



Fundamentos & Benefícios

para Operadores, Fornecedores e Reguladores

***Modelo de Excelência em Gestão
do Saneamento Ambiental***

PNQS 2026

Comitê Nacional da Qualidade ABES
Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental



Simbolismo do Troféu Quíron do PNQS

O centauro Quíron, da mitologia grega, representa a união da natureza com o conhecimento, por ser filho do deus Cronos e Filira, uma ninfa, e criado por Apolo, o mais sábio dos deuses, por isso foi adotado, como símbolo do Prêmio: o conhecimento avançado sobre gestão para apoiar a melhoria do saneamento ambiental.

O PNQS, nas categorias “As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental” – AMEGSA –, “Selo de Qualidade de Fornecedores” – SQF – e “Selo da Qualidade de Reguladores” – SQR –, utiliza o MEGSA® para avaliar o grau de maturidade da gestão das candidatas, fornecer um Relatório de Avaliação e conceder diferentes tipos de troféus, de acordo com o desempenho.

Colaboradores do CNQA

Coordenação Geral do CNQA Ana Malateaux	Consultoria Técnica PNQS Carlos Amadeu Schauff - COMPUMAX
Coordenação CNQA adjunto Alessandro Tetzner	Gerente de Processos PNQS Rodolfo Candeia - ROCA GESTÃO
Secretário Geral e Relações Institucionais Josivan Cardoso Moreno	Secretaria Operacional do CNQA Katia Bella e Mariana Tobias ABES-DN

Consultar o Guia Regulamento PNQS 2026 para nomes dos membros do CNQA e CTIDSA do ciclo.

Núcleo Técnico MEGSA 2026

Relatores Fundamentos & Benefícios	Anuência (em ordem alfabética)
Carlos Amadeu Schauff	
Revisores (193 sugestões, em ordem de contribuição)	
Felix Ricardi	Eduardo Boeckel
Maria Angela Dumont Sargaço	Luana Boeckel
João Arenstein	Gustavo Prado
João S. Santos	
Luciano Ferreira Silva	
Anderson Barbosa	

Participantes da Missão PNQS 2025 (subsídios do Relatório da Missão)

Alessandra Maria Cruvinel Bonafé Vagler Alex Pedro de Oliveira Arildo Paulo Viana Júnior Bruna Silva de Barros Cesar Fornazari Ridolpho Douglas da Cruz Santos Emerson Martins Moreira Gabriel Martins Buim Halphy Cunha Rodrigues Indiara Cardoso Guasti	Lauro David Barbosa Luís Felipe Vieira Gonçalves Mauro Tadeus Rezende Nalesto Maycon Rogério de Abreu Meirielle Rodrigues Gomes de Jesus Natália Raiz de Moura Silva Nilton Cesar Meireles Sabrina Rodrigues Coelho Tallyssa Martins Clemente Valdemir Viana de Freitas
--	--

ABES agradece o voluntariado dos revisores e anuência dos demais membros, bem como aos participantes da Missão, vencedores do PNQS 2024, e suas empresas, pelo seu Relatório de Benchmarking.

O CNQA coloca-se à disposição para analisar sugestões de melhoria dos leitores. Os trechos em azul indicam as atualizações mais importantes em relação ao MEGSA® anterior.

Controle de versão

- 08/08/2025 – 0.0 – Versão para revisão do NT
- 12/09/2025 – 0.1 – Versão para aprovação
- 10/11/2025 – 1.0 – Versão aprovada
- 14/11/2025 – 1.1 – Sequência das letras dos processos gerenciais compatibilizada, ajustes em benefícios
- 19/12/2025 – 1.2 – Figura e título MEGSA® na capa

Sumário

1 CARACTERÍSTICAS E BENEFÍCIOS	4
Escolha de um modelo para nortear a gestão	4
Escolha correta, mudanças culturais efetivas	7
2 Aplicando o Modelo	8
Uso do Modelo no PNQS	8
Anexo GRMD na candidatura	8
Uso do Modelo na Jornada de Excelência	8
3 Componentes do Modelo	9
4 Fundamentos do Modelo	10
5 Composição dos Critérios	11
<i>Critérios e Itens</i>	11
6 Composição do Sistema de Pontuação	11
Fatores para avaliar Processos Gerenciais	11
Fatores para avaliar Resultados	11
7 Introdução aos Critérios	12
8 Quadro de Critérios	18
9 Histórico da evolução do MEGSA®	21

DOCUMENTOS ASSOCIADOS

- MEGSA® - Critérios de Excelência (contém Glossário)
- GRMD - Guia de Referência para Medição do Desempenho
- Guia de Referência Rápida PNQS 2026
- Regulamento PNQS 2016
- Calendário, Treinamento e Preços PNQS 2026

1 Características e Benefícios

Este é o documento introdutório ao MEGSA®. Explica as características e benefícios, os componentes, a estrutura e sua aplicação para melhorar a gestão, bem como resume o conteúdo dos oito Critérios e do Sistema de Pontuação.

O documento associado denominado “MEGSA® - Critérios de Excelência”, detalha as exigências de cada Critério e os fatores e graus possíveis do Sistema de Pontuação.



Figura (1) representativa do MEGSA®

Escolha de um modelo para nortear a gestão

A escolha de um bom modelo para nortear a gestão organizacional deve observar características essenciais para ser capaz de promover resultados sustentáveis, de forma contínua, independentemente do tipo de empresa ou instituição. A qualidade de um modelo de gestão pode ser avaliada pelas características a seguir.

1. Atualização frequente baseada em práticas testadas

Um modelo de gestão orienta e agiliza o desenvolvimento e melhoria do sistema gerencial de empresas e instituições, por lhes dar direcionamento, a partir de experiências e conhecimentos nele consolidados. Mas é importante que o modelo seja atualizado frequentemente, dada a velocidade das mudanças, com práticas modernas e inovadoras essenciais, testadas para alcançar resultados

sustentáveis. Essa atualização deve se basear em processo de busca de conhecimento mundialmente abrangente e organizado.

Exemplo:

De 1997 até 2026, o atual MEGSA® evolui constantemente (ver Histórico no capítulo 9), estando posicionado entre os mais avançados do mundo, segundo estudos do Núcleo Técnico, que o compara continuamente com modelos regionais e setoriais, no Brasil e no mundo¹. O grau de evolução e de aplicação continuadas o posicionam em nível de excelência, quando comparados.

O MEGSA® é um modelo de gestão atualizado anualmente pelo Núcleo Técnico do CNQA a partir de experiências exitosas e práticas que são captadas no Seminário de Benchmarking anual do PNQS, em que dezenas de melhores práticas de candidatas são compartilhadas, e na Missão anual internacional de Estudos do PNQS, quando são conhecidos casos práticos de operadores, fornecedores e reguladores, de países onde o saneamento já está universalizado. Essas informações são complementadas pela participação de membros do Núcleo Técnico em congressos nacionais e internacionais, pelo benchmarking com normas e modelos internacionais emergentes e com feedbacks de usuários e especialistas.

2. Fundamentos baseados na sustentabilidade e excelência

A sustentabilidade deve inspirar os fundamentos de qualquer modelo de gestão, para que ele possa estimular a contribuição de empresas e instituições que o adotam para o desenvolvimento sustentável, desafio da humanidade. Da mesma forma, o modelo deve estimular a busca da excelência no seu objeto de gestão. A excelência é o esmero com detalhes relevantes de algo que se produz, os que mais importam para o resultado, tendo em vista que gerenciar é eleger prioridades em razão de os recursos serem finitos. Ou seja, excelência não é a perfeição de tudo. Para uma gestão de excelência ser estimulada pelo modelo no seu objeto, ele deve estar fundamentado em princípios atualizados, essenciais e exemplares de sustentabilidade e excelência.

Exemplo:

O MEGSA® está baseado nos Fundamentos da Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental (detalhados no capítulo 4) revisitados anualmente pelo Núcleo Técnico do CNQA. Esses Fundamentos direcionam os dois outros

¹ Último estudo comparativo: 2024, com o modelo Aquarating BID/IWA. Conclui-se que o MEGSA® é bem mais abrangente e atualizado. Estudo disponível com Núcleo Técnico.

componentes do Modelo: os Critérios e o Sistema de Pontuação, que são utilizados para avaliação da maturidade da gestão de operadores, fornecedores e reguladores e para apontar prioridades com precisão.

3. Consenso, diversidade, independência e inovação

Um modelo consensual, construído com dedicação voluntária e independência, a partir da análise e discussão de especialistas, representantes de diferentes perfis de organização que o utilizarão, provenientes de diversas culturas, formação e experiências, é capaz de produzir melhorias e inovações com maior intensidade, bem como gerar maior credibilidade para que seja adotado e seguido.

Exemplo:

O Núcleo Técnico do MEGSA® é composto por homens e mulheres voluntários, de vários estados brasileiros, gestores e profissionais sêniores de diversas formações e variada vivência, em operadores, fornecedores, reguladores e no terceiro setor, bem como por especialistas em gestão do CNQA, alguns deles examinadores seniores da Banca Examinadora ou professores universitários. São escolhidos pela Coordenação com base em sua maturidade e análise da sua contribuição potencial.

4. Abrangente e sistêmico

O desenvolvimento da gestão utilizando modelos especializados é mais efetivo quando ocorre harmonicamente e todas as áreas caminham no mesmo passo. Modelos que abrangem a gestão integral de seu objeto atuam de forma mais efetiva porque são sistêmicos e revelam onde se necessita mais ajuda, propiciando recortes e rankings verticais, por tema, e transversais, por fator, esse último revelando lacunas sistêmicas.

Exemplo:

Os Critérios do MEGSA® orientam a gestão completa do operador, fornecedor ou regulador, abrangendo seus processos essenciais, interligados em um grande sistema de gestão harmônico. Os Critérios, elencados na Figura (1) representativa do Modelo, agrupam, em Itens de avaliação, os processos gerenciais e os resultados mais relevantes para a excelência organizacional. Além disso, permite orientar a gestão se unidades de negócio e de apoio, como se fossem um negócio à parte, com clientes internos e externos.

5. Flexível, ágil e não prescritivo

Um modelo de gestão flexível permite que seja utilizado por qualquer perfil de organização, independentemente da missão e porte, para provocar melhorias. Os requisitos de um bom modelo devem se restringir aos processos

gerenciais essenciais para seu objeto, destacando características de excelência específicas por meio de lista de verificação, para educar o leitor, agilizar a avaliação e para facilitar a identificação de lacunas. Além disso, o estabelecimento de métodos gerenciais deve poder variar em função das peculiaridades das diferentes operações, sem prescrever metodologias.

Exemplo:

O MEGSA® se adapta ao perfil da organização - operador público ou privado; direto ou indireto; fornecedor ou regulador; pequeno ou grande porte - elencando processos gerenciais e suas finalidades, bem fornecendo uma lista de verificação para checar propriedades essenciais desses processos, com liberdade para se aplicar quaisquer métodos que atendam as exigências ou ignorar aquelas que, no entender da organização, não lhe adicionam valor. Apesar de isso ser raro, é possível que demandas do Modelo, não aplicáveis ao perfil, sejam declaradas como tal, no caso de submissão da candidatura à Banca Examinadora do PNQS. Nesse caso a Banca ignora o requisito.

6. Escalável em níveis

Modelos de maturidade escaláveis são mais fáceis de serem incorporados gradativamente nas organizações em ciclos de curto ou médio prazos, que dividem a jornada completa em degraus, de forma que a maturidade alcançada em um degrau a potencializa para alcançar o degrau seguinte.

Ao mesmo tempo, devem proporcionar uma boa experiência de aprendizado aos que têm contato com ele, com uma estrutura simples e padronizada, apresentada em documento de fácil entendimento, tanto por gestores e profissionais experientes como para profissionais em início de carreira e estudantes. Um modelo escalável deve mostrar os degraus da escalabilidade possível na própria estrutura de seu documento, de forma que o leitor possa enxergar o que está à frente para ser alcançado, nos níveis superiores.

Exemplo:

O MEGSA® possui quatro níveis de maturidade²: o nível B, de escore de 125 pontos; o nível I, de 250 pontos; o nível II, de 500 pontos, e o nível III (de Excelência), de 1000 pontos, aplicáveis a operadores, fornecedores e reguladores. A quantidade de processos gerenciais e de requisitos da lista de verificação, bem como a severidade do Sistema de Pontuação do Modelo, variam conforme o nível. Isso permite que a própria organização escolha o grau de desafio e

² A divisão em Níveis foi idealizada na década de 2000 na extinta rede Qualidade, Produtividade e Competitividade que reunia programas setoriais e regionais e a Fundação Nacional da Qualidade, rede da qual o representante do PNQS era relator.

ritmo que deseja imprimir para que o seu sistema gerencial entre em conformidade gradual com o Modelo, sem gerar frustrações. O processo do PNQS, por essa razão, possui reconhecimentos para todos os níveis, de forma que cada avanço possa ser reconhecido, de forma independente, e comemorado. O Modelo possui arquitetura denominada “4 x 1³”, isto é, o leitor interessado nas exigências de um nível inferior antevê as existentes até o 4º nível, sem precisar acessar outro documento.

7. Focado em resultados

Os modelos orientados a resultados são mais eficazes porque permitem mensurar o êxito dos processos gerenciais e as decisões deles decorrentes, para que possam ser corrigidos ou aperfeiçoados, além de contribuir para a avaliação de resultados pelos dirigentes, por meio de um ‘painel de bordo’ coerente. Ou seja, a conformidade com o modelo leva em consideração sua consequência, favorável ou adversa, nos resultados de qualquer perfil de organização. Além disso, a avaliação de resultados deve incorporar a medição da competitividade e do atendimento de anseios das partes interessadas, bem como possibilitar analisar o potencial de evolução favorável de resultados no futuro.

Exemplo:

No MEGSA®, o Sistema de Pontuação atribui 30% dos pontos do Nível pelos resultados produzidos pelo operador, fornecedor ou regulador, em seis perspectivas - econômico-financeira, ambiental, social, clientes & mercado, pessoas e processos. Todos os resultados são avaliados por sua evolução e os resultados estratégicos são avaliados também quanto à competitividade em relação a referenciais comparativos pertinentes e quanto ao atendimento de anseios das partes interessadas. O Sistema de Pontuação também atribui aproximadamente 10% dos pontos do Nível pelo potencial de alcance de metas estratégicas. Portanto, não olha somente no “retrovisor” mas olha também para os resultados almejados, olha para frente. Além disso, o Modelo é acompanhado por um Guia de Referência para Medição do Desempenho (GRMD), atualizado anualmente pela Câmara Temática de Indicadores de Desempenho do Saneamento Ambiental da ABES (CTIDSA), para uso de operadores.

³ Arquitetura desenvolvida em 2015 em parceria com o Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), em cujo Núcleo Técnico atuam membros do Núcleo Técnico do MEGSA®

8. Fatores e graus de avaliação atuais e objetivos

Modelos robustos utilizam fatores contemporâneos do que seja uma boa gestão e que mais importam para o resultado de qualquer perfil de organização. Deve definir graus de avaliação objetivos e conceituais, para análise e determinação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, agilizando o processo de avaliação e minimizando o viés de severidade ou complacência de quem avalia a organização.

Exemplo:

O MEGSA® sintetiza em seis os fatores essenciais para qualificar como excelente um processo gerencial de um operador, fornecedor ou regulador. A saber: ENXUTO (custa menos), PROATIVO (previne problemas), DIGITAL (agiliza a gestão), ABRANGENTE (contempla o que importa), EFETIVO (cumpre a finalidade) e INOVADOR (promove diferenciais competitivos). Para qualificar os resultados, o Modelo sumariza em quatro os fatores: EVOLUÇÃO (favorável) e, para resultados estratégicos, COMPETITIVIDADE (forte concorrente ou líder), COMPROMISSO (atendeu aos requisitos das partes interessadas) e POTENCIAL (deve atingir metas bem projetadas). Cada grau em que um fator é avaliado está associado a um conceito descrito que deve ser atendido na íntegra, dessa forma o consenso é facilmente obtido entre avaliador e avaliado. De 2008 a 2021, os fatores eram baseados nos conceitos do PDCL⁴ e de 1997 a 2007, nos conceitos do ADLI⁵ do Baldrige (modelo americano).

9. Didático e predisposto para I.A.

Um modelo de gestão predisposto para I.A. deve explicitar claramente a finalidade de seus requisitos e conceitos associados a cada grau de avaliação possível, para que o leitor possa entender precisamente para que servem e o que precisa ser alcançado, bem como deve poder ser utilizado por grandes modelos de linguagem (LLM) da I.A., para apoio na avaliação, impedindo alucinações e inferências que ocorrem quando o *prompt* é aberto. Um glossário claro, com verbetes e locuções com significado especial no modelo, deve estar disponível para a mesma finalidade.

Exemplo:

Todos os processos gerenciais exigidos pelo MEGSA® para operadores, fornecedores e reguladores, possuem a finalidade explicitada, de forma que os leitores e a I.A. compreendam com exatidão o que se espera de cada um em termos de tomada de decisão. De forma similar, o Sistema de Pontuação do Modelo, associa, a cada

⁴ Plan, Do, Check & Act, evolução do PDCA de Ishikawa

⁵ Approach, Deployment, Learning & Integration

grau possível, um conceito didático e explícito, para que o grau correto da Prática ou do Resultado seja atribuído ao fator que está sendo avaliado. Para qualificar a predisposição do Modelo para uso com I.A, o Núcleo Técnico realizou estudos presenciais, comparando a avaliação de processos gerenciais, relatados por escrito, por cinco examinadores seniores, com a avaliação realizada pela I.A., resultando em plena equivalência na atribuição de graus e no apontamento de lacunas. O MEGSA® possui um glossário robusto, como a maioria dos modelos, para termos e locuções próprias da gestão nele utilizados, e dezenas de notas explicativas, sendo revisados e complementados anualmente.

10.Um documento integrado da gestão

Modelos que promovem, de forma padronizada, o registro escrito transparente sobre o funcionamento da gestão e de seus resultados, contribuem para a apropriação, disseminação e alinhamento do conhecimento sobre o negócio, gerando maior comprometimento e visão sistêmica, principalmente por parte das lideranças - as palavras voam, os escritos permanecem. Além disso, por responderem a requisitos consensualmente definidos no modelo, claros e objetivos, produzem avaliações transparentes e geradoras de ação.

Exemplo:

O Sumário de Gestão é o documento padrão, orientado pelo MEGSA®, para descrever sucintamente as práticas de gestão essenciais do operador, fornecedor ou regulador, sintetizando seus aspectos mais relevantes, como as entradas, o ciclo de funcionamento, as saídas, os responsáveis e envolvidos, bem como as características que as tornam enxutas, proativas, digitais, abrangentes, efetivas e inovadoras. O documento captura também os resultados dos indicadores de desempenho mais relevantes, em diferentes perspectivas, demonstrando a sua evolução e, para os indicadores estratégicos, apontando os graus de competitividade e de atendimento de compromissos alcançados, bem como o grau do potencial de alcance de metas futuras. O padrão utilizado para descrição de resultados, possibilita, com a aplicação do Sistema de Pontuação do Modelo, obter um indicador integrado, por perspectiva e por fator.

Escolha correta, mudanças culturais efetivas

O uso de modelos gerenciais bem construídos, associados a processos participativos e metodologias disciplinadas, são ferramentas valiosas para promoção de mudanças culturais, apoando os dirigentes nessa importante

responsabilidade da liderança.

Uma das características marcantes desse tipo de abordagem é a incorporação da disciplina de processos, a uniformização da linguagem, os rituais participativos e o reconhecimento de estágios de maturidade alcançados gradativamente pelas pessoas ou pelos processos. São exemplos largamente conhecidos, os modelos e metodologias participativas do 5S, Lean/6sigma, A4, BSC, ISO, TPM e tantos outros, todas elas com linguagem própria e rituais disciplinados.

As características do MEGSA® o colocam num grau de Modelo robusto e competitivo. A candidatura da organização ao PNQS, requer a capacitação e a mobilização de pessoas em torno do levantamento de informações e preparo do Sumário de Gestão para submissão à Banca Examinadora e para uso interno. Essa atividade e a preparação para receber uma visita da Banca Examinadora, padroniza a linguagem da boa gestão e, obviamente, já provoca melhorias nas práticas de gestão, atuando-se em lacunas identificadas num curto prazo e com baixo custo. Ciclos sucessivos possibilitam incorporar definitivamente a cultura da excelência. A opção pela realização de Jornadas de Excelência, ágeis e participativas, em níveis sucessivos e em ciclos acelerados de melhoria, dá mais velocidade à implementação dessa cultura. O uso simultâneo dos dois métodos acelera ainda mais.

2 Aplicando o Modelo

Uso do Modelo no PNQS

No PNQS, as categorias “As Melhores em Gestão do Saneamento Ambiental” – AMEGSA –, “Selo de Qualidade de Fornecedores” – SQF – e “Selo da Qualidade de Reguladores” – SQR – , avaliam o grau de maturidade da gestão de uma organização, utilizando os Critérios deste Modelo.



Um “Sumário de Gestão” é fornecido pela candidata, respondendo aos Critérios, conforme o “Regulamento PNQS”. O Sumário inclui informações sobre o “Perfil da Organização”, que contextualiza a empresa ou instituição cuja gestão e resultados são avaliados.

Uma planilha de Lista de Verificação (LV), também é preenchida pela candidata, com a descrição sumária do atendimento ou a justificativa de não atendimento das exigências.

A avaliação de uma candidata é realizada por uma Banca Examinadora voluntária capacitada pelo CNQA. Ela estuda os documentos e realiza uma visita de esclarecimento (presencial ou por videoconferência), por amostragem, produzindo um Relatório de Avaliação para os juízes e para a candidata.

O grau de maturidade da gestão é obtido por meio da avaliação do estado em que se encontram os processos gerenciais e analisando os resultados obtidos e potenciais, com base nas exigências dos Critérios e nos fatores de avaliação do Sistema de Pontuação.

Anexo GRMD na candidatura

No caso de operadores de serviços de saneamento ambiental, o Guia de Referência para Medição do Desempenho (GRMD) complementa o

MEGSA®. O Guia é mantido atualizado, anualmente, pela CTIDSA⁶. Os operadores devem consultá-lo para orientar a apresentação de indicadores para o Nível escolhido. Os indicadores podem ser substituídos por outros, com os mesmos propósitos daqueles do Guia e se o propósito do indicador for irrelevante ou não aplicável, pode-se justificar a não apresentação.

A CTIDSA tabula, anualmente, e disponibiliza no sítio do PNQS, planilha comparativa de resultados de vencedores da categoria AMEGSA do PNQS, para ser usada como fonte de referenciais comparativos para candidatas, em alinhamento ao objetivo do PNQS, de captar, selecionar e compartilhar conhecimento sobre gestão.

Uso do Modelo na Jornada de Excelência ABES

O uso do MEGSA® também serve como referência para modelagem da boa gestão no setor de saneamento ambiental. O Modelo pode ser utilizado em autoavaliações para que as organizações desenvolvam a maturidade de sua gestão iniciando um programa de implantação do Modelo. Com essa finalidade, o CNQA disponibiliza Jornadas de Excelência participativas. A Jornada é um programa de educação tipo “mão na massa”, prático e ágil (em ciclos de 6 a 8 meses em geral), para avaliar e aperfeiçoar os processos de gestão empresarial, por meio de workshops de curta duração, usando como referência o MEGSA® associado a metodologias participativas. Uma Jornada pode começar a qualquer tempo e as propostas devem ser solicitadas ao CNQA.



A Jornada fundamenta-se em três esteios: modelo robusto, rigor metodológico e ampla participação das pessoas. É orientada por instrutores do

⁶Câmara Temática de Indicadores de Desempenho para o Saneamento Ambiental

CNQA, com a participação e disseminação para 15 a 30 gestores e profissionais, conforme o porte e áreas da organização. No encerramento há uma auditoria independente, de 3a. parte, na etapa final de Certificação, que atesta a evolução da gestão.

A etapa inicial, de avaliação participativa, assistida por software, permite compreender o Modelo na prática e priorizar as melhorias mais importantes, de forma consensual, nos aspectos pontuais e sistêmicos em que há maior perda de pontos. O workshop dura dois dias para a avaliação da organização completa e de seus resultados!

Na etapa de melhoria, os projetos são preparados com a participação das equipes de projeto, em workshop de dois dias, e o seu progresso é verificado pelos instrutores, detalhadamente, quatro meses depois. Essa verificação pelo CNQA, além de provocar maior mobilização, prepara a organização para receber a auditoria externa independente, ao final, que verificará a aplicação dos padrões da Jornada e o progresso e conclusão das melhorias planejadas, aumentando a mobilização.

Após uma Jornada, realizada em um Nível mais simples, a organização pode reiniciar outra no Nível seguinte, além de poder participar do ciclo do PNQS no Nível certificado, sem a necessidade de elaborar um Sumário de Gestão completo.

O método permite obter, prontamente, um indicador dinâmico da qualidade da gestão e da competitividade e sustentabilidade do conjunto de seus resultados, demonstrando o progresso quantitativamente, pelo algoritmo do Modelo.

Por ser uma metodologia participativa, a absorção e disseminação dos Fundamentos da Excelência em Gestão, base do Modelo, ocorre de forma uniforme e mais rápida.

O programa Jornada de Excelência ABES, realizado na SANASA, 1º Lugar no ranking TrataBrasil de 2025, foi reconhecido com a Medalha do Mérito da Inovação em Gestão pelo Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão em 2025.

- O GRMD, que sustenta a medição e o benchmarking de resultados para operadores do saneamento ambiental, em documento específico.

O Modelo incorpora quatro Níveis de maturidade para uma organização escolher na sua avaliação. As exigências dos Critérios e do Sistema de Pontuação de um Nível mais alto incluem as dos Níveis abaixo. São eles:

- Nível B (Básico) - Primeiros Passos para a Excelência, 125 pontos
- Nível I - Compromisso com a Excelência, 250 pontos
- Nível II - Rumo à Excelência - 500 pontos
- Nível III - Excelência - 1000 pontos

3 Componentes do Modelo

O MEGSA® é composto por:

- Onze Fundamentos da Excelência em Gestão no Saneamento Ambiental;
- Oito Critérios de Avaliação, representados na figura (1) do Modelo, em diferentes níveis de aprofundamento, para avaliar se os onze Fundamentos estão presentes na gestão da organização;
- Sistema de Pontuação para processos gerenciais e para resultados organizacionais;

4 Fundamentos do Modelo

Esses fundamentos se traduzem, no MEGSA®, em Critérios relativos a processos gerenciais essenciais e a resultados organizacionais esperados, bem como em um Sistema de Pontuação para avaliá-los.

FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA EM GESTÃO NO SANEAMENTO AMBIENTAL

Esses Fundamentos, constantemente revisitados, consolidam princípios que influenciam a articulação de processos gerenciais e a busca de resultados que garantam a continuidade do negócio e sejam compatíveis com um papel mais ativo da organização como agente de transformação cultural da sociedade, com vistas ao desenvolvimento sustentável.

Eles expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas e resultados encontrados em organizações líderes.

1. PENSAMENTO SISTêmICO

Compreensão e tratamento das múltiplas e dinâmicas relações de interdependência e seus efeitos, entre os diversos componentes que formam a organização, outras organizações de sua esfera de influência, a sociedade e o meio ambiente.

2. SANEAMENTO AMBIENTAL INTEGRADO

Prevenção de problemas relativos à qualidade e disponibilidade da água e da qualidade do solo e do ar, que comprometem a saúde e a segurança da vida, à luz da evolução de leis e regulamentos, suas exigências, limitações e finalidades, e a sinergia das políticas públicas relacionadas.

3. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, buscando a convergência dos propósitos econômicos, sociais e ambientais, e de contribuir, como ente ativo, com ética e transparência, para a melhoria das condições para a vida, atual e futura, no planeta, priorizando a descarbonização.

4. VALORIZAÇÃO DO CLIENTE

Acompanhamento e antecipação dos comportamentos do mercado e da sociedade, explorando as oportunidades de geração de experiências de alto retorno para os clientes, de forma a estimular o desenvolvimento sustentável, numa perspectiva de curto, médio e longo prazos.

5. INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar produtos e

processos de alto valor agregado, de forma compatível com o desenvolvimento sustentável.

6. ADAPTABILIDADE

Flexibilidade e agilidade para mudança tempestiva, no tratamento de problemas e oportunidades, novas demandas e alterações no contexto, incluindo os relativos a mudanças climáticas.

7. LIDERANÇA TRANSFORMADORA

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com o desenvolvimento sustentável e com a excelência; propiciando um ambiente de valorização das pessoas e da diversidade, de engajamento, colaboração, aprendizado e crescimento, norteado por valores e princípios, promovendo mudanças culturais necessárias, preparando gestores de pessoas de diferentes perfis; e interagindo com as partes interessadas.

8. RELEVÂNCIA DAS PESSOAS

Excelência do trabalho das pessoas é a base para o êxito dos processos, impulsionada por um ambiente seguro, saudável, participativo, desafiador, com ferramentas atuais, promotor do desenvolvimento, resiliência, responsabilização, autonomia, feedback, reconhecimento e realização de resultados.

9. OLHAR PARA O FUTURO

Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente de negócios e dos possíveis efeitos sobre a organização e partes interessadas, no curto, médio e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias compatíveis com o desenvolvimento sustentável e apropriadas para o alcance de objetivos e metas.

10. ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS

Arranjo das atividades operacionais e gerenciais, necessárias para alcance dos objetivos da organização, em conjuntos encadeados, de forma a agregar valor cumulativo e compatível com o desenvolvimento sustentável, pela gestão, para as partes interessadas.

11. GERAÇÃO DE VALOR SUSTENTÁVEL

Alcance e projeção de excelentes resultados, econômicos, sociais, ambientais e relativos a clientes e mercado, bem como de pessoas e dos processos que os viabilizam, com boa evolução, competitivos, atendendo aos principais anseios das partes interessadas e com metas potenciais embasadas.

5 Composição dos Critérios

Critérios e Itens

Os Critérios de “1” a “7” permitem avaliar processos gerenciais e o Critério “8” possibilita avaliar os resultados organizacionais. O conteúdo está detalhado no documento “MEGSA® - Critérios de Excelência”. São eles:

Critérios:

1. Liderança
2. Estratégias
3. Clientes
4. Sociedade
5. Conhecimento, inovação e tecnologia
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados Organizacionais

O Critério 8 requer a apresentação de resultados estratégicos e operacionais alcançados e a justificativa ao potencial de alcance de metas estratégicas de curto, médio ou longo prazos, na forma de indicadores, em **seis** perspectivas:

- 8.1 Econômico-financeiros
- 8.2 Social
- 8.3 Ambiental
- 8.4 Clientes e mercado
- 8.5 Pessoas
- 8.6 Processos

6 Composição do Sistema de Pontuação

Fatores para avaliar Processos Gerenciais

Seis fatores do Sistema, que mais contribuem para a qualidade⁷ dos processos gerenciais, são avaliados em graus de evolução em que se encontram, para cada processo, com base nas informações existentes ou apresentadas. As explicações de cada fator e graus possíveis estão detalhados no documento “MEGSA® - Critérios de Excelência”. São eles:

• Enxuto

A gestão enxuta visa a eliminar atividades que não adicionam valor na tomada de decisão, reduzindo o custo de administração.

• Proativo

A gestão proativa tem o objetivo de prevenir a ocorrência de problemas, reduzindo perdas.

• Digital

A gestão digital tem a finalidade de incorporar a tecnologia digital emergente, aumentando a assertividade e produtividade gerencial.

• Abrangente

A gestão abrangente tem o objetivo de assegurar a visão plena dos processos e de suas entradas e saídas, na tomada de decisão.

• Efetivo

A gestão efetiva tem a finalidade de possibilitar a medição ou avaliação de sua eficiência e eficácia.

• Inovador

A gestão inovadora visa a incorporar melhorias e métodos originais ou inusitados que criem diferenciais competitivos de gestão.

Fatores para avaliar Resultados

O Sistema de Pontuação avalia os Resultados Organizacionais com base em quatro fatores, sendo os três últimos somente aplicáveis para resultados do negócio e estratégicos. São eles:

• Evolução

O resultado operacional ou estratégico melhorou ou se manteve em patamar competitivo e compromissado com parte interessada.

• Competitividade

O resultado do negócio ou estratégico alcançou nível competitivo, de liderança ou de excelência mundial.

• Compromisso

O resultado do negócio ou estratégico atingiu expectativa compromissada com parte interessada.

• Potencial

O resultado do negócio ou estratégico tem potencial comprovado de alcançar metas estabelecidas..

⁷ Qualidade em produzir decisões e rumos assertivos.

7 Introdução aos Critérios

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Este Critério trata da gestão do desenvolvimento da cultura, governança e exercício da liderança, enfatizando seu papel para o desenvolvimento sustentável, em seis processos gerenciais.

1.1 Desenvolvimento da cultura

- a) Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta
- b) Promoção de mudanças culturais

1.2 Governança

- a) Estruturação da governança e continuidade
- b) Controle de riscos e conformidade

1.3 Exercício da liderança

- a) Intereração com as partes interessadas
- b) Tomada de decisão

O sistema de liderança das organizações comprometidas com a excelência em gestão e o desenvolvimento sustentável deve ser capaz de incorporar, com maior profundidade e agilidade, uma cultura compatível com as consequências do rápido avanço da tecnologia digital, especialmente da I.A., e das exigências, bem mais severas, da sociedade, dos investidores e novas gerações de consumidores, no quesito sustentabilidade empresarial e garantia da continuidade do negócio.

Isso inclui: 1) um aprofundamento na construção e prática de valores e princípios de excelência em gestão e de desenvolvimento sustentável na sociedade digital e novas diretrizes decorrentes disso; 2) a detecção e tratamento ágil de aspectos da cultura que são incompatíveis com esses rumos; 3) uma estrutura de governança mais comprometida e vigilante quanto à geração de resultados significativos de curto, médio e longo prazos – econômicos, sociais e ambientais – e quanto à garantia de continuidade do negócio em eventos de ruptura; e 4) uma atuação do time de liderança comprometida com princípios avançados de ESG⁸ e a consequente modelagem de um negócio bem mais sustentável, com ênfase na descarbonização, ao longo do tempo e digitalmente adaptado.

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS

Este Critério trata da gestão da manutenção de estratégias sustentáveis, da sua implementação e da análise de desempenho, em oito processos gerenciais.

2.1 Estratégias sustentáveis

- a) Definição da esfera de influência e objetivos
- b) Mapeamento e tratamento de oportunidades e adversidades
- c) Consenso estratégico

2.2 Implementação das estratégias

- a) Definição de mudanças
- b) Desdobramento dos planos

2.3 Análise de desempenho

- a) Medição e avaliação de resultados
- b) Avaliação de progresso

O rápido avanço da tecnologia digital, especialmente da I.A., as demandas das mudanças do clima, com destaque para a descarbonização e resiliência climática, os conflitos tarifários emergentes entre países e blocos econômicos, e o potencial de influência disso tudo na própria estrutura da sociedade e nos modelos de negócio das organizações, trazem desafios complexos para o planejamento empresarial. A própria tecnologia, por meio da I.A., cada vez mais apoia a tomada de decisão em meio a esta complexidade, mas também faz emergir, simultaneamente, novos riscos a serem mitigados pelas organizações e pela sociedade, expostas a esta tecnologia de alto impacto. No entanto, também revelam grandes oportunidades nos quesitos de modelo de negócio, qualidade, eficiência operacional⁹ e inovação potencializados pelas novas tecnologias.

A definição de estratégias sustentáveis se refere à abordagem da organização para preparar os caminhos que a levarão a um futuro mais sustentável compreendendo a complexidade, a incerteza e a não linearidade do ambiente externo¹⁰ e do ambiente interno¹¹. No processo,

⁹ Inclui a produtividade.

¹⁰ As oportunidades e ameaças provenientes do macroambiente, do setor de atuação e do mercado de atuação. As do macroambiente abrangem os riscos externos já identificados e outros aspectos conjunturais da sociedade em geral ou das regiões de atuação, tais como políticos, econômicos, sociais, ambientais, tecnológicos e legais. As oportunidades e ameaças do setor de atuação englobam aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, cadeia de fornecimento, formadores de opinião e outras forças atuantes no setor como um todo, entre elas as políticas públicas e a situação dos recursos. As oportunidades e ameaças do mercado de atuação (de fornecimento de produtos, de trabalho, financeiro e de capitais, da cadeia de suprimento e de atuação socioambiental) abrangem a dinâmica da competição existente por clientes, oportunidades e recursos, como características e competências dos principais concorrentes, novos entrantes, organizações de referência do setor ou de fora dele.

¹¹ As forças e fraquezas provenientes do ambiente interno relacionadas aos riscos internos já identificados e outros aspectos identificados na avaliação do desempenho do negócio como situação

⁸ Environmental, Social & Governance

podem ser utilizados 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. A definição deve abranger a avaliação de transformações necessárias e suas prioridades.

Configurar e implementar estratégias compatíveis com o desenvolvimento sustentável numa economia cada vez mais globalizada, exigente e turbulenta, demanda a excelência na gestão dessas atividades, a começar pelo entendimento dos anseios das partes interessadas e a consequente compatibilização de objetivos, harmônicos entre si.

Na gestão ESG de 2^a geração, a sociedade ganha uma importância maior, com verdadeiro status de cliente de serviços socioambientais extraordinários da organização, por exemplo, colaborar para os ODS¹²s e outras taxonomias de desenvolvimento sustentável emergentes¹³, na maioria das vezes sem retorno econômico imediato, além de desenvolver produtos mais sustentáveis relacionados com a missão essencial da organização. Por isso a organização é desafiada mais fortemente na sua sustentabilidade econômica e capacidade de inovar para adicionar valor e diferenciais competitivos, exigindo líderes com visão ampliada.

Enquanto a organização é cada vez mais demandada por produtos mais competitivos e sustentáveis, ela deve, simultaneamente, absorver parte do rateio universal da dívida socioambiental da sociedade industrial de consumo movida a hidrocarboneto e enfrentar ondas de crises globais.

A formulação de estratégias voltadas à inovação, em todos os sentidos – de modelo de negócio, de produtos e processos, incluindo de gestão – requer um mecanismo de planejamento que seja mais fluido e ágil, no sentido de buscar manter um portfólio de direcionamentos estratégicos contínuo e lógico, concatenado com as aceleradas e inesperadas mudanças do macroambiente e setor de atuação. Dessa forma o ciclo de estabelecimento de objetivos e planos estratégicos e sua execução precisa ser muito mais ágil e dinâmico.

Neste cenário mais dinâmico, a existência de macroestratégias, que determinam um rumo geral de longo prazo, e micro estratégias adaptativas, assíncronas e definidas para horizontes mais

econômico-financeira, de ativos de *infraestrutura operacional* e intangíveis, competências ou outros recursos.

¹² ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, 2015.

¹³ Ex.: Taxonomia Sustentável Brasileira

curtos, tende a dar maior flexibilidade para as organizações. Isso requer um processo de inteligência estratégica permanente que resulta na administração de um conjunto de planos estratégicos que se sucedem, ao serem implementados, com duração variada, por meio do projeto ou planejamento dos produtos e processos. Como consequência, esses planos são concatenados com um processo de orçamento contínuo adaptativo. As correções de rumo tendem a ser em períodos mais curtos, alicerçadas por monitoramento e análises contínuas de cenários externos e internos e pronta comunicação aos envolvidos dentro e fora da organização.

Os princípios do desenvolvimento sustentável ganham importância no processo de formulação e implementação de estratégias sustentáveis, primeiramente como força influenciadora e depois como mecanismo de validação dos objetivos e dos planos estabelecidos.

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

Este Critério trata da gestão da atuação sustentável e da experiência sustentável promovida aos clientes da organização, em 11 processos gerenciais.

3.1 Mercado e atuação sustentável

- a) Estudo do mercado
- b) Segmentação do mercado
- c) Definição de clientes-alvo
- d) Conhecimento sobre os clientes-alvo
- e) Planejamento de experiências sustentáveis
- f) Divulgação de produtos e características sustentáveis
- g) Desenvolvimento de marcas sustentáveis

3.2 Experiência sustentável

- a) Responsividade aos clientes
- b) Resolutividade de manifestações
- c) Avaliação da experiência dos clientes
- d) Fidelização de clientes

As exigências emergentes da sociedade com vistas ao desenvolvimento sustentável cobram das organizações uma responsabilidade e um ativismo maior, junto ao mercado e clientes com quem interage. Esse ativismo inclui o de influenciador da cultura de sustentabilidade e não somente na oferta de produtos sustentáveis, embasados por processos também sustentáveis. Por outro lado, o acelerado desenvolvimento das tecnologias digitais, também exige da organização uma percepção melhor das oportunidades que elas podem trazer para aumentar a atratividade e a preferência pelos seus produtos.

Os mercados abordados neste Item referem-se apenas aos mercados de atuação que são alvos para o fornecimento de produtos da organização e

que incluem o mercado de concessões em permanente disputa, mercados cativos¹⁴ de consumidores ou mercados de consumidores com liberdade de escolha (atacado e varejo) e o mercado de bens, serviços e soluções oportunizados pela cadeia de suprimento do saneamento ambiental.

O conhecimento mais profundo das predisposições dos diferentes tipos¹⁵ de clientes-alvo em consumir produtos tecnologicamente superiores e mais sustentáveis, influirão na forma de interagir com o mercado e consequentemente nos investimentos em comunicação, tecnologia e sustentabilidade.

Os métodos podem variar em função das peculiaridades dos diferentes segmentos de mercado ou grupos de clientes-alvo.

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

Este Critério trata da gestão da responsabilidade e da segurança socioambientais da organização, em quatro processos gerenciais.

4.1 Responsabilidade socioambiental

- a) Manutenção da legalidade
- b) Atuação para o desenvolvimento sustentável

4.2 Segurança socioambiental

- a) Controle de impactos adversos
- b) Prontidão para emergências

A sociedade abordada neste Critério refere-se à sociedade em geral e a grupos sociais (**comunidades**) da esfera de influência da organização.

A sociedade em geral é aquela que estabelece leis, regulamentos e normas exigíveis e códigos ou normas de adesão voluntária pela organização. Esses acervos representam as necessidades e expectativas formais da sociedade e do meio ambiente, local ou globalmente. Por isso, a organização deve identificar, analisar e atender os requisitos legais pertinentes a ela.

As exigências emergentes da sociedade com vistas ao desenvolvimento sustentável, materializadas nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), exigem das organizações um papel mais contundente nas questões relacionadas com a melhoria das

¹⁴ No caso de concessões públicas, refere-se ao *mercado* de monopólio natural e mercados internos corporativos.

¹⁵ Exemplo: poder concedente de operações de saneamento ambiental, consumidores cativos ou compulsórios de serviços de saneamento ambiental de concessão, operadores concessionários compradores de serviços e soluções de saneamento ambiental e outros.

condições para a vida no planeta, junto à sociedade e ao meio ambiente com o qual interagem por meio da integração dessas exigências ao modelo de negócio. Assim, a organização deve mapear os seus aspectos sociais e ambientais adversos e tratar os impactos por meio de ações de mitigação.

Esse novo papel inclui o desenvolvimento da cultura de sustentabilidade na sociedade por meio de ações mais abrangentes na sua esfera de influência e não somente nas questões elementares de responder pelos seus impactos adversos na sociedade, cuidar da força de trabalho e desenvolver as comunidades do entorno. Muda a forma de interagir com a sociedade e consequentemente de investir em comunicação, tecnologias sustentáveis e ações afirmativas.

CRITÉRIO 5 – CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

Este Critério trata da gestão do conhecimento essencial, da inovação sustentável e da adaptação digital¹⁶, que são necessários para potencializar o êxito das estratégias e planos, incluindo de gestão para o desenvolvimento sustentável e o uso da inteligência artificial (I.A.), em seis processos gerenciais.

5.1 Conhecimento essencial

- a) Mapeamento dos conhecimentos
- b) Internalização do conhecimento

5.2 Inovação sustentável

- a) Fomento à inovação
- b) Experimentação em larga escala

5.3 Adaptação digital

- a) Desenvolvimento digital do negócio
- b) Segurança digital

A organização deve desenvolver competências **essenciais** para suas estratégias terem êxito. Faz parte da definição de estratégias a serem adotadas (Item 2.1) para o alcance dos objetivos da organização, a identificação das competências essenciais a serem desenvolvidas, seja olhando para dentro, para entender o que falta, ou para fora, para entender o que a concorrência ou empresas de referência, dentro e fora do ramo, possuem de diferencial.

Entre as competências essenciais, além das inerentes ao próprio negócio, estão as de excelência em gestão e de modelagem de negócio sustentável. Por isso elas têm relevância especial neste Critério, em tempo de formulação e desdobramento de estratégias.

¹⁶ Ver glossário.

Para incorporar as competências essenciais que faltam ou que podem vir a faltar é necessário identificar, captar, desenvolver, ampliar, aplicar, disseminar e proteger o conhecimento que as viabilizam. As pessoas assimilam e retêm esse conhecimento por meio da capacitação teórica e prática. A organização, por sua vez, o assimila e retêm por meio da atualização de seu acervo¹⁷ de padrões e lições aprendidas.

O desenvolvimento do conhecimento amplia a capacidade de execução dos processos, inclusive de gestão, com excelência e viabiliza a geração de ideias originais ou inusitadas para resolução de problemas, aproveitamento de oportunidades emergentes, criando mais valor para as partes interessadas.

O potencial de as ideias se converterem em inovações, é revelado, preferencialmente, por meio de pilotos¹⁸ ou experimentos¹⁹ que comprovem a mudança de patamar de desempenho. Essa ampliação do potencial inovador decorre das novas conexões inteligentes resultantes do aumento do conhecimento das pessoas e da sua atuação em rede, com interações de maior complexidade e abastecidas com a profunda experiência na execução dos padrões existentes.

O recurso da tecnologia digital emergente, com destaque para as ferramentas de I.A., cada vez mais presente nos processos empresariais, sejam operacionais ou gerenciais, encontra esse ambiente fértil, voltado ao desenvolvimento do conhecimento, o que propicia a excelência na execução dos padrões e viabiliza a busca incessante por inovações que coloquem os produtos e processos em outro patamar de efetividade. O potencial de transformação de produtos, processos, inclusive de gestão, e do negócio sustentável, e os ganhos associados, pela incorporação de novas tecnologias digitais em constante evolução, é muito grande, assim como os investimentos, o que requer da organização uma adaptação digital seletiva.

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Este Critério trata da gestão de equipes de alto desempenho e do desenvolvimento de líderes, enfatizando seu papel para o desenvolvimento sustentável, em oito processos gerenciais.

¹⁷ Inclui acervo cultural

¹⁸ Pilotos referem-se a testes em ambiente real controlado.

¹⁹ Experimentos referem-se a aproximações da realidade por meio de prototipagem, modelagem ou simulação em ambiente que reproduz o real.

6.1 Equipes de alto desempenho

- a) Estruturação das equipes
- b) Composição de equipes
- c) Desenvolvimento de competências das pessoas
- d) Tratamento dos perigos e riscos de saúde e segurança
- e) Otimização do clima organizacional

6.2 Desenvolvimento de lideranças

- a) Definição de competências de líderes e sucessores
- b) Seleção de líderes e sucessores
- c) Desenvolvimento de competências de liderança

As pesquisas sobre o futuro do trabalho e sobre o impacto da automação e a realidade já perceptível em muitos setores, indicam que nenhuma ocupação deixa de ser afetada pelas mudanças tecnológicas, especialmente com o progresso acelerado da I.A. e suas aplicações na operação e na gestão. Este cenário de mudanças rápidas requer que as organizações enfatizem medidas de fortalecimento da cultura do aprendizado contínuo e de desenvolvimento de novas e mais especializadas competências pelas pessoas, bem como de expansão de oportunidades de aprendizagem e de suporte à readaptação profissional de áreas mais suscetíveis a automação.

O nível de alto desempenho das equipes continuará a ser promovido, de forma importante, pela qualidade da liderança em zelar pelo clima de trabalho; em escolher e manter talentos, considerando as características das novas gerações e a maior competição pelos melhores profissionais; engajar as pessoas nos valores, princípios, estratégias e objetivos da organização, esses cada vez mais dinâmicos; em definir funções e competências necessárias para os processos; em configurar, desenvolver permanentemente as equipes; em responsabilizar e desafiar cada pessoa, de acordo com seu perfil e maturidade; em assegurar a qualidade de vida no trabalho, incluindo a saúde e segurança ocupacional e mental; e potencializar a qualidade das relações e da comunicação. A promoção e atualização de programas de pessoal enxutos e práticos para apoiar as lideranças nessas atividades é essencial.

Além disso, no cenário ESG de 2ª geração, os valores, princípios, estratégias e objetivos da organização – os rumos –, quando priorizam o desenvolvimento sustentável, tendem a facilitar o engajamento e dedicação das pessoas, que passam a perceber uma causa maior em jogo.

A clara definição de responsabilidades, decorrentes do contrato de trabalho, por sua vez, se traduz em desafios para lideranças e profissionais competentes, que quando gostam do que fazem e entendem a importância da sua contribuição, aumentam a sua dedicação.

A qualidade da interação humana dos times responde também por parte importante da dedicação das pessoas às causas comuns, sejam objetivos de áreas específicas ou da própria organização.

Por isso o papel das lideranças, para maximizar o potencial de contribuição das pessoas, se torna mais relevante, exigindo dirigentes mais preparados para o cenário empresarial ESG 2.0 e para desenvolver gestores *aptos a lidar com a diversidade geracional*. A maior velocidade das mudanças que ocorrem na sociedade e o consequente aumento geral da competição por recursos e mercados requerem lideranças e sistemáticas de apoio²⁰ a elas que, com maior agilidade e precisão, sejam principalmente capazes de:

- 1) planejar equipes enxutas, flexíveis e diversificadas, de forma integrada ao planejamento dos processos;
- 2) readaptar funções e definir macro competências que pessoas preencherão com seu potencial;
- 3) selecionar pessoas com potencial e com competências sociais enfatizadas, como automotivação, tolerância, flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, relacionamento e outras;
- 4) compatibilizar competências requeridas com competências e potencial das pessoas e com o sistema de compensações²¹;
- 5) mobilizar²² as pessoas;
- 6) promover a interação e colaboração frutíferas entre pessoas e áreas;
- 7) desenvolver profissionais e líderes para a organização, que sejam capazes de acompanhar e utilizar a tecnologia digital emergente para seu autodesenvolvimento e produtividade, olhando para o futuro;

²⁰ Atividades de suporte de áreas de recursos humanos ou afins, como recrutamento & seleção; integração de recém-chegados; suporte a expatriados; treinamentos profissionais, comportamentais e de cidadania; desenvolvimento de líderes; análise de perfis, feedback de desempenho; monitoramento da percepção da *força de trabalho*; plano de benefícios; suporte psicológico; orientação assistida (coaching); políticas de jornada e local de trabalho; controle de presença; controle de produção e outros.

²¹ As compensações podem incluir remuneração fixa e variável, estabilidade, pacote de benefícios oferecidos e outras vantagens.

²² A mobilização inclui a atribuição de responsabilidades, a orientação (coaching), o aconselhamento de carreira, a retroalimentação (feedback) de desempenho; o reconhecimento de contribuições extraordinárias (incondicional) e o incentivo pelo alcance de metas (condicional).

8) zelar pela qualidade de vida das pessoas, colocando sua segurança física e emocional em 1º. lugar.

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Este Critério trata da gestão dos principais processos primários e de suporte, de fornecimento e econômico-financeiros, necessários para a criação de valor, para os clientes e demais partes interessadas, de forma coerente com o desenvolvimento sustentável.

7.1 Processos primários e de suporte

- a) Planejamento de fatores de desempenho
- b) Projeto de produtos e processos sustentáveis
- c) Monitoramento do desempenho dos processos
- d) Análise e melhoria de processos e produtos

7.2 Processos de fornecimento

- a) Desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos
- b) Qualificação e seleção de fornecedores sustentáveis
- c) Monitoramento do fornecimento
- d) Avaliação do fornecimento

7.3 Processos econômico-financeiros

- a) Síntese de fatores de desempenho econômico-financeiro
- b) Projeção orçamentária
- c) Qualificação de investimentos
- d) Equilíbrio do fluxo financeiro

Os processos tratados neste Critério referem-se à gestão das operações técnicas e administrativas da organização e estão separados, por requererem particularidades na gestão, em: Item 7.1 - Processos primários e de suporte, que incluem a comercialização de produtos, seu desenvolvimento, produção, entrega e logística reversa aplicável, bem como de operações técnicas e administrativas a eles associadas; Item 7.2 - Processos de fornecimento (de matérias primas, insumos e serviços) e Item 7.3 - Processos econômico-financeiros.

Tais processos também são conhecidos como processos da cadeia de valor, pelo fato de suas operações técnicas e administrativas criarem valor para os clientes e demais partes interessadas.

Os fatores de desempenho de produtos e processos e indicadores associados mais importantes para seu monitoramento e avaliação são informações indispensáveis para uma boa gestão e tomada de decisão.

O desenvolvimento sustentável ganha maior importância nos métodos de gestão requeridos, tendo em vista que os produtos e processos devem adicionar valor à sociedade e ao meio ambiente e não retirar valor, e, se houver essa possibilidade, devem facilitar a neutralização e negativação dos efeitos adversos causados pela

organização e sua cadeia de suprimento e consumo.

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Este Critério visa a avaliar os resultados relevantes da organização, por meio de indicadores, em seis Itens (perspectivas): Econômico-financeiros, Ambientais, Sociais, Clientes & Mercado, Pessoas e Processos, incluindo de fornecimento, subdivididos em classes de resultados.

Trata-se do Critério com maior peso, representando em torno de 46% dos pontos possíveis (Ver “Quadro de Critérios”).

Para cada Nível, varia a exigência de quantidades mínimas de indicadores para demonstrar a evolução, competitividade, atendimento de compromissos (RPIs) e de potencial de alcance de metas futuras.

Os indicadores apresentados devem ser compatíveis com o negócio, estratégias e com o Perfil da organização.

Os resultados do negócio e estratégicos devem possuir referenciais comparativos pertinentes para avaliar a competitividade, níveis ou expectativas de evolução compromissadas com partes interessadas para o exercício encerrado e metas futuras, com explicação de como serão atingidas.

As seis perspectivas são:

8.1 Econômico-financeiros	Classe: Econômicos Capacidade de a organização trazer retorno ²³ econômico para proprietários, mantenedores ou instituidores. Classe: Financeiros Capacidade de a organização honrar seus compromissos financeiros.
8.2 Ambientais	Classe: Impactos Riscos e prevenção de impactos ambientais adversos. Classe: Preservação Atuação da organização para a saúde do meio ambiente.

8.3 Sociais	Classe: Impactos Riscos e prevenção de impactos sociais adversos. Classe: Desenvolvimento social Atuação da organização para desenvolvimento da sociedade.
8.4 Clientes e mercado	Classe: Clientes Fornecimento de produtos e relacionamento com os clientes. Classe: Mercado Desempenho no mercado.
8.5 Pessoas	Classe: Sistema de trabalho Desempenho de equipes de alta performance. Classe: Liderança Desenvolvimento de líderes.
8.6 Processos	Classe: Produtos Qualidade do bem ou serviço entregue. Classe: Processos primários Eficiência, eficácia ou efetividade dos processos primários como, por exemplo, vendas, produção, entrega, atendimento, logística, logística reversa e outros. Classe: Processos de suporte Eficiência, eficácia ou efetividade dos processos de suporte como administrativos (de qualquer área), tecnologia de informação, laboratório, manutenção de instalações e outros, bem como dos processos transversais com resultados não avaliados nas demais perspectivas. Classe: Fornecimento Qualidade do fornecimento e atendimento de requisitos de fornecedores.

²³ A sustentabilidade econômica pode ser considerada “retorno econômico”.

8 Quadro de Critérios

O Quadro apresenta, por Critério, os Itens e seus processos gerenciais ou perspectivas de resultados requeridos, bem como indica a pontuação máxima possível para cada Critério ou Item, conforme o Nível. Os Níveis B e I, não possuem pontuação máxima possível por Item.

Uma pré-avaliação pode ser realizada em minutos refletindo:

- **Nos Critérios 1 a 7: há na organização sistemáticas** excelentes (10), boas (7), regulares (4), incipientes (1) ou inexistentes (0), para realizar cada um dos 55 processos gerenciais requeridos (alíneas a,b,c,...)?
- **No Critério 8: há resultados estratégicos** excelentes (10), bons (7), regulares (4) ou adversos/ inexistentes (0), para cada uma das seis famílias indicadas (8.1,8.2,...)?



Uma candidatura ao PNQS e/ou a realização da Jornada de Excelência analisam, com precisão, quais são as lacunas em relação a fatores de excelência do Sistema de Pontuação. A Jornada assegura que sejam tratadas.

Critérios, Itens e Processos Gerenciais ou Resultados	NÍVEL B	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III
1 LIDERANÇA	9	18	35	70
1.1 Desenvolvimento da cultura c) Estabelecimento de valores, princípios e padrões de conduta d) Promoção de mudanças culturais			10	20
1.2 Governança a) Estruturação da governança e continuidade b) Controle de riscos e conformidade			12	25
1.3 Exercício da liderança a) Interação com as partes interessadas b) Tomada de decisão			13	25
2 ESTRATÉGIAS	9	18	35	70
2.1 Estratégias sustentáveis a) Definição da esfera de influência e objetivos b) Mapeamento e tratamento de oportunidades e adversidades c) Consenso estratégico			10	20
2.2 Implementação das estratégias a) Definição de mudanças b) Desdobramento dos planos			12	25
2.3 Análise de desempenho a) Medição e avaliação de resultados b) Avaliação de progresso			13	25
3 CLIENTES	10	20	40	80
3.1 Mercado e atuação sustentável a) Estudo do mercado b) Segmentação do mercado c) Definição de clientes-alvo d) Conhecimento sobre os clientes-alvo e) Planejamento de experiências sustentáveis f) Divulgação de produtos e características sustentáveis g) Desenvolvimento de marcas sustentáveis			25	50
3.2 Experiência sustentável a) Responsividade aos clientes b) Resolutividade de manifestações c) Avaliação da experiência dos clientes d) Fidelização de clientes			15	30

Critérios, Itens e Processos Gerenciais ou Resultados	NÍVEL B	NÍVEL I	NÍVEL II	NÍVEL III
4 SOCIEDADE	8	16	30	60
4.1 Responsabilidade socioambiental			15	30
a) Manutenção da legalidade				
b) Atuação para o desenvolvimento sustentável				
4.2 Segurança socioambiental			15	30
a) Controle de impactos adversos				
b) Prontidão para emergências				
5 CONHECIMENTO, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA	9	18	35	70
5.1 Conhecimento essencial			10	20
a) Mapeamento dos conhecimentos				
b) Internalização do conhecimento				
5.2 Inovação sustentável			12	25
a) Fomento à inovação				
b) Experimentação em larga escala				
5.3 Adaptação digital			13	25
a) Desenvolvimento digital do negócio				
b) Segurança digital				
6 PESSOAS	10	20	40	80
6.1 Equipes de alto desempenho			25	50
a) Estruturação das equipes				
b) Composição de equipes				
c) Desenvolvimento de competências das pessoas				
d) Tratamento dos perigos e riscos de saúde e segurança				
e) Otimização do clima organizacional				
6.2 Desenvolvimento de lideranças			15	30
a) Definição de competências de líderes e sucessores				
b) Seleção de líderes e sucessores				
c) Desenvolvimento de competências de liderança				
7 PROCESSOS	15	30	55	110
7.1 Processos primários e de suporte			25	50
a) Planejamento de fatores de desempenho				
b) Projeto de produtos e processos sustentáveis				
c) Monitoramento do desempenho dos processos				
d) Análise e melhoria de processos e produtos				
7.2 Processos de fornecimento			15	30
a) Desenvolvimento sustentável da cadeia de suprimentos				
b) Qualificação e seleção de fornecedores sustentáveis				
c) Monitoramento do fornecimento				
d) Avaliação do fornecimento				
7.3 Processos econômico-financeiros			15	30
a) Síntese de fatores de desempenho econômico-financeiro				
b) Projeção financeira-orçamentária				
c) Qualificação de investimentos				
d) Equilíbrio do fluxo financeiro				
Subtotal	70	140	270	540
8 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	55	110	230	460
8.1 Econômico-financeiros	12	24	50	100
8.2 Ambientais	6	12	25	50
8.3 Sociais	6	12	25	50
8.4 Clientes e mercado	12	24	50	100
8.5 Pessoas	7	14	30	60
8.6 Processos	12	24	50	100
Total	125	250	500	1000

As pontuações máximas acima (pesos) são as utilizadas pela Banca Examinadora das categorias AMEGSA, SQF e SQR do PNQS, mas podem ser ajustadas pela organização no caso de autoavaliações, se considerar que seu Perfil justifica a mudança, mantendo a pontuação total para Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

9 Histórico da evolução do MEGSA®

1997 Instituído o PAQ – Prêmio ABES da Qualidade. Modelo inspirado nos princípios da Gestão da Qualidade Total e nos modelos de prêmios europeu (EFQM ²⁴), norte-americano (MBNQA) ²⁵ e gaúcho (PGQP ²⁶), esse último derivado do então Prêmio Nacional da Qualidade da FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade), por sua vez traduzido, na época, do modelo norte-americano.
2002 Modelo evolui para os Critérios do PNQS – Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento – alinhados em colaboração com o MEG® – Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, com ciclos anuais de atualização e customizado para o setor, associado a um GRMD – Guia de Referência para Medição do Desempenho.
2012 Critérios do PNQS incorporam diferentes Níveis de aprofundamento, em parceria com a Rede QPC – Qualidade, Produtividade e Competitividade, que reuniu, com a FNQ, programas regionais e setoriais para unificar conceitos.
2014 Critérios do PNQS incorporam a gestão de ativos de infraestrutura operacional, com o fim da Rede QPC, e se tornam um Modelo próprio para o saneamento ambiental, com melhorias ano a ano.
2017 Critérios do PNQS incorporam a universalização dos serviços de saneamento ambiental e a eficiência operacional.
2018 Critérios do PNQS, com sua credibilidade e estrutura largamente testada e difundidas no setor e depois de comprovar seu diferencial competitivo em estudo comparativo, entre empresas que o adotaram e que não o adotaram, ao longo de 20 anos, passaram a ser denominados Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental – MEGSA®, incorporando, naquele ano, a economia circular.
2019 MEGSA® incorpora a transformação ²⁷ digital, autodesenvolvimento da força de trabalho, apoio à implementação de políticas públicas e de integração aos planos oficiais do poder concedente. Revisa o MBNQA 2017-2018 e incorpora os riscos inteligentes e a mídia social na gestão.
2020 MEGSA® revisita o EFQM-2019 e incorpora a liderança colaborativa, a coerência entre a visão de futuro traduzida em metas e a avaliação do potencial de as estratégias emergentes as alcançarem. O modelo é pioneiro no País a avaliar o potencial de alcance de metas.
2022 O MEGSA® dá um grande passo e incorpora, numa estrutura de Critérios inovadora, os princípios do ESG de 2ª geração ²⁸ e denomina-se MEGSA®ESG para destacar esse aspecto relevante. Enfatiza o papel das organizações como entes ativos e influenciadores da cultura do desenvolvimento sustentável na sociedade. Em paralelo, o CNQA, com apoio da CTIDSA, lança o “ABES ESG Index”, instrumento utilizado para avaliar o grau de comprometimento das organizações com os ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU - Organização das Nações Unidas, por meio de práticas ESG.
2023 MEGSA®ESG incorpora aprendizados do seu emprego experimental no ano anterior, nos Níveis II e III, e é aplicado com êxito em todos os quatro Níveis, por várias empresas públicas, privadas e de economia mista.
2024 O MEGSA®ESG incorpora o desenvolvimento de lideranças, adaptado às mudanças do ambiente de negócios setorial, decorrentes do marco regulatório voltado à universalização, questões ligadas à resiliência e continuidade do negócio, uso de gêmeos digitais, bem como à aplicação de ferramentas de inteligência artificial (I.A.) na gestão e na avaliação.
2025 O MEGSA®ESG destaca: a resiliência climática e descarbonização, como prioridades da sustentabilidade; parcerias com a Academia, comunidades, reguladores e outras instituições; olhar para soluções baseadas na natureza; desenvolvimento de gestores de pessoas pelos dirigentes e a governança da segurança digital e do PD&I apoiado com recursos públicos. Foi revisitado o modelo EFQM-2026 e foi realizado o estudo comparativo com o modelo Aquarating BID/IWA, sem novidades.
2026 O MEGSA®, com sua sigla simplificada, já que os princípios ESG foram plenamente incorporados, tem seu documento base dividido em dois tomos, sendo o primeiro conceitual e introdutório, para apoiar a decisão pela adoção do Modelo e o segundo, contendo as exigências dos Critérios de Avaliação e do Sistema de Pontuação. Como aprendizado das missões internacionais, destaca-se maior ênfase na gestão de riscos para segurança hídrica e gestão para descarbonização de operações, recuperação de recursos na cadeia de valor, envolvimento da academia em projetos e capacidade de radiocomunicação independente para o caso de emergências.

²⁴ EFQM - European Foundation for Quality Management²⁵ MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award²⁶ PGQP - Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade²⁷ Atualmente denominada “adaptação digital”²⁸ ESG - “Environmental, Social & Governance”, ou em português, “Ambiental, Social e Governança”



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
sítio: www.pnqs.com.br