



Guia **PNQS 2017**

Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento

Anexo D

Critérios de Avaliação

Categoria

As Melhores em Gestão no Saneamento Ambiental

Nível III 750 pontos - Critérios “Avanços para a Excelência”

***Nível IV e IV Plus 1000 pontos - “Critérios de Excelência” e
“Constância de Propósitos”***

Versão 2.0
17/04/2017

Pontuações máximas para a organização – Níveis III, IV e IV Plus

Este quadro visa adaptar o Modelo à realidade da *organização*. Ele será utilizado no Sistema de Pontuação, de acordo com Nível de candidatura, para determinar a pontuação obtida pela *organização* em cada Item e, por consequência, em cada Critério, em decorrência da avaliação dos fatores relativos a Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

- (1) Preencher, no Quadro de Critérios e Itens, em múltiplos de 5 (Nível III) ou 10 (Nível IV e IV Plus), a coluna “Pontuação Máxima para a Organização”, considerando informações de seu Perfil e *estratégias*, respeitando os Limites Máximos e Mínimos de Escolha para os Itens e Critérios.

Nota: Os examinadores analisam e validam a distribuição de pontos aqui estabelecida e, depois, tiram eventuais dúvidas com os representantes da organização na visita.

QUADRO CRITÉRIOS E ITENS PARA ADAPTAÇÃO DO MODELO AO PERFIL E ESTRATÉGIAS	Nível III			Nível IV e IV Plus		
	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organiza- ção	Limite Mínimo Possível de Escolha	Limite Máximo Possível de Escolha	Pontuação Máxima para a Organiza- ção
1. LIDERANÇA	70	100		90	130	
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	15	30		20	40	
1.2 Governança	15	30		20	40	
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	15	30		20	40	
1.4 Análise do desempenho da organização	15	30		20	40	
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	40	60		50	80	
2.1 Formulação das estratégias	15	40		20	50	
2.2 Implementação das estratégias	15	40		20	50	
3. CLIENTES	40	60		50	80	
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	15	40		20	50	
3.2 Relacionamento com clientes	15	40		20	50	
4. SOCIEDADE	40	60		50	80	
4.1 Responsabilidade socioambiental	15	40		20	50	
4.2 Desenvolvimento social	15	40		20	50	
5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	40	60		50	80	
5.1 Informações da organização	15	40		20	50	
5.2 Conhecimento da organização	15	40		20	50	
6. PESSOAS	70	90		90	120	
6.1 Sistemas de trabalho	15	40		20	50	
6.2 Capacitação e desenvolvimento	25	40		30	50	
6.3 Qualidade de vida	15	30		20	40	
7. PROCESSOS	70	90		90	120	
7.1 Processos da cadeia de valor	25	40		30	50	
7.2 Processos relativos a fornecedores	15	40		20	50	
7.3 Processos econômico-financeiros	25	40		30	50	
Subtotal Processos Gerenciais	-	-	405	-	-	550
8. RESULTADOS						
8.1 Econômico-financeiros	60	90		80	120	
8.2 Sociais e ambientais	45	70		60	90	
8.3 Relativos aos clientes e ao mercado	60	90		80	120	
8.4 Relativos às pessoas	45	70		60	90	
8.5 Relativos aos processos	60	90		80	120	
Subtotal Resultados Organizacionais	-	-	345	-	-	450
Total Geral	-	-	750	-	-	1000

Perfil da Organização

Categoria AMEGSA

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

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

P1. Descrição da organização

A) Instituição, propósitos e porte

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

porcentagens de sua *força de trabalho* e da receita bruta global em relação à controladora.

B) Serviços ou produtos e processos

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

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

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

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

C) Quadro resumo de partes interessadas e redes de atuação

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

D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

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

(1) Sócios, mantenedores ou instituidores

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

(2) Força de trabalho

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

(3) *Clientes* e mercados-alvo

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

Seguem-se exemplos de *clientes* e respectivos serviços e produtos recebidos, para diversos perfis clássicos de organizações de saneamento, podendo

haver variações de denominação ou inclusão de segmentações de *clientes*:

Caso 1 – Empresa de água e esgoto

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

Caso 2 – Unidade de tratamento e distribuição de água

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

Caso 3 – Unidade de distribuição de água

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

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

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

Caso 5 – Unidade de coleta e tratamento de esgoto

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

Caso 6 – Unidade de coleta de esgotos

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

Caso 7 – Unidade de tratamento de esgoto

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

Caso 8 – Departamento de limpeza urbana

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

Caso 9 – Departamento de obras

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

(4) Fornecedores e insumos

- Citar os principais tipos de fornecedores (críticos ou custosos) que compõem a *cadeia de suprimentos* da *organização*, incluindo fornecedores diretos e indiretos, quando pertinente. Quando aplicável, incluir também a sociedade, os próprios *clientes* e as

unidades do mesmo *controlador*, sempre que se tratar de fornecedores de importantes matérias-primas ou insumos contínuos, para a organização realizar sua Missão. Citar os principais produtos, matérias-primas e serviços que eles fornecem e os valores aproximados de aquisições de cada tipo.

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

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

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

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

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

- Sociedade fornece água bruta, segundo critérios e outorgas de captação.
- Consumidores fornecem esgoto *in natura* para o serviço de coleta e afastamento, segundo critérios de coleta.
- Prestadores de serviços fornecem serviços diversos, incluindo de energia, de comunicação, financeiros, de financiamento, de engenharia, de manutenção, de construção, de informações etc.
- *Fornecedores* de insumos fornecem insumos diversos, incluindo produtos químicos.

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

(5) Sociedade

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

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

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

(6) Parceiros

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

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

P2. Concorrência e ambiente competitivo

A) Ambiente competitivo

- (1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares, fornecidos por outras organizações, ou concorrência indireta, por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes, por parte

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

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

B) Desafios estratégicos

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

P3. Aspectos relevantes

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

P4. Histórico da busca da excelência

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

P5. Organograma

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

Nível III – Critérios “Avanços para a Excelência” – 750 pontos

Nível IV – “Critérios de Excelência” – 1000 pontos

Nível IV Plus – “Constância de Propósitos”

Nível III, IV ou IV Plus

1 LIDERANÇA

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

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

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

1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para estabelecer valores e princípios organizacionais e padrões de conduta, identificar e desenvolver elementos da cultura organizacional, manter a comunicação com todos os públicos, estabelecer padrões, controlar e melhorar *processos gerenciais* e para obter e utilizar as melhores práticas de gestão.

Processos gerenciais

a) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?

Evidência: Apresentar os valores e os princípios organizacionais.

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

Orientações:

1. O estabelecimento de valores e princípios organizacionais inclui sua revisão e atualização.
2. Os valores e princípios abrangem aqueles necessários à promoção da excelência, à criação e valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.
3. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de missão, credos e outras categorias de princípios porventura existentes.

b) Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados, analisados e desenvolvidos?

Destacar as formas de reforço de elementos favoráveis e eliminação ou minimização de elementos adversos da cultura organizacional;

Destacar de que maneira é respeitada a diversidade de ideias no desenvolvimento da cultura organizacional.

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

Orientações:

4. Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de organização do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na organização.
5. O desenvolvimento de elementos da cultura organizacionais identificados visa à incorporação de comportamentos compatíveis com a promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável.
6. O respeito à diversidade de ideias pode incluir a adaptação de padrões aos costumes locais; a incorporação de boas práticas de diversas origens, incluindo de fora do setor e de diferentes nacionalidades ou correntes de pensamento; a participação de profissionais de diferentes faixas etárias, formações, níveis hierárquicos ou gêneros; o estímulo à livre expressão de opiniões e qualquer outro mecanismo promotor de diversidade.

c) Como a *organização* estabelece padrões de conduta e busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?

Destacar a forma de prevenção de desvios de conduta envolvendo a *organização*;

Destacar a forma de tratamento das manifestações relativas à conduta ética e de retorno aos envolvidos.

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

Evidência: Citar os códigos de conduta emitidos.

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

Orientações:

7. As formas de prevenção de desvios de conduta abrangem os principais processos e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes.

8. Os interlocutores do ambiente em que a organização opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, redes importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a organização precisa se relacionar.

d) Como os temas para o desenvolvimento da cultura organizacional e para o engajamento das pessoas são comunicados à força de trabalho e a outros públicos?

Destacar as formas de comunicação de valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, *estratégias* e objetivos, metas e melhorias de resultados alcançados à força de trabalho e a outros públicos-alvo da comunicação;

Destacar de que forma é avaliado o entendimento dos temas pela força de trabalho e outros públicos-alvo da comunicação.

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

Orientações

9. Os outros públicos mencionados nesta questão abrangem, quando aplicável, partes interessadas pertinentes e redes importantes, conforme o tema comunicado.

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

Destacar a forma de implementar as ações corretivas.

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

Orientações

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

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

f) Como os *processos gerenciais* são aperfeiçoados?

Destacar a forma de promover melhorias nos *processos gerenciais* por meio do aprendizado e da inovação.

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

Orientações

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

13. Melhorias e inovações recentes introduzidas no sistema de gestão da organização devem ser exemplificadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais solicitados nos critérios de 1 a 7, a fim de evidenciar o aprendizado.

g) Como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organizações de referência? Destacar os critérios de seleção das organizações de referência.
Evidência: Citar as principais melhorias recentes implementadas nos *processos gerenciais*, em decorrência da utilização das boas práticas obtidas.

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

Orientações

14. A busca e a incorporação das boas práticas de gestão fazem parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL, preconizado pelo Diagrama da Gestão.

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

16. Melhorias introduzidas no sistema de gestão da organização, em consequência da investigação de boas práticas de outras organizações, também devem ser citadas, sempre que possível, ao longo da descrição das práticas de gestão relativas aos processos gerenciais solicitados nos Critérios de 1 a 7. a fim de evidenciar a utilização das boas práticas de gestão obtidas.

1.2 Governança

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para estabelecer diretrizes, assegurar a conformidade com requisitos e diretrizes, gerenciar riscos aos quais a *organização* está sujeita, tomar decisões e comunicar fatos importantes e prestar contas, pela *direção*, das ações e resultados alcançados.

Processos gerenciais

a) Como são estabelecidas as diretrizes que a *organização* deve observar?

Destacar o envolvimento dos controladores da *organização* na definição das diretrizes

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

Orientações:

1. As diretrizes que a organização deve observar, além das exigências legais e regulamentares, são aquelas utilizadas pelos controladores para definir limites e orientar a atuação dos administradores e da força de trabalho na tomada de decisão. Podem incluir, por exemplo, regras estatutárias, políticas, cláusulas de contratos de gestão, regulamentos corporativos e compromissos estabelecidos com partes interessadas ou redes importantes.

b) Como é assegurada a conformidade da *organização* com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas?

Destacar as formas utilizadas para prevenir e investigar desvios e implementar ações corretivas quando necessário;

Destacar o envolvimento dos controladores da *organização* na verificação da conformidade;

Destacar a forma de assegurar a independência dos mecanismos de verificação de conformidade.

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

Orientações:

2. Os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, explicitados pela sociedades em geral, devem considerar as regiões de atuação e são identificados por meio do processo solicitado em 4.1A.

c) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a *organização* está sujeita, incluindo os riscos associados às parcerias, aos *ativos de infraestrutura operacional* e aos recursos hídricos, quando aplicável?

Destacar a forma de classificar, definir a relevância e monitorar os riscos.

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

Orientações:

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

4. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da organização e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou redes, cujos interesses se opõem aos da organização, como por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; fornecedores ou clientes com má-fé e outras. Os riscos relativos aos ativos de infraestrutura operacional devem considerar o prazo compatível com sua vida útil. Os riscos relativos aos recursos hídricos devem considerar sua disponibilidade e qualidade.

5. Os riscos aos quais a organização está sujeita podem ser classificados em função de sua origem ou tipo - por exemplo, riscos de saúde e segurança, risco ambiental, risco financeiro, risco legal, risco do negócio, risco tecnológico, risco operacional e risco regulatório, entre outros.

6. Os riscos aos quais a organização está sujeita podem ter sua relevância definida pela combinação da probabilidade de ocorrência, da intensidade do impacto e da tendência de agravamento ao longo do tempo.

7. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.

d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?
Destacar a forma de assegurar transparência e envolvimento dos principais interessados nos temas tratados;
Destacar o papel dos *administradores* na tomada de decisão;
Destacar a forma utilizada para adequar a comunicação a cada tipo de público envolvido;
Destacar de que maneira os sistemas de informação proporcionam agilidade na tomada de decisão em todos os níveis da *organização*.

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

Orientações:

8. 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.
9. A comunicação deve ser adequada a cada tipo de público envolvido, em função das decisões tomadas.
10. A implementação das decisões contempla as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento.
11. O apoio de sistemas de informação propicia a decisão com base em indicadores de desempenho extraídos das bases de dados e em áreas e níveis de tomada de decisão pertinentes sobre tais situações e sua evolução.

e) Como os fatos importantes são prontamente comunicados à sociedade e às demais *partes interessadas*?
Destacar os critérios utilizados para definição do tipo de fato que deve ser considerado importante para ser comunicado.

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

Orientações:

12. O tipo de fato importante pode variar de acordo com a parte interessada e a natureza do impacto sobre a mesma.
13. Podem ser considerados fatos importantes a serem comunicados, especificamente à sociedade, os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações, assim como as políticas, as ações e os resultados relativos à responsabilidade socioambiental.

f) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos *controladores* da *organização* e às demais *partes interessadas* relevantes?
Destacar a forma utilizada para assegurar a autenticidade e suficiência das informações relativas à prestação de contas;
Destacar os métodos utilizados para controlar os atos da direção.

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

Orientações:

14. A composição nominal da direção da organização, incluindo as principais lideranças é requerida no Perfil P5(1) - Estrutura organizacional.
15. O controle sobre os atos da direção visa verificar se esses estão ocorrendo de acordo com os limites de delegação pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar partes interessadas e levantar seus interesses, identificar necessidades e expectativas dos *controladores* e demais partes interessadas e de traduzi-las em requisitos, identificar redes de atuação, bem como os processos gerenciais da *direção* empregados para exercício da sua liderança e interação com as *partes interessadas*.

Processos gerenciais**a) Como são identificadas as *partes interessadas* relevantes e como são conhecidos os seus interesses?**

Destacar o critério utilizado para definição das partes interessadas relevantes;

Destacar a forma de proteger os direitos das *partes interessadas* relevantes;

Destacar a forma de assegurar a *equidade* entre sócios, mantenedores ou instituidores.

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

Orientações:

1. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devem ser identificadas e compreendidas plenamente.
2. O levantamento dos interesses das partes interessadas relevantes e a proteção dos seus direitos visam maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da organização.
3. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P1C(1).

b) Como as necessidades e expectativas dos controladores e demais *partes interessadas* não tradicionais são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho?

Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho associados aos *controladores* e demais *partes interessadas* não tradicionais.

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

Orientações:

4. As partes interessadas não tradicionais não incluem clientes, sociedade, força de trabalho e fornecedores. A identificação das necessidades e expectativas dessas últimas, bem como a tradução em requisitos de desempenho, é solicitada, respectivamente, nos itens 3.1B, 4.2A, 6.3B e 7.2B.

c) Como são identificadas e desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das *estratégias* e no alcance sustentado dos objetivos da *organização*?

Destacar a forma de atuação da *organização* nas redes importantes que a beneficiam ou prejudicam.

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

Orientações:

5. A identificação de redes deve abranger as atuais e potenciais, dentro ou que envolvem a organização, e que ela julgue ser as mais importantes para se relacionar, fomentar, formar ou delas se proteger.
6. Exemplos de redes que envolvem a organização incluem as redes associativas, de produtores, de clientes, de usuários, de fornecedores, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais.
7. Exemplos de redes que atuam dentro da organização incluem as redes de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais e informais.

d) Como a direção exerce a liderança e interage com as *partes interessadas* e redes mais importantes?

Destacar de que forma a direção exerce sua liderança junto à força de trabalho.

Evidência: Citar os objetivos das principais interações realizadas com as *partes interessadas* e redes mais importantes

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

Orientações:

8. O exercício da liderança e a interação com as partes interessadas e redes mais importantes visam engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das estratégias e o alcance sustentado dos objetivos da organização. Visam também harmonizar os interesses das partes interessadas, buscando a sua satisfação.
9. O exercício da liderança e a interação com partes interessadas e redes mais importantes podem incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

1.4 Análise do desempenho da organização

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

Processos gerenciais

a) Como são selecionados os indicadores e demais informações que serão utilizados na análise, pela direção, do desempenho estratégico e operacional da organização?

Destacar os critérios utilizados para a seleção dos indicadores de desempenho e demais informações utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional.

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

Orientações:

1. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil P1B(2). O desempenho estratégico deve abranger os resultados da gestão dos ativos de infraestrutura operacional e da gestão de recursos hídricos, quando críticos ao negócio.

b) Como são identificados e obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?

Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados.

Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela organização.

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

Orientações:

2. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da organização, tanto âmbito operacional quanto no estratégico.

3. A obtenção dos referenciais comparativos, no mercado ou setor de atuação, pode abranger a região de atuação da organização ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro.

4. As identificações dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Para identificar o referencial comparativo utilizado, deve ser informada na demonstração de resultados, no Critério 8, a característica ou tipo de média relevante, do setor ou mercado, para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da organização de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.

c) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?

Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise dos resultados, incluindo a forma de utilização das variáveis do ambiente interno e externo para contextualizar a análise e tomada de decisão;

Destacar as formas de utilização, na avaliação do desempenho, de metas, referenciais comparativos e principais requisitos de partes interessadas.

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

Orientações:

5. O desempenho operacional refere-se ao desempenho dos processos da cadeia de valor citados no Perfil P1B(2).

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

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

Destacar a forma utilizada pela direção para acompanhar a implementação das decisões.

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

2 ESTRATÉGIAS E PLANOS

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

2.1 Formulação das estratégias

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para analisar o *macroambiente*, os mercados, o *setor de atuação*, os *ativos intangíveis* e o ambiente interno e para definir as *estratégias* e avaliar o modelo de negócio.

Orientações:

1. A expressão “formulação das estratégias” refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização a fim de se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outros métodos, para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos.

Processos gerenciais

a) Como é analisado o *macroambiente* de atuação da *organização* e suas tendências?

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

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

Orientações:

2. A análise do macroambiente abrange a investigação de forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos conjunturais das regiões de atuação, tais como sociais, políticos, legais, econômicos e tecnológicos.

b) Como são analisadas as características do *setor de atuação* da *organização* e suas tendências?

Destacar de que forma os benefícios ou dificuldades associadas às redes importantes para a *organização* são considerados na análise;

Destacar de que forma as tecnologias relevantes necessárias para o negócio são identificadas e avaliadas.

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

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

Orientações:

3. A análise das características do setor de atuação engloba a investigação de forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, decorrentes de aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, inerentes ao seu ramo, tais como características dos principais produtores da cadeia, incluindo forças concorrenciais e seus diferenciais competitivos, dos formadores de opinião e influenciadores setoriais, e forças atuantes no setor como um todo.

4. As tecnologias relevantes mencionadas nesta questão são aquelas necessárias para o bom desempenho de todos os processos da cadeia de valor, bem como dos processos gerenciais.

c) Como são analisados os mercados de atuação da *organização* e suas tendências?

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

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

Orientações:

5. A análise dos mercados de atuação abrange a investigação de forças impulsoras e restritivas, atuais e emergentes, relativas à competição por clientes, oportunidades e recursos, tais como o mercado-alvo de colocação de produtos, o mercado de trabalho, o mercado financeiro e de capitais, o mercado de fornecimento e o mercado de atuação socioambiental.

d) Como são identificados e avaliados os *ativos intangíveis* mais importantes para a *organização*?

Destacar os critérios utilizados para definição dos *ativos intangíveis* mais importantes para a *organização*;

Destacar de que forma os *ativos intangíveis* mais importantes são desenvolvidos;

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

Evidência: Citar os *ativos intangíveis* mais importantes.

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

Orientações:

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

7. O desenvolvimento dos ativos intangíveis marca, conhecimento e tecnologia é abordado, respectivamente, nos itens 3.1C, 5.2B e 7.1G, não precisando ser abordado nesse item.

e) Como é analisado o ambiente interno da <i>organização</i> ? Destacar de que forma as informações sobre os riscos aos quais a <i>organização</i> está sujeita, inclusive os relativos aos <i>ativos de infraestrutura operacional</i> e aos recursos hídricos, quando aplicável, os elementos culturais a serem desenvolvidos e as competências essenciais são considerados na análise.														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P/a	Coerência

Orientações:

8. Os risco aos quais a organização está sujeita são geridos em 1.2C.

f) Como são avaliadas as alternativas decorrentes da análise estratégica e definidas as <i>estratégias</i> a serem adotadas pela <i>organização</i> ? Destacar de que forma os requisitos das <i>partes interessadas</i> , bem como o desenvolvimento sustentável, são considerados e inseridos nas <i>estratégias</i> ; Destacar de que forma a tecnologia da informação é utilizada para alavancar o negócio. Evidência: Apresentar as principais <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i> .														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com PI'a	Coerência

Orientações:

9. O desenvolvimento sustentável nesta questão engloba também o bem-estar da sociedade e a preservação e melhoria do meio ambiente.

g) Como é avaliado o modelo de negócio em consonância com a definição das <i>estratégias</i> ? Destacar de que forma são consideradas a entrada e a saída em negócios e mercados, o desenvolvimento de novas linhas de produtos ou sua retirada do mercado, o estabelecimento de parcerias e a reorganização dos processos da <i>cadeia de valor</i> .														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com Pl'a	Coerência

Orientações:

10. A avaliação do modelo de negócio visa potencializar o êxito das estratégias.

2.2 Implementação das estratégias

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para definir indicadores, estabelecer e desdobrar metas e planos de ação pelos processos, alocar recursos e acompanhar a implementação dos planos de ação.

Processos gerenciais

a) Como são definidos os indicadores para a avaliação do êxito das *estratégias*, estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?

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

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

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

Orientações:

1. Os planos de ação são também conhecidos como projetos estratégicos.
2. Os resultados dos indicadores citados nesta questão devem ser apresentados no Critério 8, exceto os relativos aos indicadores em início de uso, que não comparáveis e não expressem requisitos de partes interessadas.

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

Destacar a forma de assegurar a coerência das metas e dos planos desdobrados com as *estratégias*, e também entre si, mantendo o alinhamento entre os indicadores utilizados na avaliação do desempenho estratégico e aqueles utilizados na avaliação do desempenho operacional;

Destacar de que forma os planos de ação são desdobrados para os parceiros, quando aplicável.

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

Orientações:

3. Os processos da cadeia de valor são aqueles citados no Perfil P1B(2).
4. Os níveis de desempenho ou melhoria esperadas, que expressam os principais requisitos de partes interessadas, mencionados em 2.2a, utilizados ou não para estabelecer metas para os indicadores de avaliação da implementação das estratégias, devem ser apresentados no Critério 8, juntamente com os indicadores pertinentes.
5. O desdobramento das metas e dos planos de ação deve abranger todas as áreas e níveis da organização.

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

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

Orientações:

6. A alocação de recursos visa assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias.
7. Os recursos para assegurar a implementação dos planos de ação que sustentam as estratégias podem abranger os financeiros, humanos, materiais, tecnológicos, de capacidade produtiva ou de gestão, informação, conhecimento e outros.
8. A definição dos recursos financeiros e investimentos também é requerida em 7.3C.

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

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

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

3 CLIENTES

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

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para analisar o mercado, entender as necessidades e expectativas dos *clientes*, desenvolver e proteger as marcas, tornar os produtos e as marcas conhecidos e para avaliar a imagem perante os *clientes* e mercados.

Orientações:

1. O mercado abordado neste Item refere-se aos mercados que são alvos da colocação de produtos da organização.
2. Explicitar, quando aplicável, como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercado.
3. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.
4. Os parceiros com características de clientes devem ser abordados neste Item, onde aplicável.

Processos gerenciais

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

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

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

Orientações:

5. Os principais segmentos de mercado e clientes-alvo da organização são requeridos em P1D(3).

b) Como as necessidades, expectativas e comportamentos dos clientes atuais e dos clientes-alvo, e suas tendências, são identificados, analisados e traduzidos em requisitos de desempenho, e como são utilizados para definição e melhoria dos produtos e processos da organização?

Destacar os métodos utilizados para definir a importância relativa das necessidades, expectativas e comportamentos identificados;

Destacar de que forma a organização se antecipa às necessidades, expectativas e comportamentos de clientes atuais e potenciais;

Destacar de que forma a organização atua em rede para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo.

Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos aos clientes e mercados.

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

Orientações:

6. As principais necessidades e expectativas dos clientes são requeridas no Perfil P1C(1).

c) Como as marcas são desenvolvidas no mercado?

Destacar a forma de monitoramento, proteção e divulgação das marcas;

Destacar os métodos utilizados para avaliar os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas.

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

Orientações:

7. O desenvolvimento das marcas tem o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva.
8. As marcas podem incluir tanto as institucionais como as relacionadas a produtos.

d) Como os produtos, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e riscos envolvidos, e também as ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado?

Destacar de que forma são asseguradas a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas;

Destacar os métodos utilizados para avaliar os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito dos seus produtos e ações.

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

Orientações:

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

e) Como é avaliada a imagem da <i>organização</i> perante os <i>clientes</i> e mercados? Destacar a forma de definição dos atributos que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da <i>organização</i>. Evidência: Citar os atributos que se deseja evidenciar para caracterizar a imagem da <i>organização</i>; Evidência: Apresentar as principais ações implementadas para consolidar esses atributos.														
Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com Pí'a	Coerência

Orientações:

10. A imagem da organização deve ser avaliada para verificar se os atributos que se deseja evidenciar estão sendo percebidos pelos clientes e mercados-alvo.

11. As principais ações para consolidar os atributos que caracterizam a imagem podem ser implementadas pela própria organização ou por meio de parcerias

3.2 Relacionamento com clientes

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

Orientações:

1. Explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e segmentos de mercados e dos parceiros, quando aplicável.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.

Processos gerenciais

a) Como são estabelecidos, divulgados e monitorados os canais de interação com os *clientes*, considerando a segmentação do mercado e a definição dos *clientes-alvo*?

Destacar os principais mecanismos ou canais de interação com os *clientes*.

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

Orientações:

3. Mencionar, quando aplicável, também os canais de relacionamento estabelecidos via parceiros, como distribuidores, revendedores, representantes e afins, para receber solicitações, reclamações e sugestões.

b) Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos *clientes*?

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

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

Orientações:

4. O tratamento adequado das manifestações dos clientes visa assegurar que aquelas sejam pronta e eficazmente atendidas ou solucionadas.
5. O monitoramento das reclamações é importante para avaliar a insatisfação dos clientes.

c) Como são acompanhadas as transações com os *clientes*, incluindo os novos, e a inserção dos novos produtos no mercado?

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

Orientações:

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

d) Como são avaliadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos *clientes*?

Destacar as formas utilizadas para avaliar a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos *clientes* em relação aos *clientes* dos concorrentes ou de organizações de referência.

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

Orientações:

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

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

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

Orientações:

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

f) Como são identificadas e desenvolvidas parcerias com *clientes*, distribuidores, representantes ou revendedores?

Destacar as formas de desenvolvimento de redes de *clientes* ou usuários, distribuidores, representantes ou revendedores, bem como as formas de avaliação do seu desempenho.

Uso do avaliador					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P's	Coerência

Orientações:

9. As parcerias com clientes, distribuidores, representantes ou revendedores visam à manutenção ou ao aumento de competitividade da organização.

10. Os distribuidores, representantes ou revendedores são requeridos em P1D(3), e as parcerias desenvolvidas são requeridas em P1D(6).

4 SOCIEDADE

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

4.1 Responsabilidade socioambiental

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para traduzir a legislação em requisitos de desempenho, tratar os impactos dos produtos, processos e instalações e prevenir acidentes na sociedade e no meio-ambiente, propiciar a *acessibilidade* e para promover ações voluntárias visando ao *desenvolvimento sustentável*.

Orientações:

1. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os de reconhecimento externos relativos a este Item, são requeridos em 8.3.

Processos gerenciais

a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização, são identificados, analisados e traduzidos em requisitos de desempenho?

Destacar de que forma é assegurado o pleno atendimento aos requisitos relativos às leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária;

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

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

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

Orientações:

2. As leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntário, aplicáveis à organização, representam necessidades e expectativas da sociedade em geral em relação à organização.

3. As normas e códigos de adesão voluntária incluem aqueles pactuados por entes da sociedade e podem ser utilizados para o desenvolvimento dos padrões gerenciais em 1.1E. Podem abranger tanto os que possuem mecanismos de verificação independente ou por alto compromisso.

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

Evidência: Apresentar as principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais negativos, incluindo o tratamento dos passivos sociais e ambientais.

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

Orientações:

4. Os aspectos e impactos adversos são aqueles que a organização tem influência e devem ser considerados ao longo do ciclo de vida de produto desde o projeto até a disposição final ou reutilização.

5. Entre os impactos sociais, incluem-se aqueles relativos a segurança, saúde e qualidade de vida dos usuários e da população em geral, que possam advir dos produtos, processos e instalações da organização, inclusive em razão da deterioração dos ativos de infraestrutura operacional e escassez de recursos hídricos, quando aplicável.

6. Os principais impactos sociais e ambientais adversos, existentes e potenciais, bem como os passivos ambientais, se existirem, são requeridos em P1D(5).

c) Como a organização se mantém preparada para prevenir acidentes e responder às eventuais situações de emergência?

Destacar de que forma os acidentes, incidentes e ensaios de situações de emergência são analisados, investigados e documentados.

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

Orientações:

7. A prevenção de acidentes deve abranger os relativos à sociedade e ao meio ambiente.

8. A atuação da organização de forma preventiva e com prontidão visa evitar ou mitigar os seus impactos adversos na sociedade e no meio ambiente, incluindo comunidades potencialmente impactadas.

d) Como é propiciada a <i>acessibilidade</i> aos produtos, processos, informações e instalações da <i>organização</i> ?														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P/a	Coerência

Orientações:

9. Acessibilidade aos processos significa possibilitar que pessoas com necessidades especiais possam exercer atividades produtivas na organização.

e) Como a <i>organização</i> seleciona e promove, de forma voluntária, ações com vistas ao desenvolvimento sustentável?														
Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede, conscientizar e envolver as <i>partes interessadas</i> na implementação ou apoio às suas ações e projetos ambientais.														
Evidência: Citar as principais ações implementadas como forma de contribuição para a solução dos grandes temas mundiais e para a preservação ou recuperação de <i>ecossistemas</i> , incluindo incorporação de tecnologias limpas ou de baixo impacto ambiental;														
Evidência: Citar as ações efetuadas para a promoção de educação ambiental à sua força de trabalho, <i>clientes</i> , fornecedores e comunidade, bem como ações para minimização do consumo de recursos renováveis, conservação de recursos não renováveis na sua forma original, reciclagem e reutilização de materiais.														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P/a	Coerência

Orientações:

10. As parcerias desenvolvidas são requeridas em P1D(6).

11. São exemplos de grandes temas mundiais: o aquecimento global, a redução da camada de ozônio, as mudanças climáticas, a destruição de florestas naturais, o respeito aos direitos humanos, o trabalho infantil ou degradante, a lavagem de dinheiro e tráfico de pessoas, a pobreza extrema, a escassez de água potável e temas afins.

4.2 Desenvolvimento social

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

Orientações:

1. Neste Item, a sociedade inclui as comunidades existentes no entorno das instalações da organização, quando a presença das instalações no local for relevante.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.2.

Processos gerenciais

a) Como as necessidades e as expectativas de desenvolvimento da sociedade são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e a melhoria da atuação social da organização?

Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos ao desenvolvimento da sociedade.

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

Orientações:

3. As principais necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade relativas a essa questão, além do cumprimento das leis e regulamentos tratados em 4.1a, são requeridas em P1C(1).

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

Destacar os critérios estabelecidos para a seleção, acompanhamento e avaliação do êxito destes projetos sociais;

Destacar a forma de desenvolver parcerias ou de atuar em rede e envolver partes interessadas na implementação de projetos sociais.

Evidência: Citar os principais projetos implementados ou apoiados, incluindo aqueles voltados ao desenvolvimento da competitividade e sustentabilidade das organizações do setor, do local, da região ou do país.

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

Orientações:

4. Os esforços para o fortalecimento da sociedade incluem a execução ou apoio a projetos voltados ao desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, em função do porte e tipo de atividade da organização.
5. As ofertas de vagas para estagiários podem ser consideradas ações de desenvolvimento social.
6. As parcerias desenvolvidas são requeridas em P1D(6).

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

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

d) Como as informações obtidas na avaliação da satisfação da sociedade em relação aos projetos sociais são analisadas e utilizadas para melhorar a atuação social?

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

Orientações:

7. O uso eficaz das informações obtidas possibilita a intensificação da satisfação da sociedade, bem como aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos projetos sociais atuais ou futuros.

e) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade?

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

5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

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

5.1 Informações da organização

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para se identificar necessidades de informação e de seu tratamento, definir, desenvolver, implantar e melhorar os sistemas de informação, integrar as informações da *organização* com *partes interessadas* externas e disponibilizar e mantida a segurança das informações.

Processos gerenciais

a) Como são identificadas as necessidades de informações, e de seu tratamento, para operar e gerenciar a organização?

Destacar de que forma a organização responde prontamente às novas demandas por informações estratégicas e operacionais.

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

Orientações:

1. As necessidades de informações para operar a organização abrangem aqueles que apoiam as operações dos processos da cadeia de valor.
2. As necessidades de informações para gerenciar a organização abrangem indicadores de desempenho, situação de planos, projetos e orçamentos, relatórios gerenciais, resultados de pesquisas e outras variáveis importantes do ambiente, necessárias para apoiar o processo decisório em todos os níveis e áreas da organização.
3. O tratamento de informações diz respeito ao processamento necessário para informações requeridas se apresentem integras e completas, desde a coleta dos dados de origem.

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

Destacar de que forma é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas de informação;

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

Evidência: Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, incluindo os de apoio ao gerenciamento da infraestrutura operacional;

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

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

Orientações:

4. Os sistemas de informação podem incluir sistemas não informatizados, visando atender às necessidades de informação e de seu tratamento, como, por exemplo, sistemas de gestão à vista, sistemas de controle visuais, sistema de manuais, sistema de prontuários, sistema de documentos para operação manual.

c) Como a infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários é compatibilizada com o crescimento do negócio e da demanda por informações?

Destacar os métodos utilizados para assegurar o acesso rápido e fácil às informações pelos usuários;

Destacar as formas utilizadas para assegurar a continuidade da infraestrutura, para a disponibilização de informações em situações de emergência.

Destacar de que forma é avaliada a satisfação dos usuários dos serviços de informação e de comunicação, informatizados ou não.

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

Orientações:

5. A infraestrutura para disponibilização das informações aos usuários inclui a de comunicação.
6. Os usuários podem abranger as pessoas da força de trabalho e integrantes de outras partes interessadas.
7. As situações de emergência são aquelas que podem causar a interrupção dos serviços de informação.

d) Como a segurança das informações é mantida? Destacar os métodos utilizados para assegurar a atualização, <i>confidencialidade</i> e integridade das informações.														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com Pí'a	Coerência

Orientações:

8. A confidencialidade pressupõe que somente pessoas autorizadas tenham acesso às informações.

9. A integridade trata da salvaguarda da exatidão e completeza da informação recebida, armazenada e distribuída, bem como dos métodos de processamento.

5.2 Conhecimento organizacional

Este item aborda a implementação de *processos gerenciais* utilizados para identificar, desenvolver, reter, proteger, difundir e utilizar os conhecimentos necessários para realizar as operações e implementar as *estratégias da organização*.

Processos gerenciais

a) Como a *organização* identifica os conhecimentos mais importantes para realizar sua missão e implementar as *estratégias*?

Destacar as formas utilizadas para classificar os tipos de conhecimento e os critérios para definir os que são mais importantes.

Evidência: Apresentar as principais fontes de conhecimento utilizadas, internas e externas;

Evidência: Citar os tipos de conhecimentos mais importantes para a *organização*.

Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com PI's	Coerência

Orientações:

- Os conhecimentos da organização para realizar sua missão podem incluir os relativos a clientes e mercados, produtos, processos, tecnologias, pessoas, fornecedores, relacionamentos, articulações e memória organizacional.
- A classificação dos conhecimentos é importante para definir os seus tipos e propósitos, e fundamental para identificar os conhecimentos mais importantes.
- Os critérios de classificação podem incluir pertinência, valor, confiabilidade, propósito, redundância, grau de incerteza ou outros parâmetros.

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

Destacar de que maneira a *organização* cria um ambiente favorável à busca e geração de conhecimento;

Destacar a forma de utilização de redes de pessoas ou organizações para apoiar a busca e o desenvolvimento do conhecimento.

Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Adequação	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação entre Áreas	Cooperação PI	Coerência

Orientações:

- A busca do conhecimento abrange a pesquisa e a apropriação de conhecimento externo à organização.
- O desenvolvimento do conhecimento pode incluir, além do treinamento, o estabelecimento de equipes de conhecimento, de melhoria de processos, ou de aprendizado, centros de competência, pesquisa e desenvolvimento, comunidade de prática, registro de lições aprendidas, fomento à inovação e busca de melhores práticas.

c) Como os conhecimentos mais importantes são retidos e protegidos?

Destacar as formas utilizadas para armazenar os conhecimentos;

Destacar os métodos utilizados para atrair e reter pessoas e parceiros considerados chave e detentores dos conhecimentos mais importantes da *organização*.

Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com PI's	Coerência

Orientações:

- A retenção, necessária para permitir a difusão e a utilização do conhecimento, pressupõe a sua documentação e conversão do tácito em conhecimento explícito.
- A proteção do conhecimento visa assegurar que o mesmo seja mantido na organização e que as vantagens competitivas decorrentes do conhecimento possam ser sustentadas.

d) Como os conhecimentos da *organização* são difundidos e utilizados?

Destacar as formas utilizadas para que os conhecimentos retidos possam ser rápida e facilmente acessados e utilizados, onde pertinentes;

Destacar as formas de compartilhamento do conhecimento, interna e externamente, quando pertinente;

Destacar a forma de utilização de redes de pessoas ou organizações para apoiar a difusão do conhecimento.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com PI's	Coerência

Orientações:

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

6 PESSOAS

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

6.1 Sistemas de trabalho

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

Orientações:

1. Explicitar, quando aplicável, as práticas de gestão de pessoas que variam em função dos diferentes grupos de pessoas da força de trabalho, tais como gestores, técnicos, administrativos e operacionais, horistas e mensalistas, contratados em tempo integral ou parcial, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sobre coordenação direta da organização.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item são requeridos em 8.4.

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

Destacar de que forma a *organização do trabalho* estimula a resposta rápida e o aprendizado organizacional;
Destacar de que forma a *organização do trabalho* facilita a atuação dos responsáveis pelos processos na estrutura organizacional adotada;
Destacar a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da *organização* e para buscar *inovações*;
Destacar a forma utilizada para planejar o quadro de pessoal e suas responsabilidades, e o critério utilizado para definir as atividades terceirizadas, quando existirem.

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

Orientações:

3. A organização do trabalho em áreas, grupos ou estruturas afins deve ser concebida em alinhamento com as competências requeridas pelo modelo de negócio, estratégias e processos, visando ao alto desempenho e à inovação;
4. As características da organização do trabalho, para estimular a resposta rápida e o aprendizado, devem incluir a comunicação eficaz entre as pessoas e entre as equipes, inclusive de diferentes localidades e áreas, bem como a formação de redes de cooperação.

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

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

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

Orientações:

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

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

Destacar de que maneira é acompanhada, no mercado de trabalho, a disponibilidade de pessoas com as competências requeridas pela *organização* e de que forma é tratada a eventual escassez;
Destacar de que forma a *organização* estimula a inclusão de minorias e assegura a não discriminação e a igualdade de oportunidades para todas as pessoas.

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

Orientações:

7. O acompanhamento da disponibilidade de pessoas com competências requeridas pela organização no mercado de trabalho tem por objetivo detectar eventual escassez e tendências que possam comprometer o êxito das estratégias.

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

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

e) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, e das equipes é avaliado e como as necessidades de melhoria são acordadas com as pessoas?

Destacar de que forma a avaliação estimula a busca de alto desempenho, o alcance de metas, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional das pessoas e equipes.

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

f) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam a busca do alto desempenho, o alcance de metas e a cultura de excelência?

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

Orientações:

8. O termo “reconhecimento” abrange a identificação e o reforço de comportamentos de alto desempenho das pessoas.

9. O termo “incentivo” abrange o reforço desses comportamentos, condicionado pelos níveis de desempenho pré-determinados.

10. A identificação de oportunidades de reconhecimento pode incluir a percepção de realizações ou contribuições extraordinárias das pessoas, o desempenho excepcional ou outros fatores passíveis de reconhecimento.

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

6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar as necessidades de *capacitação e desenvolvimento* das pessoas, conceber e avaliar a eficácia dos programas de *capacitação e desenvolvimento*, identificar e preparar novos líderes e sucessores e desenvolver as pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais.

Orientações:

1. Explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta as diferentes categorias, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários, os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização, procurando esclarecer, quando necessário, as diferenças existentes.

2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.4.

Processos gerenciais

a) Como são identificadas as necessidades de *capacitação e desenvolvimento* das pessoas?

Destacar as formas de participação dos líderes e das próprias pessoas a serem capacitadas e desenvolvidas, na identificação das necessidades.

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

Orientações:

3. A identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abranger o êxito de estratégias, a formação da cultura da excelência e a melhoria do desempenho individual.

b) Como é concebida a forma de realização dos programas de *capacitação e de desenvolvimento*?

Destacar de que forma a concepção dos programas de *capacitação e desenvolvimento* levam em consideração as necessidades da *organização* e das pessoas.

Evidência: Citar os principais programas, o público-alvo, destacando aqueles relacionados ao *desenvolvimento* de líderes e à formação da cultura da excelência.

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

c) Como são identificados e preparados os novos líderes e os sucessores para os líderes atuais?

Destacar o papel da direção no *desenvolvimento* de líderes da *organização*.

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

Orientações:

4. A identificação e a preparação de sucessores para os líderes atuais devem abranger todas as funções de liderança.

d) Como a eficácia dos programas de *capacitação e desenvolvimento* é avaliada?

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

Orientações:

5. A eficácia dos programas de capacitação deve ser avaliada considerando o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

e) Como a *organização* promove o *desenvolvimento* integral das pessoas como indivíduos, cidadãos e profissionais?
Destacar os métodos de orientação ou aconselhamento, empregabilidade e *desenvolvimento* de carreira.

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

Orientações:

6. O desenvolvimento das pessoas como indivíduos aborda temas relacionados à melhoria dos comportamentos e atitudes psicossociais que favorecem o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal. Por exemplo, programas de treinamento comportamental, comunicação interpessoal, vivência em grupo, construção de times, trabalho em equipe, serviços de assistência psicológica e social, entre outro.

7. O desenvolvimento das pessoas como cidadãos aborda aspectos voltados ao exercício da ética e cidadania na comunidade. Por exemplo: programas de orientação ou assistência jurídica, treinamento em direitos do cidadão, funcionamento e canais da administração pública e da justiça, crédito responsável, estímulo ou apoio ao voluntariado e ética empresarial, entre outros.

8. O desenvolvimento das pessoas como profissionais aborda temas que aumentam a competência, por meio de qualificação em novas habilidades que as tornem mais preparadas profissionalmente, independentemente das funções que exerce. Por exemplo: programas de uso e atualização em informática, capacitação em língua estrangeira, comunicação oral e escrita, uso racional de correio eletrônico, métodos de análise e solução de problemas, apresentações eficazes, uso eficiente do tempo e trabalho administrativo completo, entre outros.

6.3 Qualidade de vida

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para tratar os riscos relacionados à saúde e segurança, identificar as necessidades e expectativas e avaliar o bem-estar, satisfação e comprometimento das pessoas, promover a qualidade de vida e manter um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação e à excelência no desempenho.

Orientações:

1. Explicitar como as práticas de gestão de pessoas levam em conta os diferentes grupos, tais como os contratados em tempo integral ou parcial, os temporários os autônomos e os contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização, esclarecendo, quando necessário, as diferenças existentes.
2. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este item, são requeridos em 8.4.

Processos gerenciais

a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?
Evidência: Citar os principais programas e as metas para eliminar ou minimizar esses riscos.

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

Orientações:

3. A saúde ocupacional abrange aspectos relativos à ergonomia.

b) Como as necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios a elas oferecidos?

Evidência: Apresentar, de forma comparativa com o mercado de trabalho, os principais benefícios oferecidos às pessoas na organização.

Evidência: Apresentar os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho relativos às pessoas da força de trabalho.

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

Orientações:

4. A identificação das necessidades e expectativas do mercado de trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e de benefícios que sejam competitivos.
5. As principais necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são requeridas no Perfil P1C(1).
6. Os benefícios oferecidos às pessoas incluem quaisquer serviços, facilidades, ambiente de trabalho e outros atrativos valorizados pelas pessoas na manutenção da relação de trabalho com a organização.

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

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

Orientações:

7. Os fatores que afetam o bem-estar são aqueles relativos à promoção de um ambiente de trabalho agradável, tranquilo e equilibrado, no qual as pessoas se sintam bem.
8. Os fatores que afetam a satisfação são aqueles relativos ao atendimento de necessidades das pessoas e que determinam sua preferência em trabalhar para a organização.
9. Os fatores que afetam o comprometimento são aqueles relativos ao compromisso assumido pelas pessoas com suas responsabilidades profissionais e com a causa da organização.

d) Como é mantido um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes?
Destacar as formas utilizadas para mobilizar as pessoas em torno da exploração de ideias criativas, buscando inovações.

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

Orientações:

10. Podem ser citadas características especiais das instalações e do ambiente, ferramentas de trabalho, serviços e outros aspectos voltados à promoção do bem-estar, satisfação e comprometimento.

e) Como a <i>organização</i> promove a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora de ambiente de trabalho? Evidência: Citar as principais ações desenvolvidas.														
Uso do avaliador														
Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistemática adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abrangência	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com PI's	Coerência

Orientações:

11. A promoção da qualidade de vida fora do ambiente de trabalho aborda temas relacionados à saúde física e mental das pessoas, e aos serviços de apoio operacional que facilitam o seu dia a dia. Por exemplo: programas de bons hábitos alimentares, promoção da saúde total, segurança doméstica e manutenção doméstica, condução segura, segurança pública, primeiros socorros, economia doméstica e serviços de orientação desportiva, grêmios ao clube familiar, creche, transporte, acesso à internet e uso da telefonia, entre outros.

7 PROCESSOS

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

7.1 Processos da cadeia de valor

Este Item aborda os *processos gerenciais* utilizados para identificar requisitos de processos e produtos, projetar, analisar e melhorar produtos e processos, considerando as *inovações*, novas tecnologias e as características dos produtos e processos de concorrentes ou de outras organizações de referência.

Orientações:

1. Os processos da cadeia de valor são requeridos em Perfil P1B(2). Em razão das particularidades da gestão dos processos relativos aos fornecedores e dos processos econômico-financeiros, esses são tratados em destaque nos itens 7.2 e 7.3, respectivamente. Os requisitos e indicadores apresentados devem incluir os relativos às operações que envolvem ativos de infraestrutura operacional e recursos hídricos, quando forem críticos para o negócio.
2. Os produtos citados nas questões deste item são aqueles gerados, entregues e oferecidos como suporte para os clientes, incluindo serviços associados a essas atividades.
3. Explicitar, quando aplicável, como as práticas variam em função das peculiaridades ou importância dos processos da cadeia de valor.
4. Resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimentos externos relativos a este Item, são requeridos em 8.5.

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

Destacar os métodos utilizados para traduzir os requisitos dos clientes e de outras partes interessadas em requisitos para os processos e produtos.

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

Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abstração	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P's	Coerência

Orientações:

5. Os requisitos dos produtos e processos devem levar em consideração os requisitos dos clientes, da sociedade e de outras partes interessadas aplicáveis.

b) Como são desenvolvidos novos produtos?

Destacar as metodologias de projeto utilizadas para desenvolvimento de novos produtos.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abstração	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P's	Coerência

Orientações:

6. A expressão "novos produtos" inclui variações em produtos existentes.
7. Os novos produtos devem ser desenvolvidos para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas.

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

Destacar os métodos adotados para assegurar que o projeto dos processos inclua a definição dos papéis, responsabilidades e autoridades dos responsáveis pelos processos;

Destacar as metodologias utilizadas nos projetos, considerando-se os diferentes tipos de processos.

Enfoque					Aplicação			Aprendizado			Integração			
Sistêmica adequada	Complemento	Proatividade	Agilidade	Padrão Gerencial	Abstração	Controle	Evidência	Aperfeiçoamento	Exemplaridade	Inovação	Inter-relacionamento	Cooperação Interna	Cooperação Com P's	Coerência

Orientações:

8. Os processos da cadeia de valor devem ser projetados, concebidos ou planejados para atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas, e, quando aplicável, de outros processos da cadeia de valor deles dependentes.
9. A utilização de metodologias, como as de gestão de processos, viabiliza o projeto dos processos de forma estruturada, definindo seus responsáveis, "donos" ou líderes, estabelecendo os objetivos e requisitos de desempenho dos processos de forma transparente, realizando o desdobramento ou mapeamento das atividades que compõem cada processo, a análise de pontos críticos de controle, o estabelecimento dos indicadores mais importantes e suas respectivas metas, além da distribuição das atividades entre as equipes e outros fatores.

d) Como é avaliado o potencial de ideias criativas a serem convertidas em *inovações sustentáveis* nos produtos e processos?

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

Orientações:

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

11. As inovações sustentáveis são aquelas concebidas considerando também seus potenciais impactos socioambientais.

e) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da *cadeia de valor*? Destacar os métodos de padronização e controle, incluindo de autogerenciamento das operações; Destacar a forma de tratamento de eventuais não conformidades identificadas e de implementação das ações corretivas. Destacar de que maneira os sistemas de informação propiciam agilidade e integração na operação e no autogerenciamento dos processos da *cadeia de valor*.

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

Orientações:

12. Os métodos de autogerenciamento referem-se às atividades de gerenciamento realizadas pelos próprios executantes das operações, visando ao cumprimento dos padrões estabelecidos.

f) Como a *organização* analisa e melhora os produtos e os processos da *cadeia de valor*? Destacar os métodos utilizados para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade e a *ecoeficiência*. Evidência: Citar as principais melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da *cadeia de valor*.

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

g) Como a *organização* avalia, incorpora e implanta as novas tecnologias no desenvolvimento e na melhoria dos produtos e processos da *cadeia de valor*?

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

Orientações:

13. A gestão de novas tecnologias deve ser considerada para que a organização antecipe tendências e esteja preparada para os desafios futuros.

h) Como são investigadas as características de produtos e de processos da *cadeia de valor*, de concorrentes ou de outras organizações de referência, para buscar melhorias? Destacar os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações. Evidência: Citar as principais melhorias recentes implementadas em produtos e em processos da *cadeia de valor* em decorrência dessas comparações.

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

Orientações:

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

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

7.2 Processos relativos a fornecedores

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para desenvolver a *cadeia de suprimentos*, conhecer, qualificar, selecionar, monitorar e avaliar os fornecedores e para comprometê-los com a excelência.

Orientações:

1. Explicitar como as práticas de gestão variam em função das peculiaridades dos diferentes tipos de fornecedores.
2. Os parceiros mencionados neste Item representam uma categoria especial de fornecedores, com as quais se estabelecem alianças estratégicas e cujo desempenho é crítico para o negócio. Podem ser incluídos nesta categoria os distribuidores, revendedores. Os fornecedores dessa categoria são requeridos em P1D(6).
3. Os requisitos relativos a fornecedores deste Item aplicam-se também àqueles considerados parceiros.
4. Os resultados dos principais indicadores de desempenho, bem como os reconhecimento externos relativos a este Item são requeridos em 8.5.

Processos gerenciais

a) Como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimentos imediata e nela identifica potenciais fornecedores e parceiros?

Destacar as formas de estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais;

Destacar a atuação da organização para erradicar o trabalho infantil, degradante ou forçado, na cadeia de suprimentos.

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

Orientações:

5. O desenvolvimento da cadeia visa assegurar a continuidade de fornecimento em longo prazo, melhorar o desempenho, promover o desenvolvimento sustentável da própria cadeia e agregar valor ao negócio.
6. O desenvolvimento dos fornecedores "locais" visa a promover a sustentabilidade, por meio do desenvolvimento econômico das localidades das instalações e do comércio, bem como da redução de impactos ambientais do transporte de mercadorias e de prestadores de serviços.
7. Os fornecedores e os parceiros mencionados nesta questão são aqueles que estão envolvidos ou que podem vir a se envolver com a cadeia de suprimentos da organização, fornecendo ou podendo vir a fornecer produtos ou prestar serviços, direta ou indiretamente, para a organização, ou atuando em nome dela para os seus clientes.

b) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas, analisadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria das políticas e dos programas relativos aos fornecedores?

Destacar os principais mecanismos ou canais de interação com os fornecedores.

Evidência: Apresentar os principais requisitos do fornecedor a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

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

Orientações:

8. As principais necessidades e expectativas dos fornecedores são requeridas no Perfil P1C(1).

c) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

Destacar os principais critérios utilizados para qualificação e seleção;

Destacar as formas utilizadas para estabelecer parcerias com fornecedores, conforme aplicável.

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

d) Como a organização monitora e avalia o desempenho dos fornecedores, considerando os requisitos de fornecimento?

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

Evidência: Apresentar os principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e os respectivos indicadores de desempenho.

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

Orientações:

9. A avaliação e o monitoramento do nível de desempenho de fornecedores possibilitam também a melhoria dos processos de qualificação e seleção.

e) Como a *organização* estimula os seus fornecedores a implementar melhorias, *inovações* e otimização de custos nos seus processos e produtos?

Evidência: Apresentar exemplos de melhorias ou *inovações* implantadas pelos fornecedores.

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

f) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da *cadeia de valor* da *organização*, é comprometida com os valores e princípios organizacionais, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental e à saúde e segurança, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?

Destacar quais práticas de gestão da *organização* são aplicáveis a essas pessoas e quais foram desenvolvidas especificamente para elas.

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

7.3 Processos econômico-financeiros

Este item aborda os *processos gerenciais* utilizados para monitorar os impactos na sustentabilidade econômico-financeira da *organização*, assegurar os recursos para apoiar as operações e as *estratégias*, quantificar, tratar e monitorar os riscos mais significativos que podem afetar as demonstrações financeiras e para elaborar e controlar o orçamento.

Orientações:

- Os resultados dos principais indicadores de desempenho bem como os reconhecimento externos relativos a este Item são requeridos em 8.1.

Processos gerenciais

a) Como são definidos os requisitos de desempenho econômico-financeiro da *organização* e monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Destacar a forma de participação dos sócios, mantenedores ou instituidores e dos *administradores* na definição e monitoramento dos níveis esperados de desempenho econômico-financeiro.

Evidência: Apresentar os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho monitorados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.

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

Orientações:

- Cada organização, em função de seu perfil e estratégias, precisa identificar os parâmetros financeiros que devem ser controlados. Usualmente, são utilizados indicadores, tais como: 1) Estrutura – endividamento (passivo circulante mais exigível de longo prazo dividido pelo patrimônio líquido); composição do endividamento (passivo circulante dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); endividamento oneroso (recursos onerosos divididos pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); imobilização (ativo permanente dividido pelo patrimônio líquido); 2) Liquidez – liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante); liquidez geral (ativo circulante mais realizável de longo prazo dividido pelo passivo circulante mais exigível de longo prazo); 3) Atividade – prazo médio de recebimento de vendas; prazo médio de renovação de estoques; prazo médio do pagamento de compras; ciclo financeiro (prazo médio de recebimento de vendas mais prazo médio de renovação de estoques menos prazo médio do pagamento de compras); e 4) Rentabilidade – giro do ativo (receita líquida dividida pelo ativo); rentabilidade do patrimônio líquido (lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido); margem bruta (receita de vendas menos o custo dos produtos vendidos dividido pela receita de vendas); vendas (receita de vendas dividida pela receita de vendas prevista); crescimento da receita (total de vendas no período de um ano dividido pelas vendas no ano anterior). Ainda podem ser incluídos indicadores como: valor econômico agregado (EVA – lucro líquido menos custo de oportunidade do capital empregado); Ebitda; índice de cobertura das despesas financeiras (Ebitda dividido pelas despesas financeiras).

D3. A elaboração e o controle do orçamento visam assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro.

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

Destacar os critérios usados para captação de recursos, concessão de créditos e controle de recebimentos.

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

c) Como a *organização* define os recursos financeiros e avalia os investimentos necessários para apoiar as *estratégias* e planos de ação?

Destacar os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada.

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

d) Como é elaborado e controlado o orçamento?

Destacar a forma utilizada para assegurar o alinhamento entre o orçamento e as *estratégias* e objetivos da *organização*.

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

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, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental, relativa a **clientes** e mercados, a pessoas e aos processos da **cadeia de valor**:

- a melhoria dos resultados,
- o nível de competitividade e
- o cumprimento de compromissos com requisitos de *partes interessadas*

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

Para cada indicador apresentado, informar se ele é:

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

Mostrar o sentido de favorabilidade de cada série histórica (mínimo 3 exercícios ou ciclos de avaliação):

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

Esclarecer eventual piora nos resultados, quanto possível.

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

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

Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.

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

1. Explicar, resumidamente, o propósito de indicadores cujos nomes não sejam autoexplicativos.
2. Os referenciais comparativos pertinentes, que forem apresentados, devem ser compatíveis com os padrões gerenciais descritos em 1.4a para permitir a avaliação da competitividade.
3. A competitividade do resultado em um tema pode ser avaliada por meio de indicadores com referenciais comparativos diferentes daqueles utilizados para avaliar a melhoria no mesmo tema.
4. Os níveis de desempenho ou melhorias esperadas, que expressam os principais requisitos de partes interessadas devem ser compatíveis com os padrões descritos em 1.3b, 3.1b, 4.1a, 4.2a, 6.3b, 7.1a, 7.2b e 7.3a.
5. Podem ser apresentados indicadores, entre os relevantes, sem *referencial comparativo pertinente*, quando o resultado não for comparável, e sem requisito de parte interessada, quando não refletir necessidades e expectativas de partes interessadas, se eles forem relevantes para avaliar a melhoria.
6. No caso unidade autônoma, em indicadores cujo levantamento de resultados é realizado somente no nível corporativo, demonstrar a contribuição da unidade para o resultado alcançado.

8.1 Resultados econômico-financeiros

Resultados organizacionais

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira. Classificar os resultados segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade, conforme aplicável; Estratificar os resultados por unidades ou filiais mais importantes, quando aplicável.

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

Orientações:

- Estes resultados referem-se aos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.3, assim como eventuais indicadores dessa perspectiva utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas citados em 1.3c e a implementação das estratégias citados em 2.2a.
- Ver Notas gerais para os Itens de resultados em “8.Resultados”.

8.2 Resultados sociais e ambientais

Resultados organizacionais

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social. Separar os resultados em sociais e ambientais; Estratificar os resultados por instalações ou comunidades mais importantes, quando aplicável.

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

Orientações:

- Estes resultados referem-se aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 4, assim como os eventuais indicadores sociais e ambientais utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas, citados em 1.3c, e a implementação das estratégias, em 2.2a.
- Ver Notas gerais para os Itens de resultados em “8.Resultados”.

8.3 Resultados relativos a clientes e ao mercado

Resultados organizacionais

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados-alvo, incluindo os referentes à imagem da organização. Estratificar os resultados por segmentos de mercado, grupos de clientes ou tipos de produtos mais importantes, conforme aplicável.

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

Orientações:

- Estes resultados referem-se aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 3, assim como os eventuais indicadores relativos a clientes utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas, citados em 1.3c, e a implementação das estratégias, em 2.2a.
- Ver Notas gerais para os Itens de resultados em “8.Resultados”.

8.4 Resultados relativos às pessoas**Resultados organizacionais**

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos a pessoas, incluindo os referentes ao sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, bem como os referentes à liderança, comunicação e cultura.

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

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

Orientações:

1. Estes resultados referem-se aos indicadores de desempenho dos processos citados no Critério 6, assim como os eventuais indicadores relativos às pessoas utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas, citados em 1.2c, e a implementação das estratégias, em 2.2a.
2. As funções na organização podem abranger as funções operacionais, técnicas, administrativas e de liderança ou outra classificação adotada pela organização.
3. Os grupos de pessoas da força de trabalho podem abranger os contratados em tempo integral ou parcial, horistas, mensalistas, temporários, autônomos e contratados de terceiros que trabalham sob coordenação direta da organização ou outros grupos com gestão diferenciada.
4. Ver Notas gerais para os Itens de resultados em “8.Resultados”.

8.5 Resultados relativos a processos**Resultados organizacionais**

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

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

Uso do avaliador			
Relevância	Melhoria (3 períodos)	Competitividade	Compromisso

Orientações:

1. Estes resultados referem-se aos indicadores de desempenho dos processos citados em 7.1, compatíveis com o Perfil P1B(1/2), e em 7.3, compatíveis com P1D(4), assim como eventuais indicadores dessa perspectiva utilizados para avaliar o atendimento de requisitos de controladores e outras partes interessadas citados em 1.2c e a implementação das estratégias citados em 2.2a.
2. Incluem também os resultados de indicadores de desempenho de sistemas de gestão transversais, como de desenvolvimento da gestão, governança, atuação em rede, análise do desempenho, planejamento, informações, conhecimento, e similares, porventura utilizados pela organização.
4. Ver Notas gerais para os Itens de resultados em “8.Resultados”.

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL III – 750 pontos

ENFOQUE

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL III – 750 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL III – 750 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas		Quase todas		Todas ou Praticamente todos
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de indicadores correspondentes.	Menos que mais de um		Mais de um	Muitos	A maioria Quase todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS									
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum					Pelo menos um				Muitos
3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum									Pelo menos um

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2017 Nível III – 750 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____

Data: ____/____/____

Critério	Item	Percentual					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
	Subtotal							
2	2.1							
	2.2							
	Subtotal							
3	3.1							
	3.2							
	Subtotal							
4	4.1							
	4.2							
	Subtotal							
5	5.1							
	5.2							
	Subtotal							
6	6.1							
	6.2							
	6.3							
	Subtotal							
7	7.1							
	7.2							
	7.3							
	Subtotal							
1-7	Total						405	
		Relevância	Melhoria	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1							
	8.2							
	8.3							
	8.4							
	8.5							
	Subtotal						345	
Total							750	

Nota: Recomenda-se calcular as médias dos percentuais para analisar o desempenho por Fator

Nível IV e IV Plus – “Critérios de Excelência” e “Constância de Propósitos” – 1000 pontos

Os requisitos do Nível IV – “Critérios de Excelência” são os mesmos critérios do Nível III – “Avanços para a Excelência”, porém, com os Quadros de Pontuações a seguir, mais exigentes para alguns fatores.

[Esse mesmo Quadro de Pontuações é utilizado para o Nível IV Plus.](#)

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS – NÍVEL IV e IV Plus – 1000 pontos

ENFOQUE

NÍVEL IV e IV Plus – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

Avaliar as afirmações complementares a seguir considerando todos os processos gerenciais requeridos no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS				
2. Há controle suficiente, para assegurar a observância aos padrões gerenciais das práticas de gestão, aplicado nos processos gerenciais exigidos no item.	Menos que na maioria	Na maioria			Quase todos
3. As evidências requeridas para os processos gerenciais exigidos no Item estão disponíveis, como resultantes de suas práticas de gestão.	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXAS RESTRITIVAS DO FATOR

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

PASSO 3: ESCOLHA DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

QUADRO PARA PONTUAÇÃO DE RESULTADOS ORGANIZACIONAIS – NÍVEL IV e IV Plus – 1.000 pontos

RELEVÂNCIA

NÍVEL IV e IV Plus – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item.	FAIXAS RESTRITIVAS										
2. As classes e estratificações de resultados, quando requeridas, são suficientemente demonstradas.	Menos que quase todas			Quase todas				Todas ou Praticamente todos			
3. Os resultados estratégicos necessários são demonstrados por meio de indicadores correspondentes.	Menos que muitos			Muitos		A maioria		Quase todos		Todos ou Praticamente todos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

MELHORIA

NÍVEL IV e IV Plus – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a melhoria.		FAIXA RESTRITIVA				
2. Os resultados estratégicos demonstram melhoria ou estabilização em nível aceitável.	Menos que muitos	Muitos	A maioria	Quase todos	Todos ou Praticamente todos	

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

COMPETITIVIDADE

NÍVEL IV e IV Plus – 1000 pontos

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

Avaliar a afirmação complementar a seguir considerando todos os resultados organizacionais exigidos e esperados no Item para avaliar a competitividade.	FAIXAS RESTRITIVAS		
2. Os resultados estratégicos comparáveis demonstram ser equivalentes ou superiores aos referenciais comparativos pertinentes.	Nenhum	Pelo menos um	Muitos
3. Há demonstração de haver resultado estratégico em nível de liderança no setor ou no mercado.	Nenhum		Pelo menos um
4. Há demonstração de resultado estratégico ser referencial de excelência, no setor ou no mercado.	Nenhum		Pelo menos um

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

PASSO 1: ESCOLHA DO PERCENTUAL PRELIMINAR DO FATOR

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

PASSO 2: ESTABELECIMENTO DE FAIXA RESTRITIVA DO FATOR

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

PASSO 3: DETERMINAÇÃO DO PERCENTUAL FINAL DO FATOR

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

Folha de Diagnóstico da Gestão – PNQS 2017 Nível IV e IV Plus – 1000 pontos
(pode ser similar)

Organização: _____

Data: ____/____/____

Critério	Item	Percentual Fator					Pontuação máxima	Pontuação obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1							
	1.2							
	1.3							
	1.4							
	Subtotal							
2	2.1							
	2.2							
	Subtotal							
3	3.1							
	3.2							
	Subtotal							
4	4.1							
	4.2							
	Subtotal							
5	5.1							
	5.2							
	Subtotal							
6	6.1							
	6.2							
	6.3							
	Subtotal							
7	7.1							
	7.2							
	7.3							
	Subtotal							
1-7	Total						550	
		Relevância	Melhoria	Competitiv.	Compromis.	Resultante		
8	8.1							
	8.2							
	8.3							
	8.4							
	8.5							
	Subtotal						450	
Total							1.000	

Nota: Recomenda-se calcular as médias dos percentuais para analisar o desempenho por Fator.

FAIXAS DE PONTUAÇÃO GLOBAL

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

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

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

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

Fonte: FNQ 2013

COMITÊ NACIONAL DA QUALIDADE ABES

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

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

Site: www.pnqs.com.br