |
|  |

**b) MITIGAÇÃO DE IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS ADVERSOS**

**A identificação e o tratamento de impactos sociais e ambientais adversos tem a finalidade de prevenir, minimizar ou compensar aquilo que a organização pode causar de negativo, direta ou indiretamente, à sociedade e aos ecossistemas em decorrência de seus *produtos* e operações.**

**Os impactos adversos são aqueles sobre os quais a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida do *produto*, desde o projeto até a disposição final ou reutilização. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos à segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral e outras externalidades negativas, que possam advir dos *produtos* e operações da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional e da escassez de recursos hídricos, quando aplicável.**

**( ) 1. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* e operações não são identificados sistematicamente, podendo haver alguns tratados de forma reativa.**

**( ) 2. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* ou operações são identificados sem profundidade, havendo deficiências de tratamento.**

**( ) 3. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* e operações são identificados sem profundidade e são tratados por meio de ações para minimizar ou compensar prejuízos aos ecossistemas e à sociedade.**

**( ) 4. Os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes dos *produtos* e operações são identificados em profundidade, priorizados, tratados por meio de ações para prevenir, minimizar ou compensar prejuízos aos ecossistemas e à sociedade.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de identificar e priorizar impactos sociais e ambientais adversos.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Impactos mais sensíveis** | **SouA\*** | **Ações para prevenir, minimizar ou compensar** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**\*Social ou Ambiental**

**c) PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**A participação voluntária em ações para o desenvolvimento sustentável visa a comprometer a organização na causa do desenvolvimento da sociedade e do planeta, além das obrigações decorrentes de suas atividades.**

**As ações, diretas ou indiretas, para o desenvolvimento sustentável podem abranger a contribuição para a solução dos *grandes* *temas mundiais* (ver glossário) e de fomento socioeconômico local, regional, setorial ou nacional.**

**As ações de melhoria da qualidade de vida da população devem abranger as comunidades existentes no entorno das instalações da organização, quando a presença das instalações no local for relevante.**

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

**O estímulo ao voluntariado da força de trabalho na implementação de ações para o desenvolvimento sustentável visa a desenvolver a responsabilidade social individual e a cidadania aumentando e potencializando o engajamento na própria organização.**

**( ) 1. A organização não participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável ou a participação é eventual.**

**( ) 2. A organização participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, porém são definidas sem critérios ou com critérios pouco fundamentados.**

**( ) 3. A organização participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, definidas com critérios fundamentados e estimula o voluntariado da força de trabalho nessas ações.**

**( ) 4. A organização participa de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável, definidas com critérios fundamentados e transparentes, priorizando parcerias com outras organizações, estimula o voluntariado da força de trabalho nessas ações e acompanha os resultados, lhes dando visibilidade.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ações de desenv. sustentável mais relevantes** | **Por que foi escolhida?** | **Forma de acompanhar resultados** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Resumir a forma de dar visibilidade das ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.**

|  |
| --- |
|  |

**d) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria** |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Nível B***

|  |
| --- |
| 5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à sistematização segura das informações na *organização* e ao conhecimento organizacional.** |

**a) SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES**

**A disponibilização de sistemas de informação e comunicação clássicos e os baseados em *tecnologia digital* emergente, tem a finalidade de aumentar a produtividade e a qualidade de *produtos,* operações e seu gerenciamento.**

**A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade quanto à qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída.**

**( ) 1. Os sistemas de informação e comunicação estão aquém das necessidades dos usuários, havendo muitas demandas urgentes de usuários não atendidas ou o risco à segurança das informações não é avaliado.**

**( ) 2. Os sistemas de informação e comunicação são disponibilizados para apoiar principalmente as operações. Há demandas urgentes de usuários para a operação dentro da legalidade ainda não atendidas. Há risco importante avaliado quanto à segurança das informações.**

**( ) 3. Os sistemas de informação e comunicação são disponibilizados, de forma planejada, para apoiar as operações e o seu gerenciamento. Há algumas demandas importantes de usuários, que não afetam a operação dentro da legalidade, ainda não atendidas. Há baixo risco avaliado quanto à segurança das informações, exceto quanto à continuidade dos serviços de informação em situações de emergência.**

**( ) 4. Os sistemas de informação e comunicação são disponibilizados, com base em plano aprovado pela *direção*, para apoiar as operações e o seu gerenciamento, com algum emprego de *tecnologia digital* emergente. Praticamente não há demandas importantes de usuários ainda não atendidas. Há baixo risco avaliado quanto à segurança das informações, sendo que a continuidade dos serviços de informação em situações de emergência está assegurada.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de planejar e disponibilizar os sistemas de informação e comunicação, mencionando o papel dos usuários e da *direção*.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir a forma de avaliar risco à segurança das informações.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Principais sistemas de informação e comunicação** | **Finalidade** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**b) DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

**A difusão do conhecimento mais importante visa a reter na organização os conhecimentos adquiridos e desenvolvidos e compartilhar as experiências e aprendizados que são mais críticos para potencializar a realização da missão e a implementação das estratégias.**

**A retenção do conhecimento mais importante pode incluir o preparo de material de treinamento para as atividades chave, certificação de especialistas, manutenção de bancos de conhecimento, relatórios ou bancos de lições aprendidas, manuais de procedimentos, desenvolvimento de suplentes, retenção de talentos e outros acervos.**

**O compartilhamento do conhecimento mais importante pode incluir o treinamento com especialistas da equipe, o repasse interno de treinamentos e aprendizados externos e o compartilhamento de melhorias implementadas e lições aprendidas, por meio de encontros, boletins, comunicados, plantões de especialistas e outros meios.**

**( ) 1. A retenção do conhecimento mais importante ou seu compartilhamento não são sistemáticos.**

**( ) 2. A retenção do conhecimento e seu compartilhamento são sistemáticos prevalecendo o repasse em reuniões. Não se determina o que é mais importante para a organização ou para as áreas.**

**( ) 3. A retenção do conhecimento e seu compartilhamento são sistemáticos, prevalecendo o repasse em reuniões, o desenvolvimento de especialistas, treinamentos e procedimentos registrados. Cada área define para si o que é mais importante para ser retido e difundido.**

**( ) 4. A retenção do conhecimento e sua difusão são sistemáticos, envolvendo amplamente a força de trabalho e vários meios de retenção e difusão. O conhecimento mais importante para ser difundido está definido na organização.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipos de conhecimento mais importantes** | **Forma de retenção** | **Formas de compartilhamento** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**c) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria** |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Nível B***

|  |
| --- |
| 6 PESSOAS **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos ao sistema de trabalho, à *capacitação* e *desenvolvimento* e à qualidade de vida.** |

**a) PLANEJAMENTO DO QUADRO E MONTAGEM DA EQUIPE**

**O planejamento do quadro de pessoal visa a configurar a equipe necessária para realizar a missão e implementar as estratégias, definindo as funções e responsabilidades de cada componente. A definição de funções e responsabilidades tem por objetivo preencher o quadro com as pessoas mais adequadas, deixando claro o que se espera de cada uma, bem como subsidiar a avaliação de seu desempenho, sua capacitação e seu desenvolvimento. As funções são exercidas por gestores e colaboradores e cada função está associada a um conjunto de responsabilidades. O conhecimento das responsabilidades orienta a participação das pessoas em suas atividades, promovendo o trabalho em equipe e a produtividade do sistema de trabalho.**

**A montagem da equipe tem a finalidade de selecionar as pessoas mais adequadas para exercer as funções definidas, considerando as necessidades de desempenho atual e futuro, favorecendo o recrutamento interno, que tem por objetivo maximizar as oportunidades de desenvolvimento, atuando na motivação, e promovendo a integração de recém-chegados. A integração recém-chegados tem por finalidade acelerar a adaptação dos novos membros em sua equipe e suas funções e na cultura da organização.**

**A avaliação do desempenho tem a finalidade de dar um retorno às pessoas sobre o seu desempenho, debatendo formas de melhorá-lo.**

**( ) 1. As funções e responsabilidades das pessoas não são sistematicamente definidas.**

**( ) 2. As funções e responsabilidades das pessoas são definidas sistematicamente para as funções de maior contingente. São utilizadas para selecioná-las externa e internamente, mas não para avaliá-las sistematicamente. A integração de recém-chegados na organização é superficial.**

**( ) 3. As funções e responsabilidades das pessoas são definidas sistematicamente para as funções operacionais – de produção, administrativas e técnicas. São utilizadas para selecioná-las externa e internamente e para avaliá-las sistematicamente. Os recém-chegados na organização são integrados aos *valores & princípios* organizacionais, obrigações e serviços disponíveis.**

**( ) 4. As funções e responsabilidades das pessoas são definidas sistematicamente para todas as funções. São utilizadas para selecionar externa e internamente as pessoas e para avaliá-las sistematicamente. Os recém-chegados na função são preparados para exercê-la e integrados aos *valores & princípios* organizacionais, código de conduta, obrigações e serviços disponíveis.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de planejamento do quadro, funções e responsabilidades, informando a abrangência.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir a forma de seleção de pessoal interno e externo.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir as formas de avaliação das pessoas.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir as formas de integração das pessoas na organização e em suas funções.**

|  |
| --- |
|  |

**b) RECONHECIMENTO POR REALIZAÇÕES EXTRAORDINÁRIAS**

**O reconhecimento público das pessoas, individualmente ou em grupo, por realizações extraordinárias ou feitos, além do que se espera de suas responsabilidades, tem por objetivo promover a mobilização da equipe pela motivação, identificando e reforçando comportamentos de alto desempenho ou realizações relevantes, sem pré-condições. O reforço de comportamentos pode incluir premiações, recompensas ou oportunidades especiais ou diferenciadas, individuais ou em grupo.**

**( ) 1. O reconhecimento das pessoas, individualmente ou em grupo, não é sistemático e depende de cada gestor.**

**( ) 2. O reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias é sistemático, porém não há método para captá-las nem critério para avaliá-las quanto à excepcionalidade a fim de determinar o tipo de reconhecimento compatível.**

**( ) 3. O reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias é sistemático. Há método para captá-las e critério para avaliá-las quanto à excepcionalidade a fim de determinar o tipo de reconhecimento compatível.**

**( ) 4. O reconhecimento das pessoas por realizações extraordinárias é sistemático. Há método para captá-las e critério para avaliá-las quanto à excepcionalidade a fim de determinar o tipo de reconhecimento compatível. Os feitos de maior peso têm a participação da *direção* na sua avaliação e na forma de reconhecimento. Gestores são reconhecidos por feitos de suas equipes.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de captar, avaliar e reconhecer contribuições extraordinárias.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Exemplo de contribuição extraordinária reconhecida** | **Reconhecimento** | **Mes** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**c) CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

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

**O desenvolvimento das pessoas tem por objetivo proporcionar, de forma planejada, novas competências para melhorar o seu desempenho.**

**O desenvolvimento de líderes visa a melhorar as competências necessárias para maximizar o engajamento de pessoas, vital para o êxito das estratégias. Pode incluir, por exemplo,** **programas continuados de desenvolvimento de lideranças em todos os níveis, atuação controlada de gestores como desenvolvedores de líderes, treinamentos específicos de liderança, designações experimentais gerenciando projetos e outros.**

**( ) 1. As pessoas não são capacitadas ou não são desenvolvidas, sistematicamente.**

**( ) 2 Nem todas as pessoas são sistematicamente capacitadas para exercer suas funções e desenvolvidas em novas competências para melhoria do seu desempenho.**

**( ) 3. As pessoas são sistematicamente capacitadas para exercer suas funções e desenvolvidas em novas competências para melhoria do seu desempenho, havendo planos de capacitação e desenvolvimento preparados pelos gestores e para líderes.**

**( ) 4. As pessoas sistematicamente são capacitadas para exercer suas funções e desenvolvidas em novas competências para a melhoria do seu desempenho, havendo planos de capacitação e de desenvolvimento, inclusive para líderes e voltados à cultura da excelência, elaborados com base em identificação de necessidades e compatível com o ciclo de planejamento estratégico.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de planejar e realizar a capacitação das pessoas.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir a forma de planejar e realizar o desenvolvimento das pessoas, incluindo líderes.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Principais programas de capacitação & desenvolvimento** | **Tipo do treinamento** | **Público-alvo** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**d) PROMOÇÃO DA SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL**

**Os perigos relacionados à segurança e à saúde ocupacional das pessoas são identificados para que os riscos correspondentes sejam tratados com o objetivo de prevenir a ocorrência de fatos que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.**

**A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.**

**( ) 1. Os perigos relacionados à segurança e saúde ocupacional das pessoas são identificados casualmente ou os riscos correspondentes são tratados reativamente.**

**( ) 2. Os perigos relacionados à segurança das pessoas não são sistematicamente identificados, mas os riscos correspondentes a perigos eventualmente identificados são tratados.**

**( ) 3. Os perigos relacionados à segurança das pessoas são sistematicamente identificados e os riscos correspondentes são tratados. Os perigos relacionados à saúde ocupacional das pessoas não são sistematicamente identificados, mas os riscos correspondentes aos perigos eventualmente identificados são tratados. Há pouco envolvimento das pessoas na identificação de perigos ou tratamento de riscos.**

**( ) 4. Os perigos relacionados à segurança e saúde ocupacional das pessoas são sistematicamente identificados e os riscos correspondentes são tratados. Todas as pessoas são envolvidas na identificação de perigos e tratamento de riscos, continuamente.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir as formas utilizadas para identificação dos perigos à segurança.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemplos de perigos à segurança das pessoas** | **Forma de Tratamento** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Resumir as formas utilizadas para identificação dos perigos à saúde ocupacional.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemplos de perigos à saúde ocupacional** | **Forma de Tratamento** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**e) PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR E DA SATISFAÇÃO**

**A promoção do bem-estar e satisfação das pessoas tem a finalidade de manter um ambiente de trabalho agradável e participativo, com consequente motivação, engajamento e felicidade das pessoas.**

**A participação dos líderes no levantamento e tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação das pessoas tem a finalidade de responsabilizá-los pela manutenção do clima organizacional na sua esfera de influência. A participação de membros de equipes nessa atividade visa a entender as oportunidades, alinhar expectativas e estabelecer planos ágeis e objetivos.**

**Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, confortável, flexível, tranquilo e equilibrado, com desafios, com ferramentas de trabalho e de comunicação modernas e de boa qualidade, de forma que as pessoas se sintam bem e motivadas ao trabalho.**

**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 como pacote de benefícios, serviços, oportunidades e outros.**

**( ) 1. O bem-estar ou a satisfação das pessoas não são promovidos sistematicamente ou há ajustes legais ou regulamentares de grande abrangência a serem feitos nas condições de trabalho.**

**( ) 2. O bem-estar e a satisfação das pessoas são eventualmente promovidos com ações pontuais, reagindo a problemas. Pode haver pequenos ajustes legais ou regulamentares pendentes nas condições de trabalho.**

**( ) 3. O bem-estar e a satisfação das pessoas são sistematicamente promovidos por meio de planos de ações, estabelecidos periodicamente com a participação da *direção*. Não há ajustes legais ou regulamentares pendentes nas condições de trabalho.**

**( ) 4. O bem-estar e a satisfação das pessoas são sistematicamente promovidos por meio de planos de ações, gerais e específicos, estabelecidos periodicamente com a participação de líderes e de membros de equipes. Não há ajustes legais ou regulamentares pendentes nas condições de trabalho.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemplo de ações para promover o bem-estar das pessoas** | **Benefício esperado** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Resumir as formas utilizadas para gerenciar a promoção do bem-estar das pessoas.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Exemplo de ações para promover a satisfação das pessoas** | **Benefício esperado** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Resumir as formas utilizadas para gerenciar a promoção da satisfação das pessoas.**

|  |
| --- |
|  |

**f) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria** |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Nível B***

|  |
| --- |
| 7 PROCESSOS **Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos aos processos da *cadeia de valor*, processos relativos a fornecedores e processos econômico-financeiros.** |

**a) PADRONIZAÇÃO E MONITORAMENTO DAS OPERAÇÕES**

**O monitoramento dos processos da *cadeia de valor* visa a assegurar o atendimento de padrões pré-estabelecidos.**

**O estabelecimento dos padrões para os processos da *cadeia de valor* tem a finalidade de buscar assegurar a sua correta execução e repetitividade e implementar prontas ações corretivas quando necessário.**

**O monitoramento desses processos por meio de *indicadores* tem por objetivo checar se estão sendo executados dentro de parâmetros de desempenho planejados.**

**Os *indicadores* apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.**

**( ) 1. Os principais processos da cadeia de valor não são executados de forma padronizada ou não são monitorados com ferramentas de controle.**

**( ) 2. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada e são monitorados por ferramentas de controle. Não se utiliza *indicadores* para todos eles. As ações corretivas podem não ter padrões de intervenção ou retomada previstos para desvios de maior risco.**

**( ) 3. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada e a maioria monitorados por ferramentas de controle. Utiliza-se *indicadores* para a maioria deles e são acompanhados continuamente por instância de supervisão. As ações corretivas são prontamente realizadas de acordo com padrões de intervenção ou retomada previstos para algumas ocorrências de maior risco.**

**( ) 4. Os principais processos da *cadeia de valor*, incluindo processos de apoio, são executados de forma padronizada e quase todos monitorados por ferramentas de controle. Utiliza-se *indicadores* para quase todos os processos principais do negócio e alguns para processos de apoio e são acompanhados continuamente por instância de supervisão. As ações corretivas são prontamente realizadas de acordo com padrões de intervenção ou retomada previstos para todas as ocorrências de maior risco.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Processos principais do negócio** | **Ferramentas de controle**  **(podem ser indicadores de controle)** | **Indicadores\***  **(ver glossário)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**\* apresentar em 8.e**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Processos de apoio principais** | **Ferramentas de controle**  **(podem ser indicadores de controle)** | **Indicadores\***  **(ver glossário)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**\* apresentar em 8.e**

**b) MELHORIA DOS PRODUTOS E PROCESSOS**

**A melhoria de *produtos* visa a incorporar características aos *produtos* existentes que melhorem sua proposta de valor e aumentem a satisfação dos clientes. A melhoria de processos da cadeia de valor serve para melhorar a eficiência e a eficácia das operações existentes, considerando tecnologias emergentes.**

**A avaliação do potencial de ideias criativas tem como objetivo obter melhorias e inovações em *produtos* ou processos por meio de experimentos protótipos, modelagem ou simulações.**

**( ) 1. A melhoria e inovação em *produtos* e processos da *cadeia de valor* não são sistemáticas.**

**( ) 2. A melhoria em *produtos* e de *processos principais do negócio* é sistemática, analisando *indicadores*, tratando as maiores deficiências e envolvendo especialistas internos na busca de soluções.**

**( ) 3. A melhoria em *produtos* e de *processos* *principais do negócio* é sistemática, analisando *indicadores* para a maioria, tratando deficiências e oportunidades, envolvendo especialistas internos, buscando experiências externas e considerando tecnologias emergentes. A busca de inovações em *produtos* ou processos principais do negócio é ocasional.**

**( ) 4. A melhoria em *produtos* e de processos da *cadeia de valor* é sistemática e participativa, analisando *indicadores* para quase todos*,* tratando deficiências e oportunidades, envolvendo especialistas internos, buscando experiências externas e considerando tecnologias emergentes. A busca de inovações em *produtos* e processos principais do negócio é sistemática, avaliando o potencial de ideias criativas por meio de experimentos.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de analisar e melhorar *produtos*, citando a forma de buscar inovações.**

|  |
| --- |
|  |
| **Exemplificar melhoria ou inovação recente (1 ano):** |

**Resumir a forma de analisar e melhorar *os* processos principais do negócio, citando a forma de buscar inovações.**

|  |
| --- |
|  |
| **Exemplificar melhoria ou inovação recente (1 ano):** |

**Resumir a forma de analisar e melhorar *os* principaisprocessos de apoio.**

|  |
| --- |
|  |
| **Exemplificar melhoria recente (1 ano):** |

**c) SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES**

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

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

**( ) 1. Não há critérios de qualificação na seleção de fornecedores ou não há avaliação de sistemática de desempenho nos fornecimentos.**

**( ) 2. Há critérios de qualificação na seleção de fornecedores e há avaliação e retroalimentação de ocorrência de desempenho insatisfatório no fornecimento, registradas esporadicamente.**

**( ) 3. Há critérios de qualificação na seleção de fornecedores e há avaliação dos fornecimentos e retroalimentação de ocorrência de desempenho insatisfatório ao fornecedor, que são registradas. Há *indicadores* de fornecimento para alguns tipos de fornecedores.**

**( ) 4. Há critérios de qualificação na seleção de fornecedores, incluindo quanto à qualidade, legalidade e responsabilidade socioambiental, e há avaliação dos fornecimentos e sua retroalimentação ao fornecedor, que são registradas. Há *indicadores* de fornecimento para os mais importantes.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir os critérios utilizados para selecionar os principais tipos de fornecedor.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Principais tipos de fornecedor** | **Forma de retroalimentar informações sobre o desempenho** | **Indicadores\***  **(ver glossário)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**\* apresentar em 8.e**

**d) EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO**

**A manutenção do equilíbrio econômico-financeiro[[2]](#footnote-2) tem por objetivo buscar assegurar a disponibilidade de recursos para realização das atividades da organização, sem sobressaltos, e assegurar geração de valor econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores, direta ou indiretamente.**

**A elaboração do orçamento visa ao planejamento do desempenho econômico-financeiro, comprometimento dos gestores com metas e viabilização de controle de receitas, despesas ou investimentos.**

**( ) 1. O equilíbrio do fluxo financeiro não é monitorado continuamente ou não há orçamento acompanhado sistematicamente.**

**( ) 2. O equilíbrio do fluxo financeiro é monitorado continuamente por meio de parâmetros. Há elaboração e acompanhamento sistemáticos e centralizados do orçamento. Há *indicadores* econômico-financeiros usados para avaliar requisitos de desempenho.**

**( ) 3. O equilíbrio do fluxo financeiro é monitorado continuamente por meio de parâmetros. Há elaboração de orçamento para o exercício. Há reuniões regulares da *direção* para acompanhamento orçamentário e decisão participativa envolvendo operações financeiras e investimentos, usando *indicadores* para avaliar requisitos de desempenho. Há auditorias internas eventuais sobre algumas operações financeiras.**

**( ) 4. O equilíbrio do fluxo financeiro é monitorado continuamente por meio de parâmetros. Há elaboração participativa de orçamento para o exercício, aprovado pelo controlador. Há reuniões regulares da *direção* para acompanhamento orçamentário, decisão envolvendo riscos, operações financeiras e investimentos, usando *indicadores* para avaliar requisitos de desempenho. Há auditorias internas sistemáticas sobre as operações financeiras.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Resumir a forma de monitorar o equilíbrio do fluxo financeiro.**

|  |
| --- |
|  |

**Resumir a forma de preparar e acompanhar o orçamento e de tomar decisões relativas ao equilíbrio econômico-financeiro.**

|  |
| --- |
|  |

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Principais requisitos de desempenho econômico-financeiro** | **Indicadores\***  **(ver glossário)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**\* apresentar em 8.a**

**e) APRENDIZADO**

**O aprendizado refere-se a melhorias recentes (3 anos) implementadas em processos do Critério e sua origem – análise interna, novas práticas corporativas, fontes externas de referência, literatura ou outras.**

**( ) 1. Há pelo menos um exemplo de melhoria em implantação em processo do Critério.**

**( ) 2. Há pelo menos um exemplo de melhoria implantada em processo do Critério.**

**( ) 3. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério.**

**( ) 4. Há dois exemplos de melhoria implantados em processos do Critério, citando o método que os originaram. Não havendo incoerência grave.**

**PRÁTICAS E EVIDÊNCIAS QUE JUSTIFICAM A ALTERNATIVA ESCOLHIDA**

**Preencher o quadro. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ano** | **Exemplos de melhoria implantada ou em implantação em processos do Critério** | **Método para a melhoria** |
|  |  |  |
|  |  |  |

***Nível B***

|  |
| --- |
| **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, o cumprimento de compromissos com requisitos de partes interessadas e a explicação do potencial de uma ou mais metas futuras serem alcançadas. nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados-alvo, a pessoas e aos processos da cadeia de valor.** |

**Ao preencher os Quadros de Resultados:**

1. **Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.**
2. **Para cada indicador apresentado, informar se ele é:**

**(N) Negócio – indicador estratégico, permite avaliar o êxito da missão ou alcance da visão**

**(E) estratégico – indicador relacionado a estratégia atual ou pregressa,**

**(O) operacional – indicador relacionado à cadeia de valor ou**

**(G)** **visão MEGSA/GRMD**

**(N,E,O,G) – qualquer combinação entre esses tipos.**

**Mostrar o sentido[[3]](#footnote-3) da evolução desejada de cada série histórica (mínimo 2 exercícios ou ciclos de avaliação):**

** : quanto maior, melhor ou;**

** : quanto menor, melhor ou;**

**: estabilização em nível aceitável, i.e., mantendo competitividade, se comparável, e cumprindo compromisso com requisito de parte interessada, quando existir.**

**Para a evolução ser considerada favorável considera-se os dois últimos exercícios ou ciclos de avaliação.**

1. **Indicadores novos, com apenas um resultado, podem ser apresentados se for útil para demonstrar nível de competitividade, por meio da apresentação de referencial comparativo pertinente, ou se for útil para demonstrar meta futura com explicação do potencial de seu alcance.**
2. **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. Esclarecer, quando possível, níveis de desempenho desfavoráveis em relação ao referencial comparativo.**
3. **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.**
4. **A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a evolução do mesmo tema.**
5. **Apresentar as metas de curto ou longo prazos para os indicadores estratégicos do negócio e as explicações do potencial de seu alcance, considerando o nível atual, planos e cenários.**
6. **No caso de Unidade Autônoma ou de Unidade de Apoio, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, informar a contribuição da unidade para o resultado alcançado.**
7. **Esclarecer eventual resultado adverso quanto à evolução, competitividade ou compromisso, quanto possível.**
8. **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 evolução ou para explicar o potencial do alcance de meta.**
9. **Observar os indicadores requeridos (ou equivalentes) para o Nível no GRMD, em cada tópico, conforme aplicável.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Abreviações** | **(completar com as próprias)** |
| *Cód: Código do indicador, quando existir*  *EVO: Necessidade de evoluir conforme sentido*  *PI : Parte Interessada*  RC: *Referencial comparativo pertinente*  RPI: *Requisito de Parte Interessada*  *Sent: Sentido desejado para o indicador*  *NC: Não é comparável*  *UM: Unidade de medida do desempenho* |  |

**Preencher os quadros para avaliação da EVOLUÇÃO, COMPETITIVIDADE E COMPROMISSO dos resultados obtidos. (adicionar linhas aos quadros, se necessário)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Cód** | **Indicador de gestão**  **ECONÔMICO-FINANCEIRA** | **Tipo**  **N,E,O** | **UM** | **Sent**  **kmg** | **Evolução[[4]](#footnote-4)** | | **Competitividade** | | **Compromisso** | |
| **2019** | **2020** | **Valor RC**  **ou NC** | **Origem RC** | **Valor RPI ou EVO** | **PI** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Notas:** | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Indicador de gestão**  **SOCIAL & AMBIENTAL** | **Tipo**  **N,E,O** | **UM** | **Sent**  **kmg** | **Evolução** | | **Competitividade** | | **Compromisso** | |
| **2019** | **2020** | **Valor RC**  **ou NC** | **Origem RC** | **Valor RPI ou EVO** | **PI** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Notas:** | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Indicador de gestão de**  **CLIENTES & MERCADOS-ALVO[[5]](#footnote-5)** | **Tipo**  **N,E,O** | **UM** | **Sent**  **kmg** | **Evolução** | | **Competitividade** | | **Compromisso** | |
| **2019** | **2020** | **Valor RC**  **ou NC** | **Origem RC** | **Valor RPI ou EVO** | **PI** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Notas:** | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Indicador de gestão de**  **PESSOAS[[6]](#footnote-6)** | **Tipo**  **N,E,O** | **UM** | **Sent**  **kmg** | **Evolução** | | **Competitividade** | | **Compromisso** | |
| **2019** | **2020** | **Valor RC**  **ou NC** | **Origem RC** | **Valor RPI ou EVO** | **PI** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Notas:** | | | | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Indicador de gestão de**  **PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR[[7]](#footnote-7) PRODUTO & FORNECEDORES** | **Tipo**  **N,E,O** | **UM** | **Sent**  **kmg** | **Evolução** | | **Competitividade** | | **Compromisso** | |
| **2019** | **2020** | **Valor RC**  **ou NC** | **Origem RC** | **Valor RPI ou EVO** | **PI** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Notas:** | | | | | | | | | | |

**Preencher o quadro para avaliação da explicação do POTENCIAL de alcance de pelo menos uma meta futura. (adicionar linhas se necessário)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Código** | **Indicador** | **Tipo**  **N,E** | **UM** | **Mês/**  **Ano\*** | **META** | **Explicação do potencial de alcance da meta** |
|
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

\*Mês/ano – no futuro, quando a meta deverá ser alcançada

O Formulário Relatório de Gestão Nível B deve ser utilizado para selecionar as alternativas e descrever as práticas e evidências que justificam a seleção em cada Questão-tema, bem como informar os indicadores de resultados, cuja situação definirá a escolha da alternativa adequada no Sistema de Pontuação do Nível B.

1. A explicação resultante da avaliação do potencial de uma meta futura é requerida no Quadro correspondente no final do Critério 8 [↑](#footnote-ref-1)
2. Os indicadores econômicos visam a permitir a avaliação da capacidade de a organização em criar valor financeiro para proprietários, mantenedores ou instituidores. Os indicadores financeiros têm o objetivo de avaliar a capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros, quando os tem. (Para exemplos, ver Observações no Critério III, Item 7.3a). [↑](#footnote-ref-2)
3. Na apresentação dos resultados, os símbolos kmg podem ser obtidos utilizando as letras k, m ou g no formato Wingings3 [↑](#footnote-ref-3)
4. Em caso de necessidade a tabela pode ser dividida ou modificada para acomodar melhor as informações [↑](#footnote-ref-4)
5. Os indicadores de mercados-alvo nas organizações de serviços públicos de saneamento ambiental incluem os relativos à universalização de fornecimento de água e de coleta e tratamento de esgotos. [↑](#footnote-ref-5)
6. Os indicadores de gestão de pessoas mais utilizados são relativos à segurança ocupacional, treinamento e satisfação da força de trabalho. [↑](#footnote-ref-6)
7. Os resultados de processos da cadeia de valor aqui solicitados são aqueles relativos às operações principais de negócio e de apoio. [↑](#footnote-ref-7)