



O QUE OS LÍDERES PRECISAM FAZER PARA MUDAR O SANEAMENTO NO BRASIL?

FENASAN 2016

**São Paulo, 16 de agosto de
2016**





Encontro Técnico
AESABESP

27º Congresso Nacional
de Saneamento e
Meio Ambiente



WaterDB

www.waterdb.com.br



AGRADECIMENTOS

- **Nossos maiores agradecimentos à AESABESP pelo honroso convite;**
- **Cumprimentos pelos 30 anos, bem vividos e contribuídos.**

Sumário

1. PERGUNTA QUE NÃO QUER CALAR: **O QUE OS LÍDERES PRECISAM FAZER PARA MUDAR O SANEAMENTO NO BRASIL?**
2. GLOSSÁRIO
3. CONTEXTUALIZAÇÃO
4. REDEFININDO A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE CRISE
5. REDEFININDO A EXECUÇÃO EM TEMPOS DE CRISE
6. PARTE I - POR QUE É NECESSÁRIO SABER EXECUTAR
7. PARTE II - OS ELEMENTOS DA EXECUÇÃO
8. PARTE III - PROCESSOS-CHAVE DE EXECUÇÃO

WaterDB consultoria

1 GESTÃO INTEGRAL DA MICROMEDIÇÃO



2 GESTÃO INTEGRAL DA MACROMEDIÇÃO



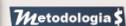
3 MATRIZ DE GOVERNANÇA TECNOLÓGICA



4 MELHORIA DO PROCESSO DE COLETA DE DADOS PARA FATURAMENTO



5 ELABORAÇÃO DE PROJECT FINANCE PARA ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DE PROJETOS DE



6 GESTÃO DA ENERGIA ELÉTRICA INTEGRAL



7 PROGRAMAS DE GESTÃO DOS ATIVOS NA MICROMEDIÇÃO



8 Gestão Integral de ativos de água



WaterDB softwares

Segmentação



incluído em

1

Gestão De Indicadores De Desempenho (Gid)



1-2

Gestão Dos Setores (Gs)



2

Gestão Da Coleta De Dados (Gcd)



4

Gestão Do Faturamento (Gf)



4

Gestão De Indicadores Financeiros (Gif)



5

Monitoramento Do Consumo Energético



6

Análise Do Parque De Micromedidores



7

Dimensionamento De Medidores



7

Gestão Do Inventário



8

WaterDB university



CERTIFICAÇÃO



CAPACITAÇÃO

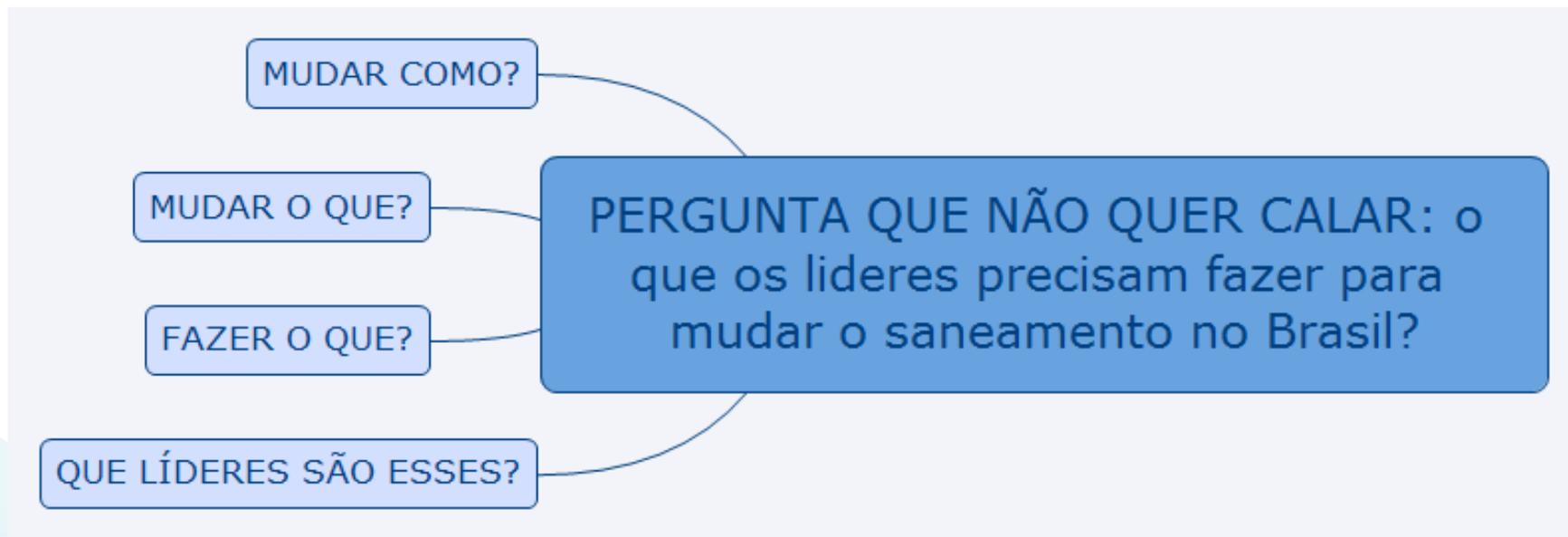


QUALIFICAÇÃO



ANALISAR PÚBLICO

1 - PERGUNTA QUE NÃO QUER CALAR: o que os líderes precisam fazer para mudar o Saneamento no Brasil?



QUE LÍDERES SÃO ESSES?

QUE LÍDERES SÃO ESSES?

LÍDERES DAS EMPRESAS DE SANEAMENTO

FAZER O QUE?

FAZER O QUE?

PARA COLHEREM RESULTADOS

MUDAR O QUE?

MUDAR O QUE?

MUDAR O SANEAMENTO NO BRASIL, A PARTIR DE ORGANIZAÇÕES ESTRUTURADAS, COM FOCO EM RESULTADOS

MUDAR COMO?

MUDAR COMO?

DE BAIXO PRA CIMA, DAS ORGANIZAÇÕES PARA OS GOVERNOS MUNICIPAL, ESTADUAL E FEDERAL

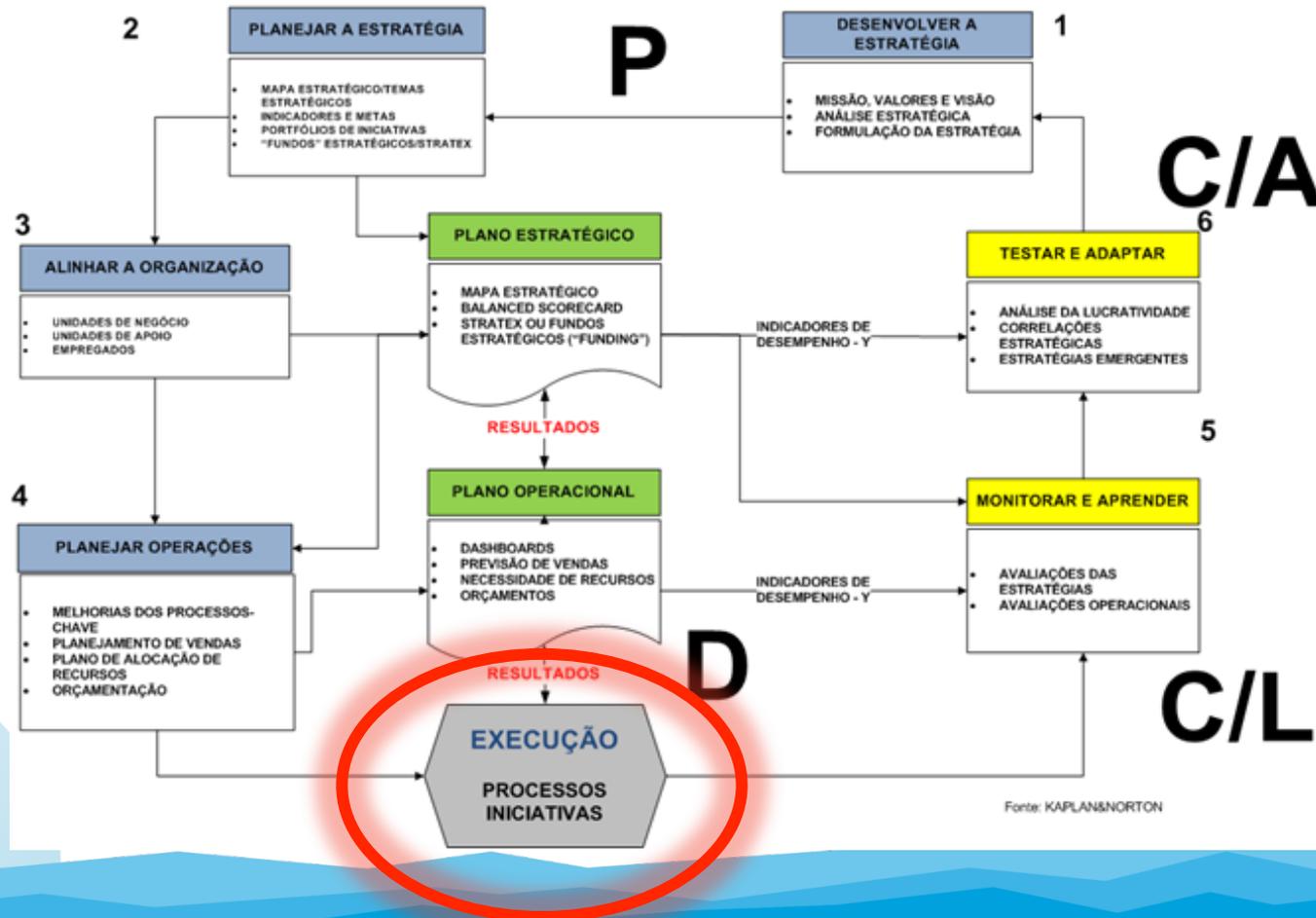
2 - GLOSSÁRIO E CONCEITOS

- **Estratégia:** Caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização;
- **Formulação da Estratégia:** enfatiza a análise do mercado de atuação e do macroambiente;
- **Execução da Estratégia:** examina o processo de implementação da Estratégia, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

CONCEITO GERAL SOBRE ESTRATÉGIA: visualizando o

PDCA/I

PROCESSO GERENCIAL DE FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL
(Hoperações, 2015)



OBJETIVOS DA BOA ESTRATÉGIA

- **O objetivo de qualquer estratégia é simples:**
 - **Ganhar a preferência do consumidor;**
 - **Criar vantagem competitiva sustentável;**
 - **Deixar dinheiro suficiente para os acionistas/titular;**
 - **Definir uma direção para o negócio e o posicionar para seguir nessa direção;**
 - **Saber escolher Projetos;**
 - **Saber escolher Fornecedores;**
 - **Six sigma agrega valor estratégico por ser uma iniciativa para melhoria do desempenho em toda a empresa.**

3 - CONTEXTUALIZAÇÃO

LIDERAR PARA A EXECUÇÃO NÃO É UMA ATIVIDADE COMPLEXA. É ALGO MUITO SIMPLES. O PRINCIPAL REQUISITO É QUE VOCE, NA QUALIDADE DE LÍDER, DEVE ESTAR PROFUNDA E TOTALMENTE ENVOLVIDO COM SUA EMPRESA E SER FRANCO CONSIGO E COM OS OUTROS E SOBRE SUA REALIDADE

EXECUTAR NÃO É APENAS ALGO QUE SE CONSEGUE OU NÃO SE CONSEGUE FAZER. É UM CONJUNTO ESPECÍFICO DE COMPORTAMENTOS E TÉCNICAS QUE AS EMPRESAS PRECISAM DOMINAR PARA TEREM VANTAGEM COMPETITIVA. É UMA DISCIPLINA POR SI SÓ. EM GRANDES E PEQUENAS EMPRESAS, É ATUALMENTE A DISCIPLINA PRINCIPAL PARA SE ATINGIR O SUCESSO

EIS O PROBLEMA PRINCIPAL: AS PESSOAS PENSAM NA EXECUÇÃO COMO O LADO TÁTICO DO NEGÓCIO, ALGUMA COISA QUE OS LÍDERES DELEGAM ENQUANTO SE CONCENTRAM EM QUESTÕES PERCEBIDAS COMO "MAIS IMPORTANTES"

MUITAS PESSOAS CONSIDERAM A TAREFA DE EXECUTAR UM DETALHE QUE ESTÁ ABAIXO DA DIGNIDADE DE UM LÍDER DE UMA EMPRESA OU DE UM NEGÓCIO

HÁ CONSENSO QUE LÍDERES DEVEM FORMULAR A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

HÁ UMA CONFUSÃO GENERALIZADA SOBRE O PAPEL DOS LÍDERES

CONTEXTUALIZAÇÃO

HÁ UMA CONFUSÃO GENERALIZADA SOBRE O PAPEL DOS LÍDERES

- ü Líderes FORMULAM a ESTRATÉGIA?**
- ü Líderes EXECUTAM a ESTRATÉGIA?**
- ü As duas coisas?**
- ü Nenhuma das anteriores?**

HÁ CONSENSO QUE LÍDERES DEVEM FORMULAR A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

HÁ CONSENSO QUE LÍDERES DEVEM FORMULAR A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

PLANOS ESTRATÉGICOS

MUITAS PESSOAS CONSIDERAM A TAREFA DE **EXECUTAR** UM DETALHE QUE ESTÁ ABAIXO DA DIGNIDADE DE UM LÍDER DE UMA EMPRESA OU DE UM NEGÓCIO

NÃO É CONSENSO

ISSO ESTÁ ERRADO. É JUSTAMENTE O OPOSTO: É A
ATIVIDADE MAIS IMPORTANTE DE UM LÍDER

MUITAS PESSOAS CONSIDERAM A
TAREFA DE EXECUTAR UM DETALHE
QUE ESTÁ ABAIXO DA DIGNIDADE DE
UM LÍDER DE UMA EMPRESA OU DE UM
NEGÓCIO

EIS O PROBLEMA PRINCIPAL: AS PESSOAS PENSAM NA EXECUÇÃO COMO O LADO TÁTICO DO NEGÓCIO, ALGUMA COISA QUE OS LÍDERES DELEGAM ENQUANTO SE CONCENTRAM EM QUESTÕES PERCEBIDAS COMO "MAIS IMPORTANTES"

E O LÍDER DA ORGANIZAÇÃO DEVE ESTAR PROFUNDAMENTE ENVOLVIDO NA TAREFA DE EXECUÇÃO. MUITOS EXECUTIVOS PASSAM MUITO TEMPO APRENDENDO E DISSEMINANDO AS MAIS RECENTES TÉCNICAS DE ADMINISTRAÇÃO, MAS SUA DIFICULDADE EM ENTENDER E POR EM PRÁTICA A EXECUÇÃO NEGA O VALOR DE QUASE TUDO QUE ELES APRENDEM E PREGAM. ESSES EXECUTIVOS ESTÃO CONSTRUINDO CASAS SEM ALICERCE

ESTA IDÉIA ESTÁ COMPLETAMENTE ERRADA. EXECUTAR NÃO É SIMPLEMENTE UMA TÁTICA - É UMA DISCIPLINA E UM SISTEMA. DEVE SER EMBUTIDA NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA, EM SEUS OBJETIVOS E SUA CULTURA

EIS O PROBLEMA PRINCIPAL: AS PESSOAS PENSAM NA EXECUÇÃO COMO O LADO TÁTICO DO NEGÓCIO, ALGUMA COISA QUE OS LÍDERES DELEGAM ENQUANTO SE CONCENTRAM EM QUESTÕES PERCEBIDAS COMO "MAIS IMPORTANTES"

EXECUTAR

- EXECUTAR NÃO É APENAS ALGO QUE SE CONSEGUE OU NÃO SE CONSEGUE FAZER. É UM **CONJUNTO ESPECÍFICO DE COMPORTAMENTOS E TÉCNICAS** QUE AS EMPRESAS PRECISAM DOMINAR PARA TEREM **VANTAGEM COMPETITIVA**. É UMA DISCIPLINA POR SI SÓ. EM GRANDES E PEQUENAS EMPRESAS, SENDO ATUALMENTE A **DISCIPLINA PRINCIPAL PARA SE ATINGIR O SUCESSO**;
- LIDERAR PARA A EXECUÇÃO NÃO É UMA ATIVIDADE COMPLEXA. **É ALGO MUITO SIMPLES**. O PRINCIPAL REQUISITO É QUE VOCE, NA QUALIDADE DE LÍDER, DEVE **ESTAR PROFUNDA E TOTALMENTE ENVOLVIDO** COM SUA EMPRESA E SER FRANCO CONSIGO E COM OS OUTROS E SOBRE SUA REALIDADE.

4 - REDEFININDO A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPOS DE CRISE



DEFINIÇÃO

DEFINIÇÃO

DEFINIR O CAMINHO ADIANTE

Proposta Mapa Estratégico para 2011/2020

“Em 2018...”

Ser reconhecida como Empresa que universalizou os serviços de saneamento em sua área de atuação, de forma sustentável e competitiva, com excelência no atendimento ao cliente.”



Crescimento com Sustentabilidade Econômico-financeira

Sustentabilidade Socioambiental

Universalização e Qualidade

Proatividade nos Relacionamentos

Integração e Inovação

Capital Humano como Força Competitiva

Perspectiva Econômico-financeira

F.01 - Gerar rentabilidade do ativo suficiente para cobrir o custo de capital

F.02 – Atuar em novos negócios visando o crescimento da Empresa e contribuindo para a universalização

Perspectiva do Cliente

C.03 - Ter clientes satisfeitos, aumentando sua percepção de valor sobre os produtos e serviços universalizados

C.04 - Manter os mercados atuais de água e esgoto

C.05 - Conquistar novos mercados em água e esgoto

C.06 - Adotar postura proativa nos relacionamentos externos

Perspectiva de Processos Internos

PI.07 - Fortalecer a gestão socioambiental, realizando o manejo adequado dos recursos hídricos

PI.08 - Garantir a disponibilidade de produtos com qualidade e na quantidade necessária

PI.09 - Aumentar a eficiência dos processos operacionais e práticas comerciais

PI.10 - Implantar processo estruturado para garantir atendimento às demandas contratuais e regulatórias

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

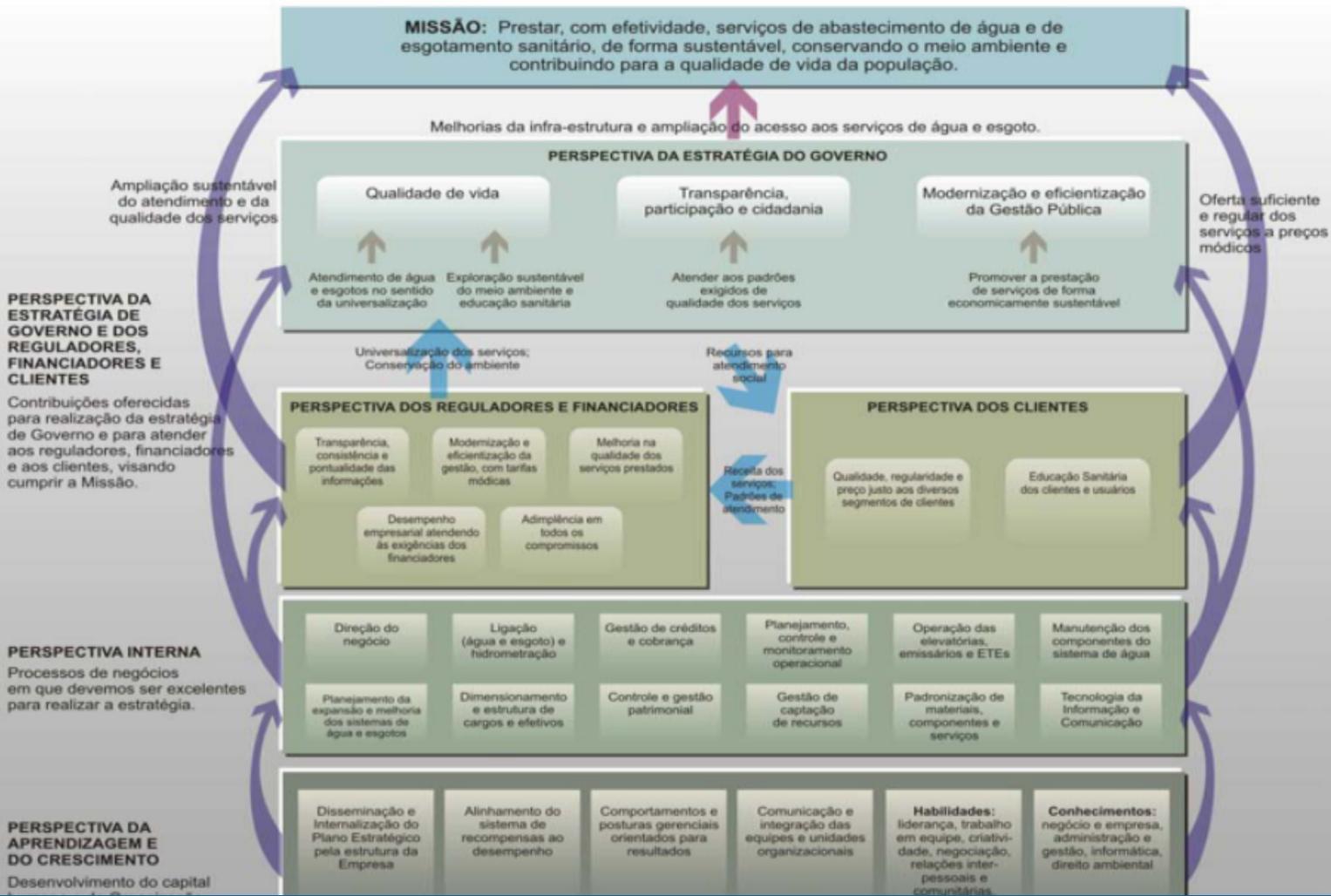
AC.11 - Desenvolver e implantar política de RH

AC.12 - Rever e implantar Modelo de Terceirização

AC.13 - Adequar TI ao negócio e ao mercado competitivo

AC.14 - Rever e implantar Modelo de Gestão e de Organização

| |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| VISÃO |
| A longo prazo: Universalização sustentável dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no âmbito de sua atuação. |
| Para 2010: Consolidação como empresa econômica e financeiramente sustentável, ampliando a prestação e da qualidade dos serviços. |
| VALORES |
| ÉTICA E DISCIPLINA Agir com integridade, disciplina, responsabilidade, profissionalismo, proatividade e transparência. |
| COMPROMISSO Desenvolver suas atividades de acordo com a missão e a visão da Empresa e com foco em resultados. |
| INTEGRAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E VALORIZAÇÃO Valorizar o capital humano, num ambiente cooperativo, harmônico e saudável. |
| SATISFAÇÃO DO CLIENTE E MODICIDADE TARIFÁRIA Prestar um serviço com qualidade e com menor custo. |
| QUALIDADE E PRODUTIVIDADE Promover a melhoria contínua e a modernização dos serviços prestados. |
| RESPONSABILIDADE SOCIAL Conscientização do valor social dos serviços prestados e interação com a sociedade. |



COMO EXECUTAREMOS A ESTRATÉGIA FORMULADA?

- **Como?**

DIAGNÓSTICO AMPLO

COMO ESTAMOS ORGANIZADOS?

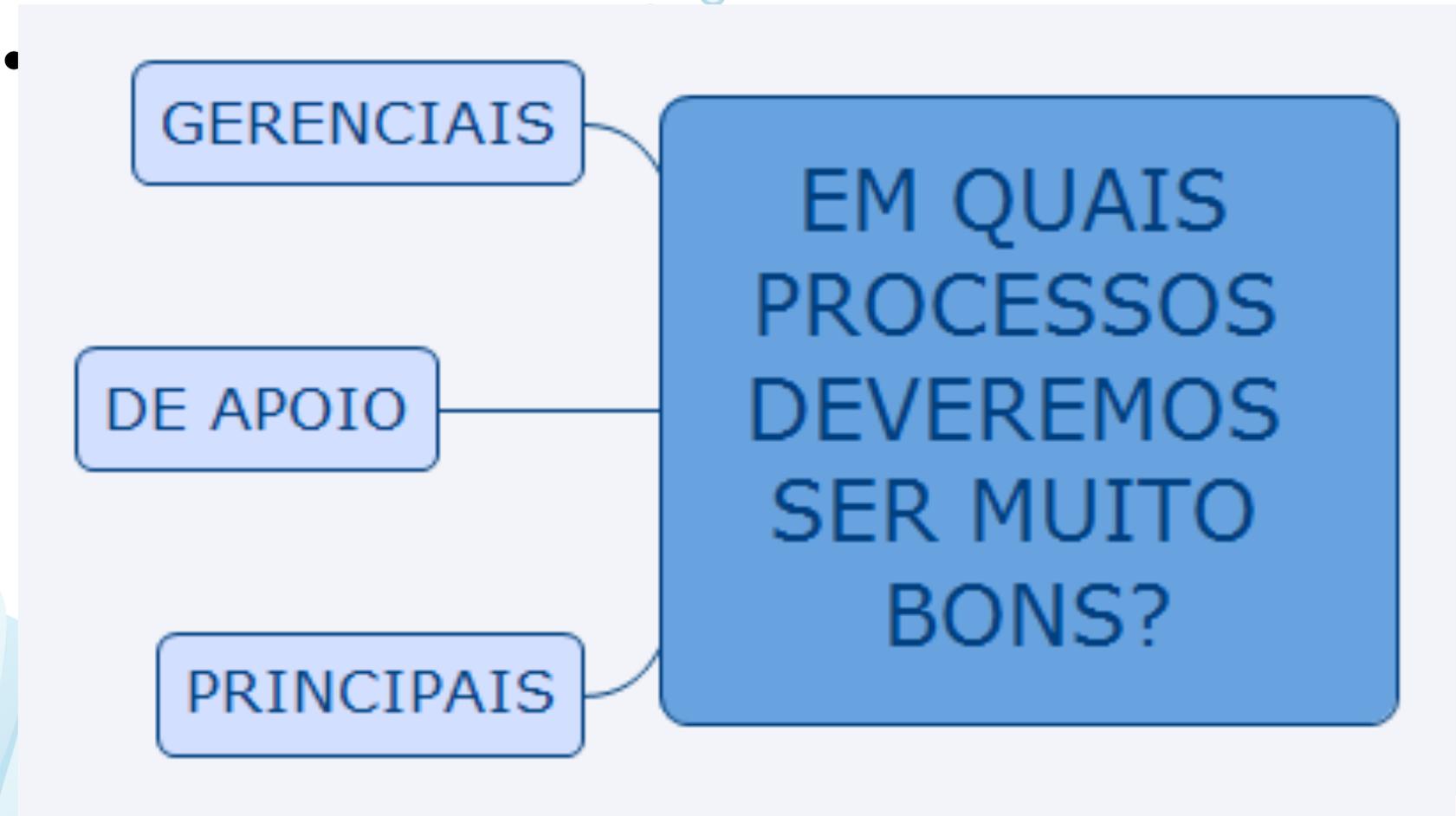
COMO DESCOBRIR A
EXCELÊNCIA DA
ORGANIZAÇÃO?
AONDE PRECISAMOS
DESENVOLVE-LA?

EM QUAIS
PROCESSOS
DEVEREMOS SER
MUITO BONS?

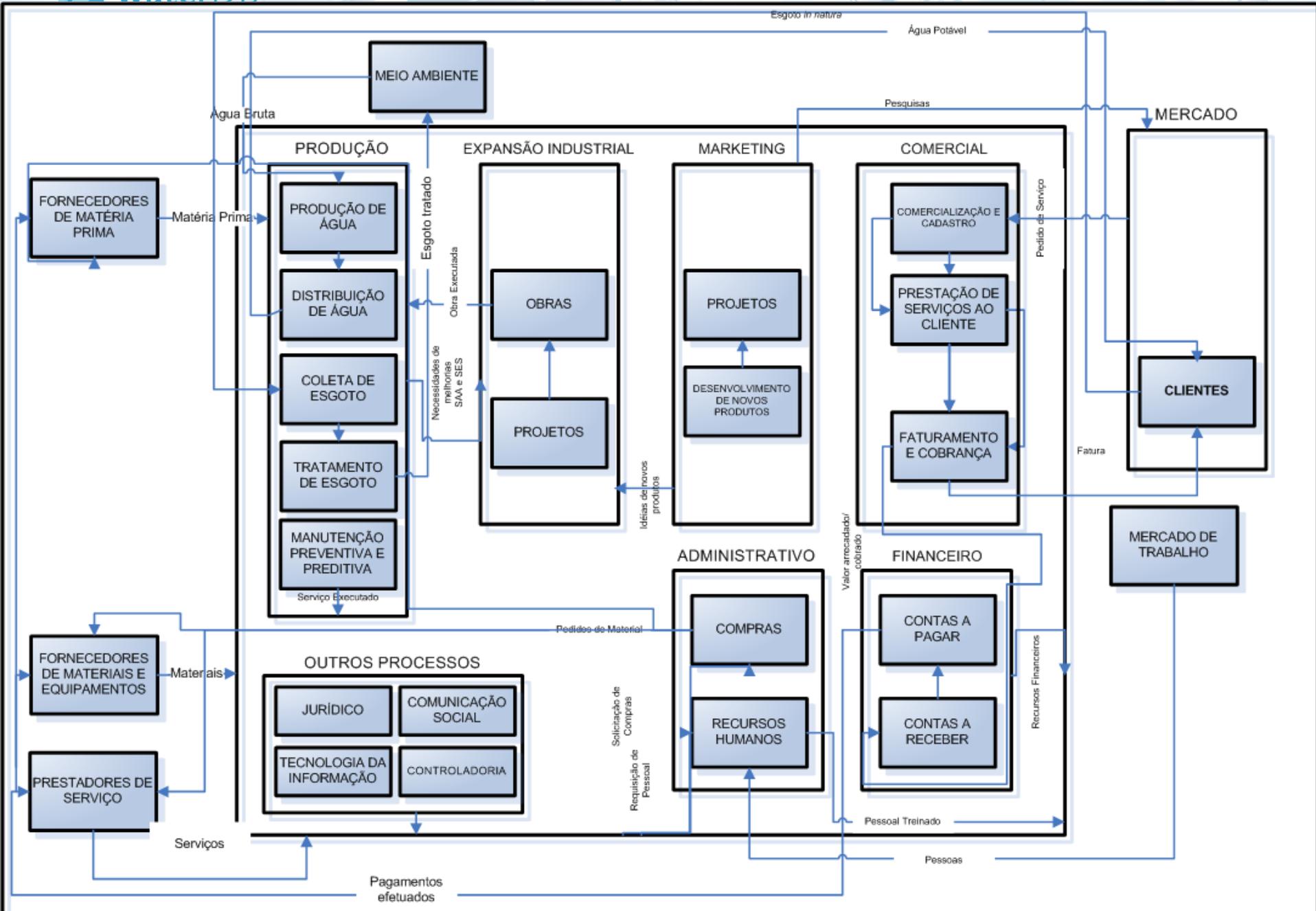
DIAGNÓSTICO AMPLO

```
graph LR; A[DIAGNÓSTICO AMPLO] --- B[COMO ESTAMOS ORGANIZADOS?]; A --- C[COMO DESCOBRIR A EXCELÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO? AONDE PRECISAMOS DESENVOLVE-LA?]; A --- D[EM QUAIS PROCESSOS DEVEREMOS SER MUITO BONS?];
```

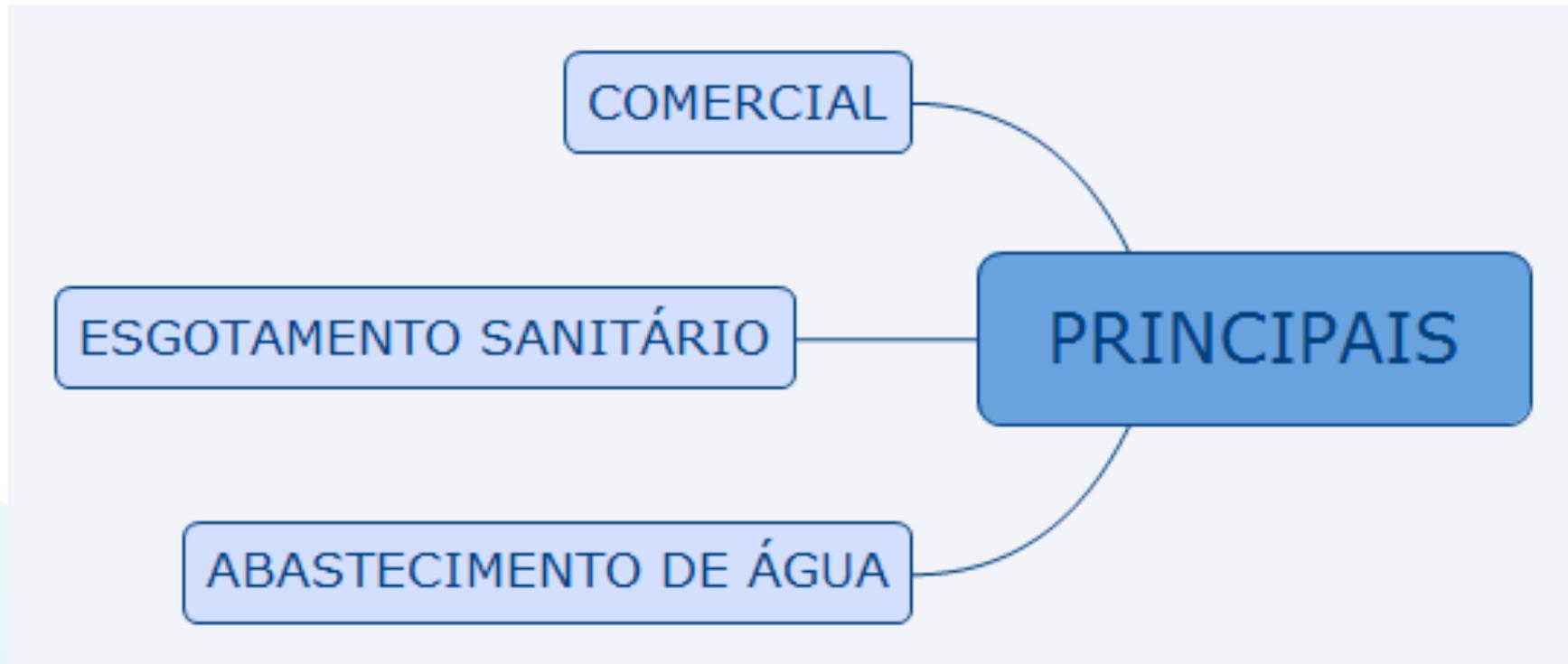
EM QUAIS PROCESSOS DEVEREMOS SER MUITO BONS?



Mapa de Contexto POR PROCESSOS



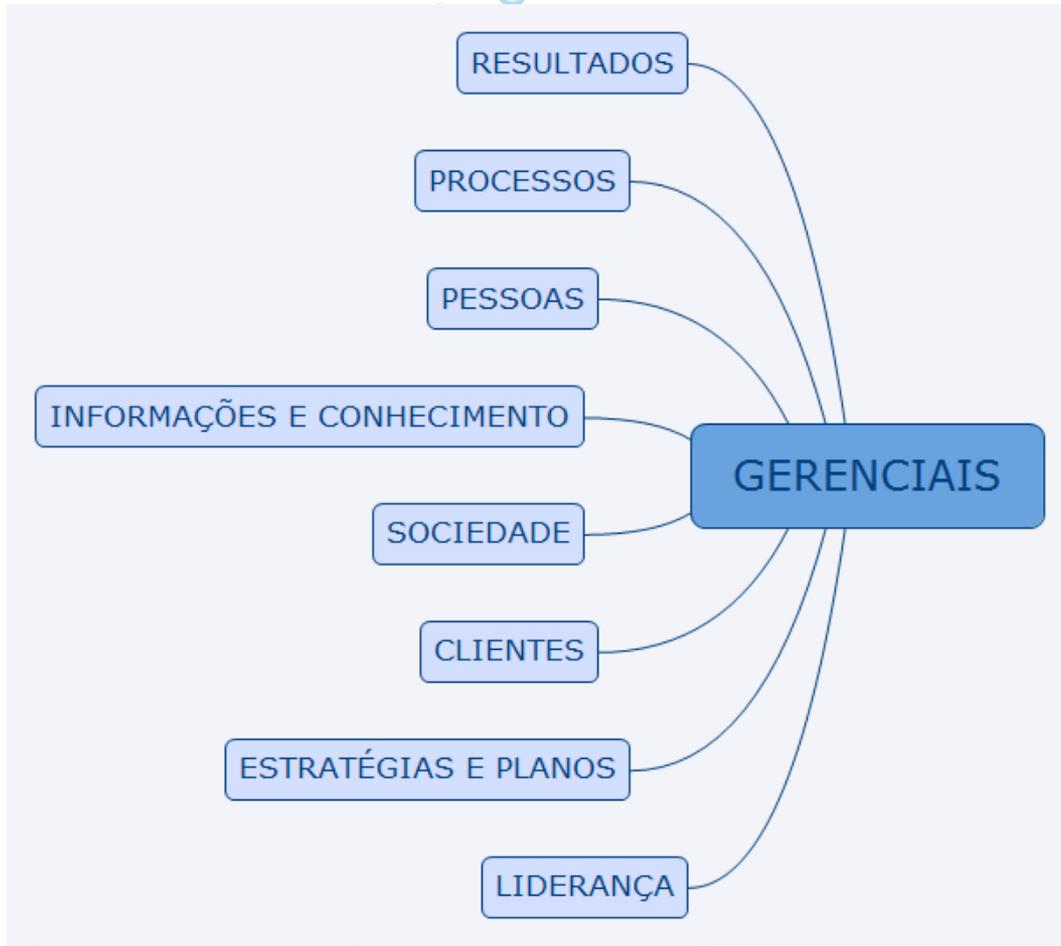
PRINCIPAIS



DE APOIO



GERENCIAIS



COMO DESCOBRIR A EXCELÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO? AONDE PRECISAMOS DESENVOLVE-LA?

| SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DMAE | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| REGISTRO DE PRÁTICAS INOVADORAS RELACIONADAS A TECNOLOGIA E METODOLOGIAS DE GESTÃO | |
| Nome da Prática: | |
| Ano: | Início da aplicação: |
| Partes Interessadas beneficiárias: | |
| Nº Padrão: | |
| Critérios de inclusão/relevância: | |
| DESCRIÇÃO DA PRÁTICA INOVADORA | |
| Características da Prática Inovadora | |
| Descrição detalhada da prática aplicada no DMAE: Origem da necessidade da adoção da prática, estágio de evolução da prática, resultados, entre outros. | |
| Agregação de valor com a implantação da prática por meio de análise comparativa entre antes da aplicação e depois da aplicação: | |
| Referências comparativas (aplicações da prática em outros processos, empresas): | |

EM QUE SOMOS BONS?

QUÃO INOVADORES SOMOS?

COMO ESTÁ NOSSA GESTÃO? A QUE DISTÂNCIA ESTAMOS DA EXCELÊNCIA?

COMO ESTÃO NOSSAS METODOLOGIAS?

COMO ESTÃO NOSSOS PRODUTOS?

COMO ESTÃO NOSSOS PROCESSOS?

COMO ESTÃO NOSSAS TECNOLOGIAS?

COMO DESCOBRIR A EXCELÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO? AONDE PRECISAMOS DESENVOLVE-LA?

PRÁTICAS GERENCIAIS

| CRITÉRIOS | PONTUAÇÃO |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Relevância para o DMAE | |
| Relevância para o Setor de Saneamento | |
| Planejamento e gerenciamento da prática | |
| Uso de informações de referenciais comparativos | |
| Enfoque inovador para o setor de saneamento | |
| Enfoque adequado, sistemático e com padrões gerenciais estabelecidos | |
| Enfoque proativo, estimulando a prevenção | |
| Integração com o modelo de gestão do DMAE | |
| Mecanismos de aprendizado da prática estruturado | |
| Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática | |
| Relevância dos resultados obtidos | |
| Evolução dos resultados comprovando a eficácia | |
| Nível de desempenho em patamares favoráveis | |
| Relevância dos benefícios para as partes interessadas | |

| SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE - DMAE | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| REGISTRO DE PRÁTICAS INOVADORAS RELACIONADAS A TECNOLOGIAS, METODOLOGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO | |
| Nome da Prática: | |
| Área: | Início da aplicação: |
| Partes Interessadas beneficiárias: | |
| Nº Padrão: | |
| Critérios de Exatidão relacionados: | |
| DESCRIÇÃO DA PRÁTICA INOVADORA | |
| Características da Prática Inovadora | |
| Descrição detalhada da prática aplicada no DMAE: Origem da necessidade da adoção da prática, estágio da evolução da prática, resultados, entre outros, | |
| Agregação de valor com a implantação da prática por meio de análise comparativa entre antes da aplicação e depois da aplicação: | |
| Referenciais comparativos (aplicações da prática em outros processos, empresas): | |

COMO ESTÁ NOSSA GESTÃO? A QUE DISTANCIA ESTAMOS DA EXCELÊNCIA?

•



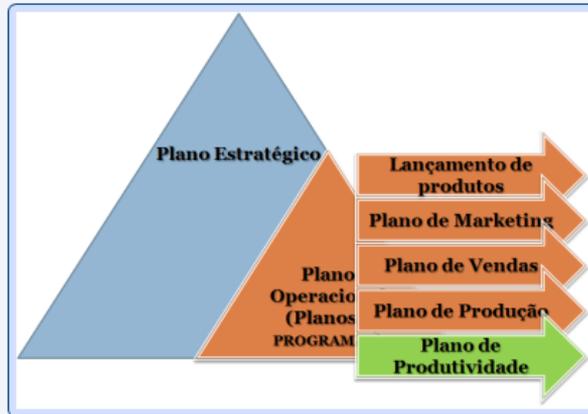
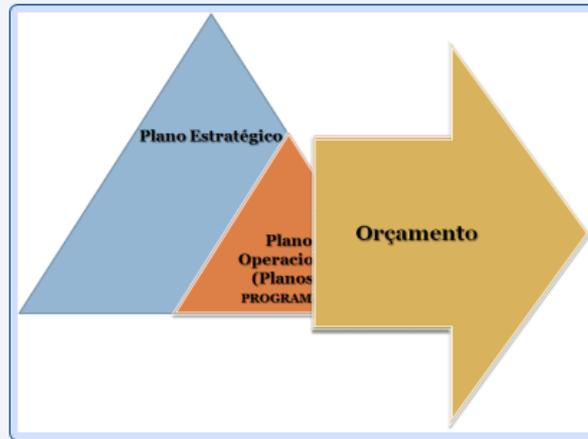
COMO ESTAMOS ORGANIZADOS?



TEMOS PLANEJAMENTO OPERACIONAL?

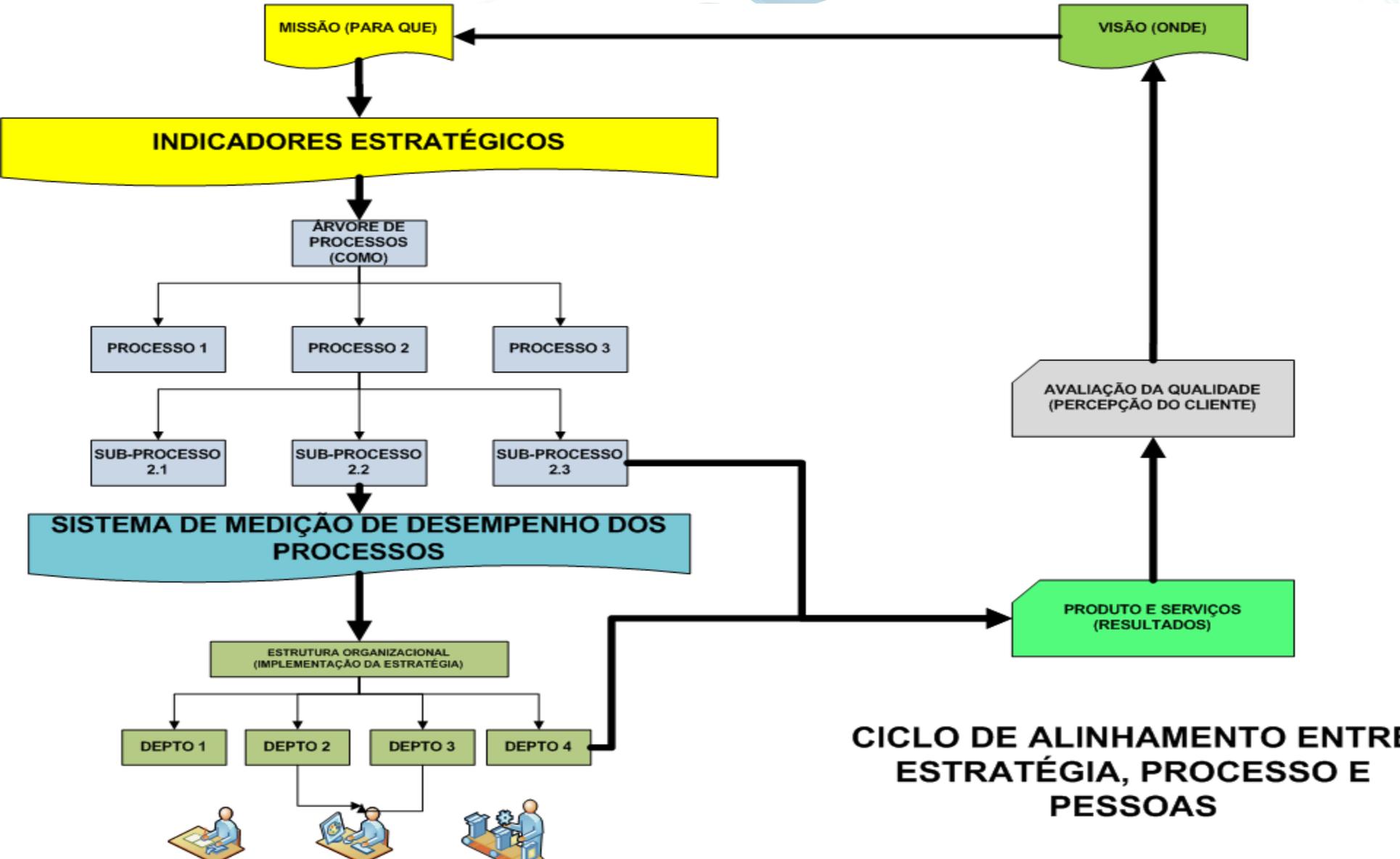


TEMOS ORÇAMENTO, ALINHADO AO PLANEJAMENTO OPERACIONAL, ALINHADO À ESTRATÉGIA?



TEMOS ORÇAMENTO,
ALINHADO AO
PLANEJAMENTO
OPERACIONAL?

ORGANIZAÇÃO ALINHADA À ESTRATÉGIA?

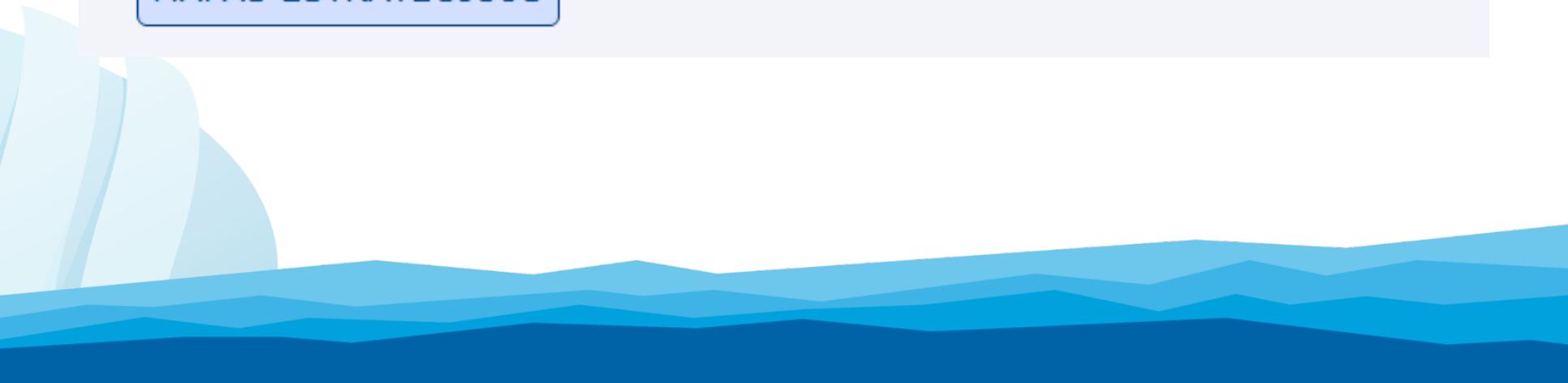


FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

BALANCED SCORE CARD

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

MAPAS ESTRATÉGICOS



5 - REDEFININDO A EXECUÇÃO EM TEMPOS DE CRISE

- OBSERVAÇÃO DE QUE A **DISCIPLINA PARA ATINGIR RESULTADOS** ERA O QUE DIFERENCIAVA AS EMPRESAS DE SUCESSO DAQUELAS QUE SE LIMITAVAM A SE ARRASTAR COM DESEMPENHOS MAIS OU MENOS SATISFATÓRIOS OU QUE SIMPLEMENTE FRACASSAVAM;
- A **EXECUÇÃO** NÃO APENAS **ASSEGURA A UTILIZAÇÃO EFICIENTE DOS RECURSOS** EM UM MUNDO FAMINTO POR CRÉDITO E CAIXA, COMO TAMBÉM PROPORCIONA O CICLO DE FEEDBACK NECESSÁRIO PARA QUE O NEGÓCIO SE AJUSTE ÀS MUDANÇAS - GRANDES E PEQUENAS - DO MUNDO EXTERNO.

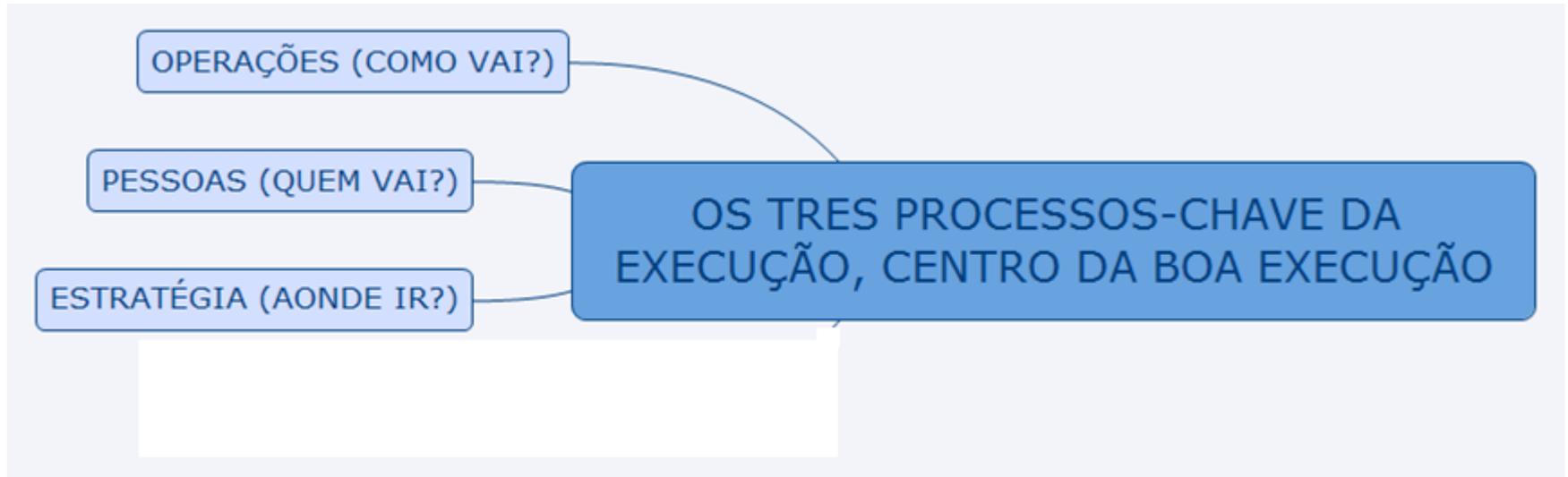


É VERDADE QUE OS LÍDERES AINDA DEVEM DEFINIR O CAMINHO ADIANTE, MAS É A EXECUÇÃO QUE IMPULSIONA A ORGANIZAÇÃO POR ESSE CAMINHO E PERMITE QUE ELA SE BENEFICIE DAS OPORTUNIDADES

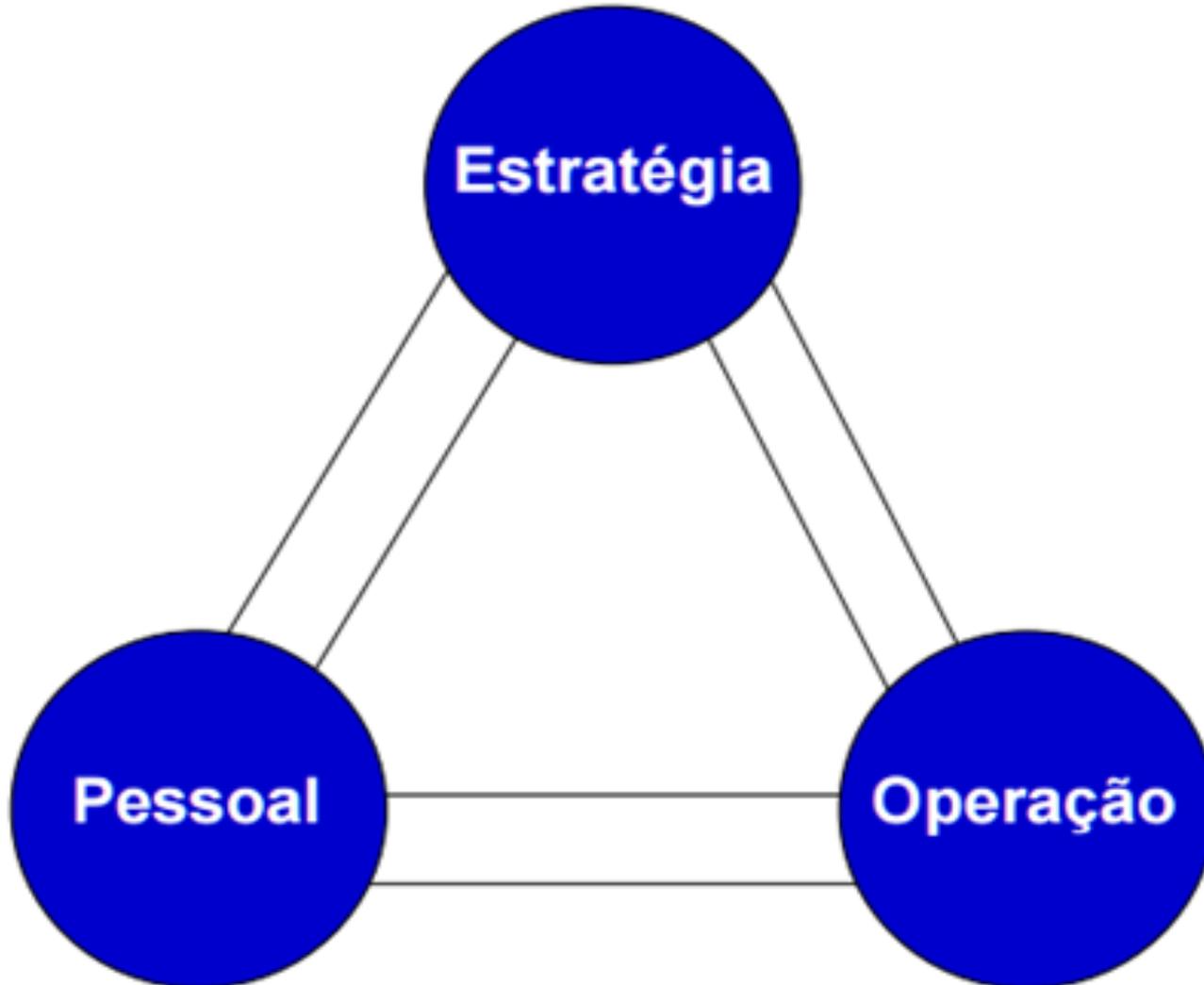
A BOA EXECUÇÃO NÃO APENAS GARANTIRÁ A SOBREVIVÊNCIA DE UMA EMPRESA COMO TAMBÉM PODERÁ MELHORAR SIGNIFICATIVAMENTE SUAS CHANCES DE SUCESSO

É VERDADE QUE OS LÍDERES AINDA DEVEM DEFINIR O CAMINHO ADIANTE, MAS É A EXECUÇÃO QUE IMPULSIONA A ORGANIZAÇÃO POR ESSE CAMINHO E PERMITE QUE ELA SE BENEFICIE DAS OPORTUNIDADES

OS TRES PROCESSOS-CHAVE DA EXECUÇÃO, CENTRO DA BOA EXECUÇÃO



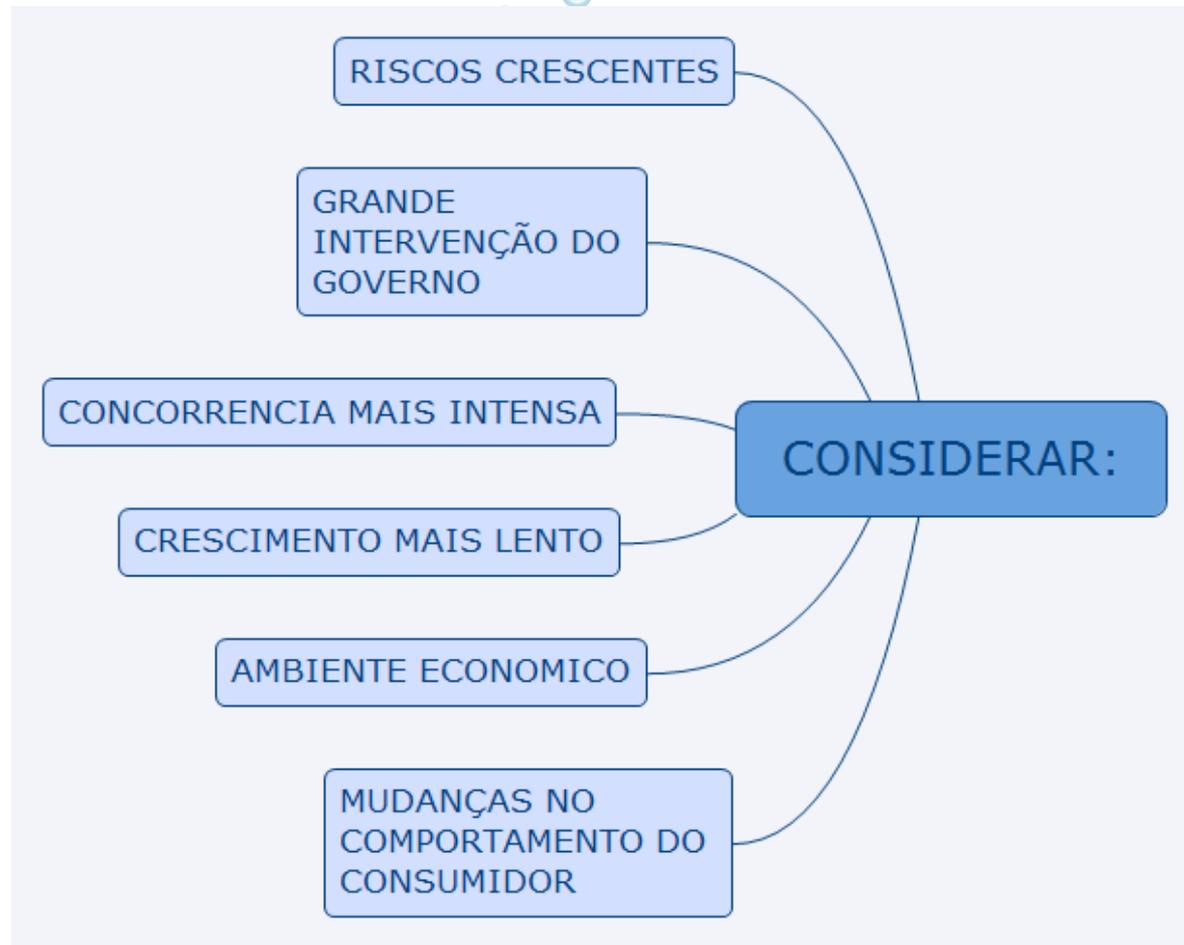
TRES PROCESSOS DA BOA EXECUÇÃO



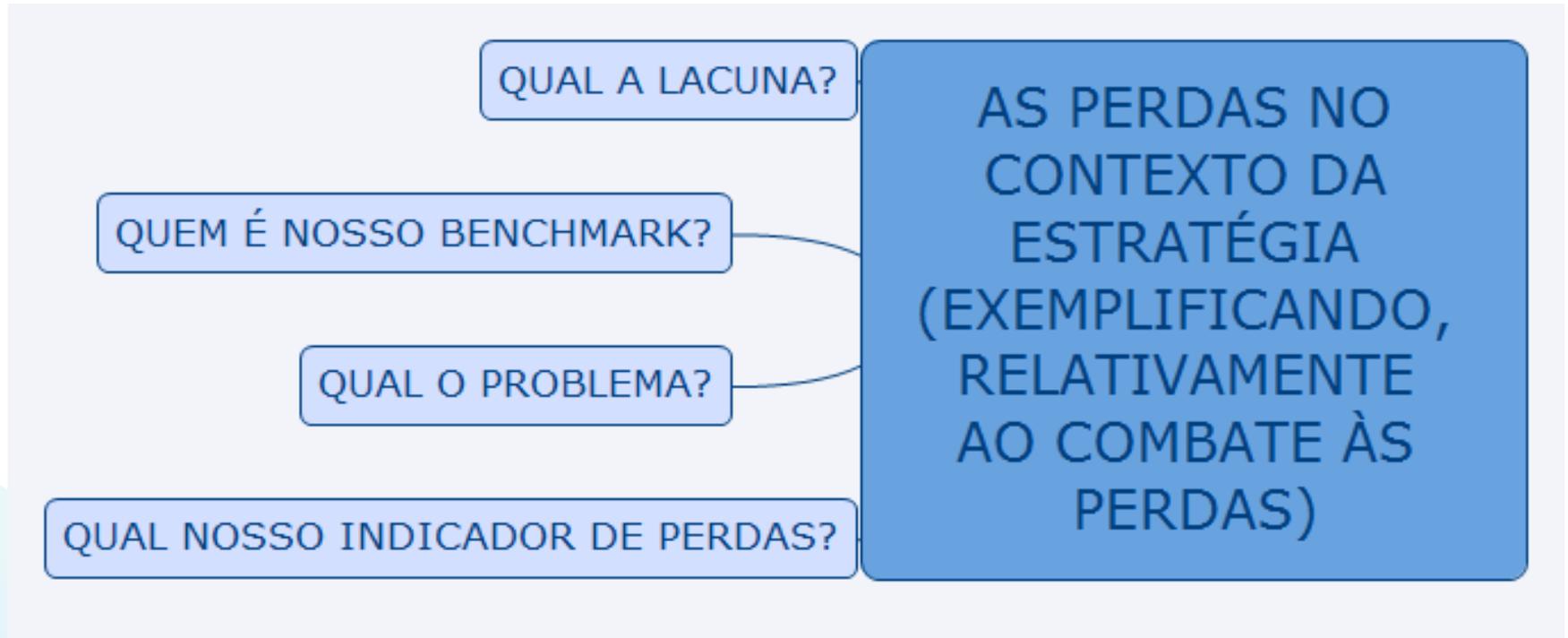
ESTRATÉGIA (AONDE IR?)



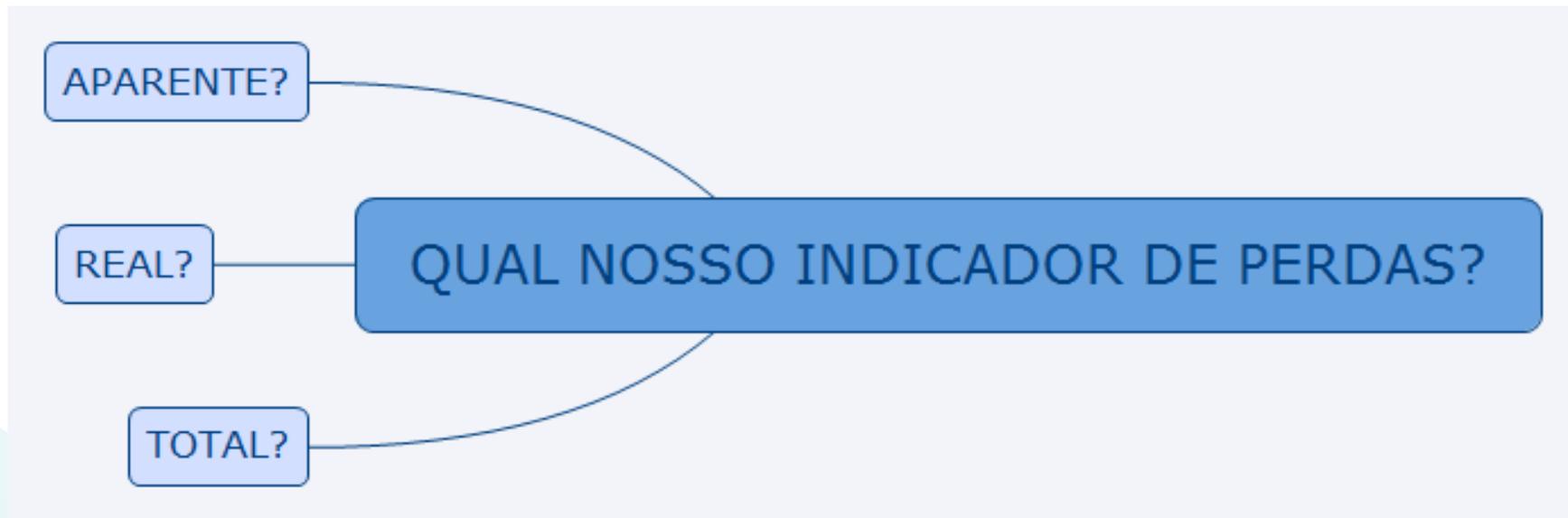
CONSIDERAR:



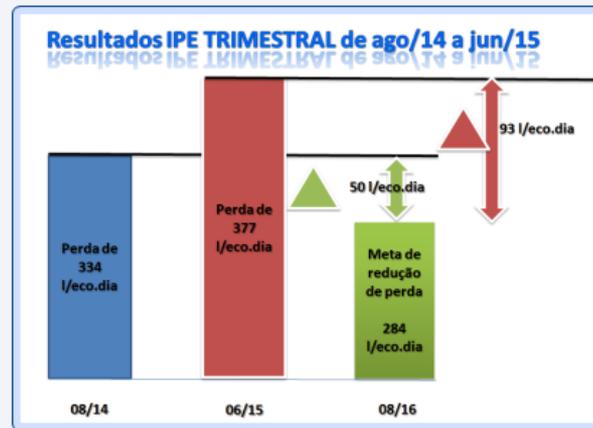
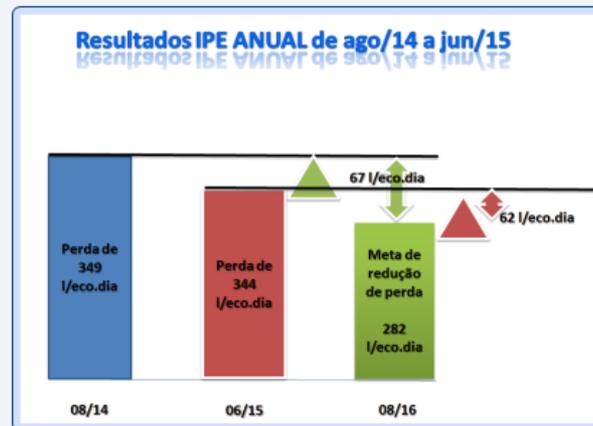
AS PERDAS NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA (EXEMPLIFICANDO, RELATIVAMENTE AO COMBATE ÀS PERDAS)



QUAL NOSSO INDICADOR DE PERDAS?



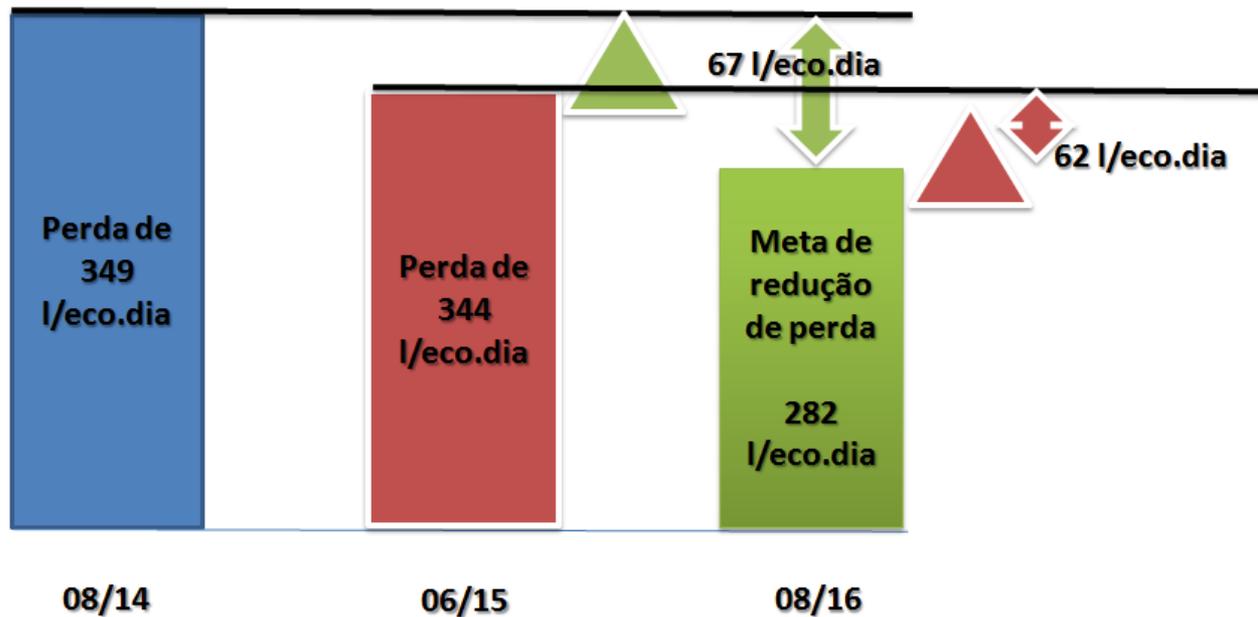
QUAL O PROBLEMA?



QUAL O PROBLEMA?

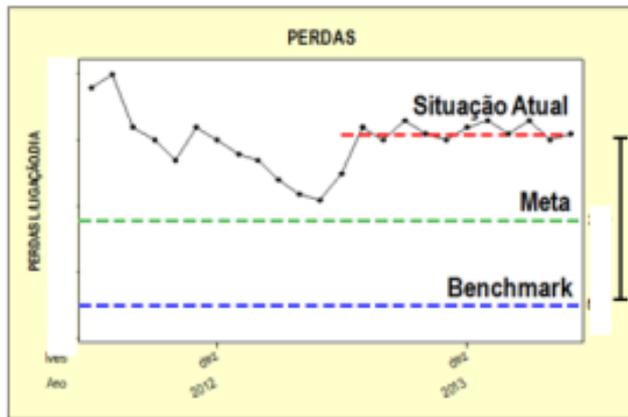
O PROBLEMA

Resultados IPE ANUAL de ago/14 a jun/15



A LACUNA

Conceito de Lacuna



Perda média no último ano

Lacuna:
(Média atual - Benchmark)

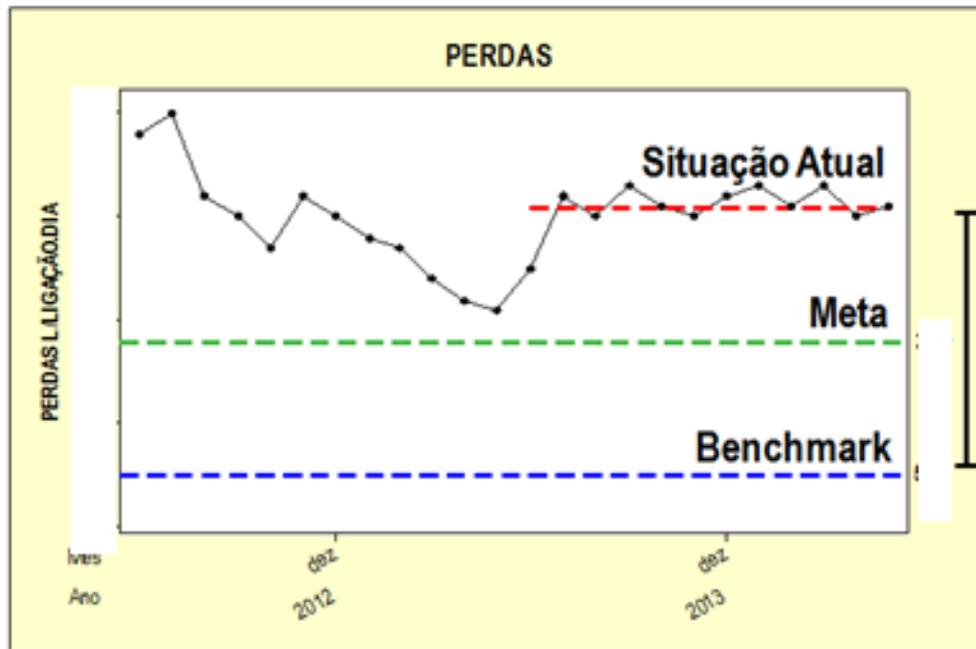
Benchmark (melhor do Brasil
ou da América ou do mundo)

Meta é um % da lacuna a ser alcançado (um desafio).

QUAL A LACUNA?

CONCEITO DE LACUNA

Conceito de Lacuna



Perda média no último ano

Lacuna:
(Média atual – Benchmark)

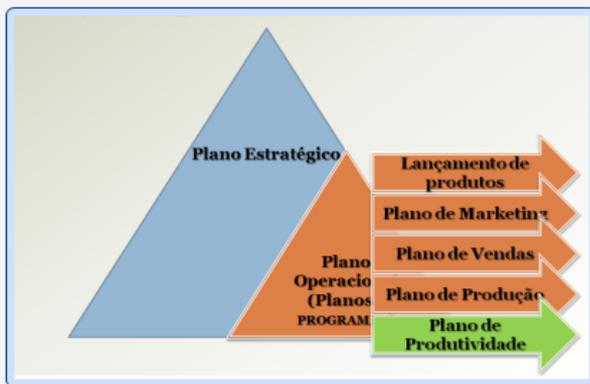
Benchmark (melhor do Brasil
ou da América ou do mundo)

Meta é um % da lacuna a ser alcançado (um desafio).

TEMOS PLANEJAMENTO OPERACIONAL?



TEMOS PLANEJAMENTO OPERACIONAL?



CICLO DO PROCESSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- FORMULADO QUADRIENALMENTE, COM REVISÕES ANUAIS DE METAS
- APROVADO PELA DIRETORIA

ESTRATÉGICO

POLÍTICA DE REDUÇÃO E CONTROLE DE PERDAS

- FORMULADA QUADRIENALMENTE, REVISADA OPORTUNAMENTE
- PROPOSTO PELO COMITÊ ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO E APROVADO PELA DIRETORIA

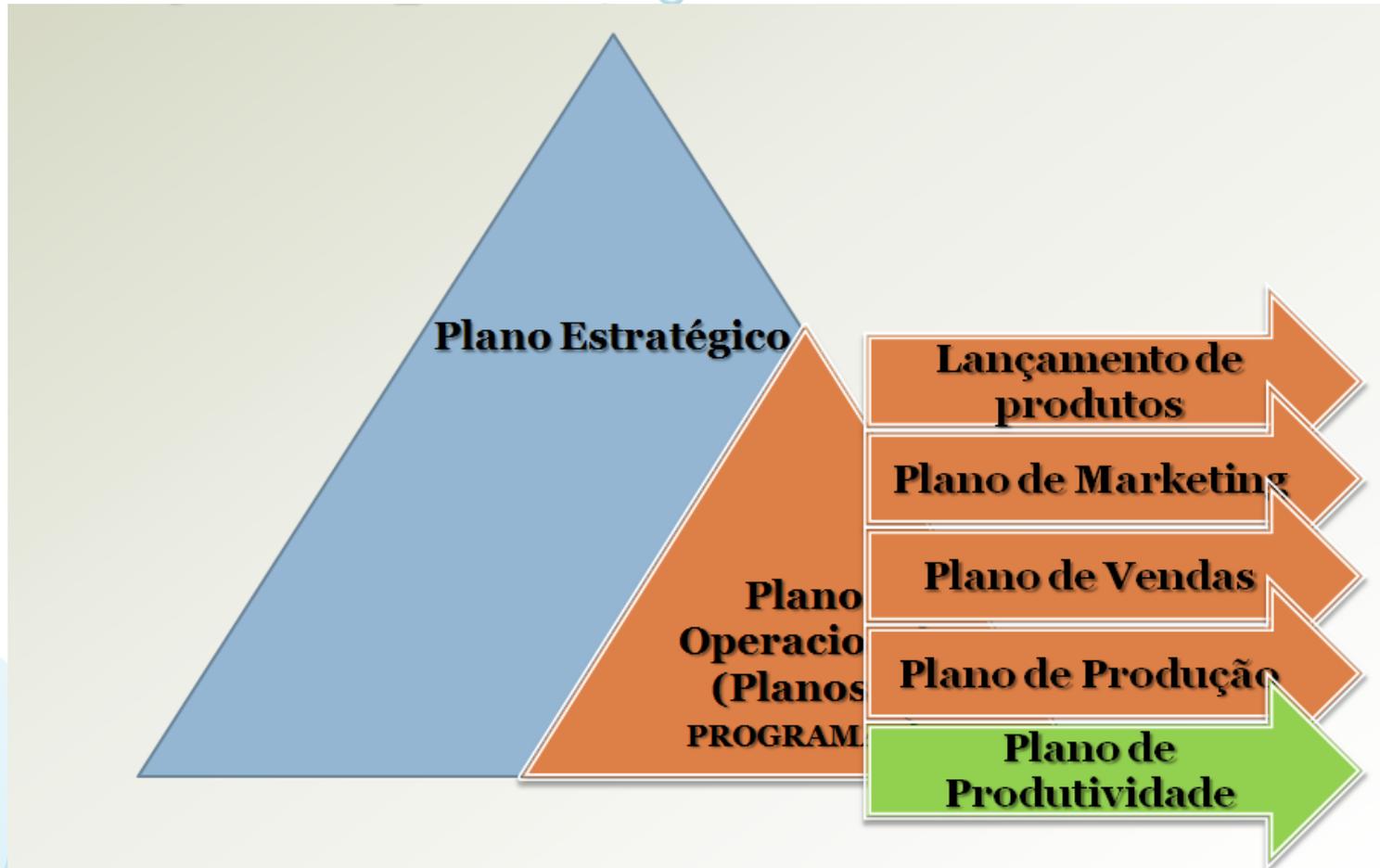
TÁTICO

PROGRAMA DE REDUÇÃO E CONTROLE DE PERDAS

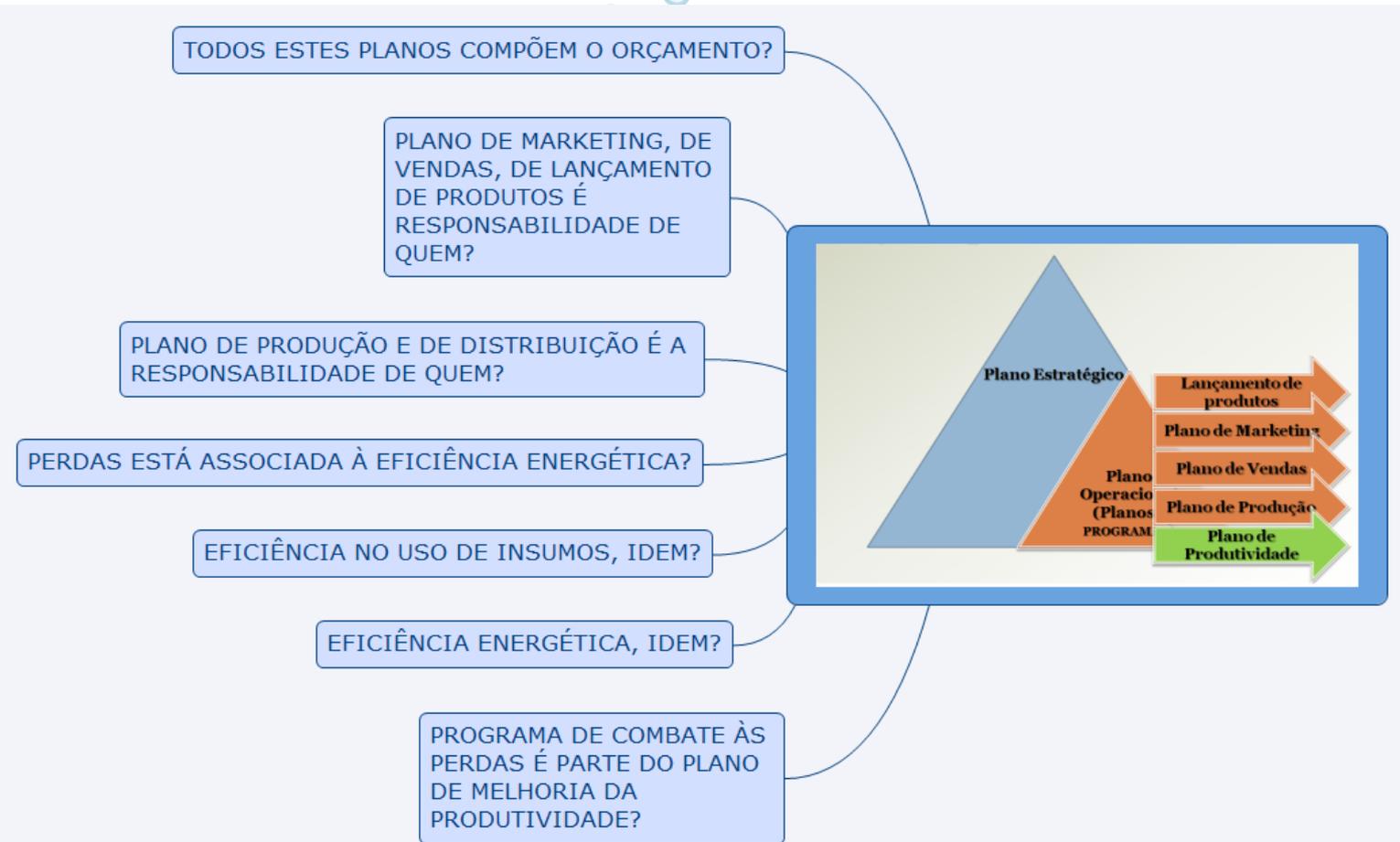
- FORMULADO QUADRIENALMENTE, REVISADO ANUALMENTE
- PROPOSTO PELOS GESTORES E APROVADO PELO COMITÊ ESTRATÉGICO

OPERACIONAL

TIPOS DE PLANOS OPERACIONAIS



PLANOS QUE COMPÕEM O PLANO OPERACIONAL



PLANO DE MARKETING, DE VENDAS, DE LANÇAMENTO DE PRODUTOS É RESPONSABILIDADE DE QUEM?

QUAL A ORIENTAÇÃO?

O PLANO DE MARKETING ESTÁ CONSIDERANDO A ATUAL CRISE HÍDRICA?

PLANO DE MARKETING, DE VENDAS, DE LANÇAMENTO DE PRODUTOS É RESPONSABILIDADE DE QUEM?

QUAL A ORIENTAÇÃO?

ORIENTAR CONSUMO RACIONAL?

COIBIR CONSUMO?

INCENTIVAR CONSUMO?

QUAL A ORIENTAÇÃO?

```
graph LR; A[ORIENTAR CONSUMO RACIONAL?] --- B[QUAL A ORIENTAÇÃO?]; C[COIBIR CONSUMO?] --- B; D[INCENTIVAR CONSUMO?] --- B;
```

TODOS ESSES PLANOS COMPÕEM O ORÇAMENTO



Plano Estratégico

**Plano
Operacional
(PLANOS e
ORÇAMENTO)**

O DIAGNÓSTICO LEVA EM CONTA COMO ESTÃO NOSSAS INSTALAÇÕES?

-

DIAGNÓSTICO DAS PERDAS

DIAGNÓSTICO SIMPLIFICADO DO
SISTEMA DE ABASTECIMENTO ATUAL

O DIAGNÓSTICO
LEVA EM CONTA
COMO ESTÃO
NOSSAS
INSTALAÇÕES?

TEMOS ORÇAMENTO, FRUTO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL?

TEMOS ORÇAMENTO, FRUTO DO PLANEJAMENTO OPERACIONAL?

HÁ FUNDING PARA PROJETOS ESPECÍFICOS?

SABEMOS ESCOLHER FORNECEDORES?

- **SABEMOS ALIMENTAR O PROCESSO COMPRAS COM BOAS ESPECIFICAÇÕES DE MATERIAIS E EQUIPAMENTOS? E COM BOAS ESPECIFICAÇÕES DE SERVIÇOS?**

SABEMOS ESCOLHER FORNECEDORES?

SÃO NOSSOS PARCEIROS?

PESSOAS (QUEM VAI?)



GRANDE FOCO RECAI SOBRE OS LÍDERES

- **MUITOS GESTORES ANTES BEM-CONCEITUADOS SERÃO CONSIDERADOS INSATISFATÓRIOS NESSE NOVO AMBIENTE, E TAMBÉM HAVERÁ UMA ESCASSEZ DE LÍDERES TALENTOSOS QUE APRESENTEM A PRECISÃO MENTAL, A CORAGEM E A PERSISTÊNCIA NECESSÁRIAS PARA EXECUTAR BEM EM UM AMBIENTE DIFÍCIL;**
- **OS LÍDERES DEVEM SER SENSÍVEIS PARA SABER QUANDO A ESTRATÉGIA SE TORNOU OBSOLETA E PRECISA SER ALTERADA E APRESENTAR FLEXIBILIDADE PARA PROMOVER MUDANÇAS RÁPIDAS.**

A CONCORRÊNCIA PELOS MELHORES LÍDERES SERÁ INTENSA

- **UMA FORMA DE GARANTIR AS PESSOAS CERTAS NAS POSIÇÕES CERTAS NESSE AMBIENTE É ELABORANDO DESCRIÇÕES DE CARGO PARA O TIPO DE PESSOAS DAS QUAIS PRECISARÁ EM CADA POSIÇÃO AMANHÃ E COMPARAR ESSAS DESCRIÇÕES COM OS TALENTOS E COMPETÊNCIAS**

PRECISAMOS DESENVOLVER OS LÍDERES DO FUTURO

SE NÃO TIVERMOS OS LÍDERES CERTOS PARA O AMBIENTE, É ESSENCIAL SER RÁPIDO PARA PROMOVER AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS

UMA FORMA DE GARANTIR AS PESSOAS CERTAS NAS POSIÇÕES CERTAS NESSE AMBIENTE É ELABORANDO DESCRIÇÕES DE CARGO PARA O TIPO DE PESSOAS DAS QUAIS PRECISARÁ EM CADA POSIÇÃO AMANHÃ E COMPARAR ESSAS DESCRIÇÕES COM OS TALENTOS E COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS QUE ESTÃO NESSAS POSIÇÕES HOJE

A CONCORRÊNCIA PELOS MELHORES LÍDERES SERÁ INTENSA

COMO ESTÃO NOSSOS LÍDERES?

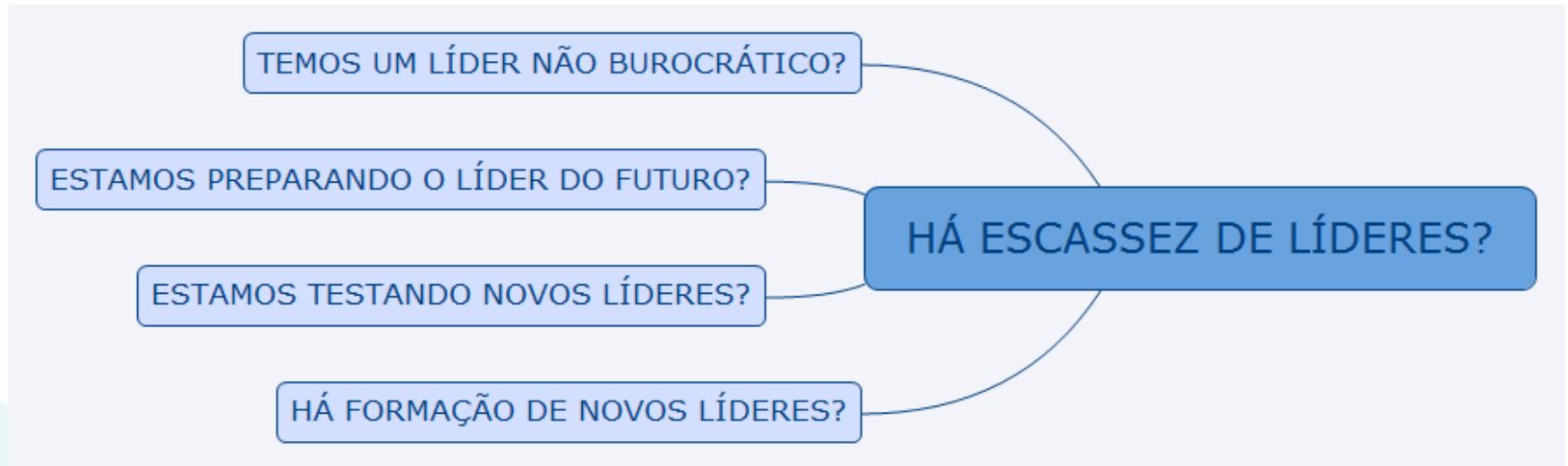
-

COMO ESTÃO NOSSOS LÍDERES?

ESTÃO PREPARADOS PARA O NOVO AMBIENTE?

HÁ ESCASSEZ DE LÍDERES?

•



OS LÍDERES ESTÃO SENSÍVEIS À ESTRATÉGIA ATUAL?

-

OS LÍDERES ESTÃO SENSÍVEIS À ESTRATÉGIA ATUAL?

SABEM PROMOVER AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS?

OS LÍDERES CERTOS ESTÃO NOS LUGARES CERTOS?

-

OS LÍDERES CERTOS ESTÃO NOS LUGARES CERTOS?

SE NÃO, PODEMOS PROMOVER AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS?

AS DESCRIÇÕES DOS CARGOS DAS LIDERANÇAS ESTÃO COMPATÍVEIS COM O NOVO AMBIENTE?

-

COMO DEVERIAM SER?

AS DESCRIÇÕES DOS CARGOS DAS LIDERANÇAS ESTÃO COMPATÍVEIS COM O NOVO AMBIENTE?

COMO SÃO HOJE?

FAZEMOS REUNIÕES MENSAIS DE ANÁLISE CRÍTICA?

-

HÁ GESTÃO À VISTA DAS DECISÕES DA REUNIÃO? OS DADOS ANALISADOS VÃO AOS MURAIAS E EDITAIS?

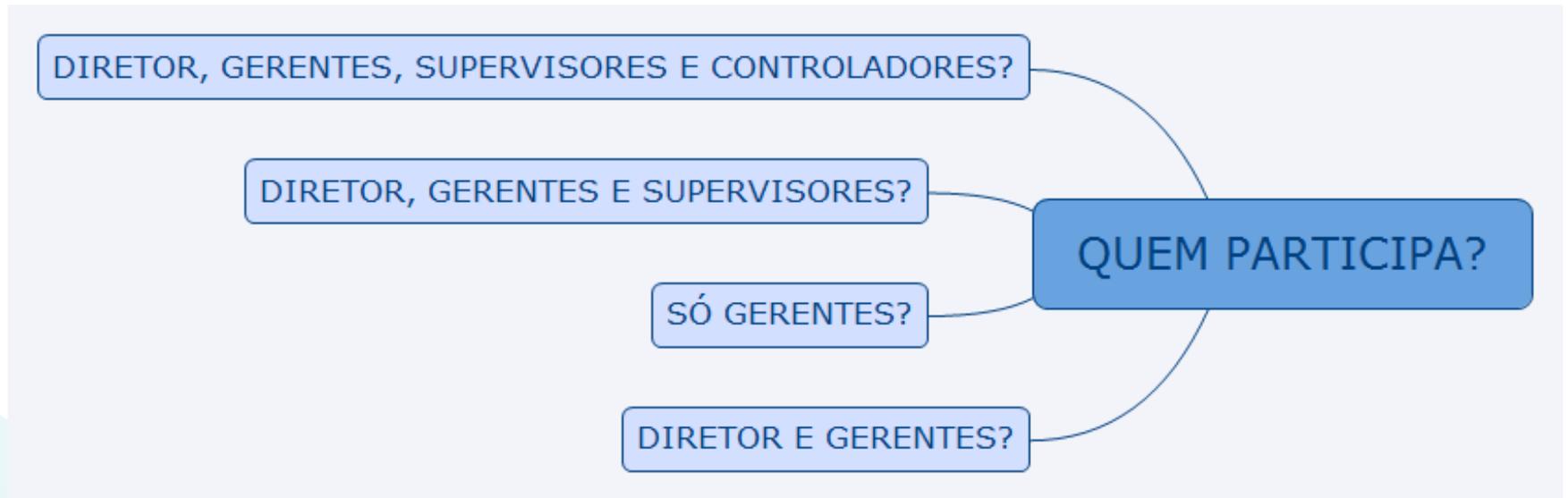
TEM CALENDÁRIO FIXO?

QUEM PARTICIPA?

FAZEMOS REUNIÕES MENSAIS DE ANÁLISE CRÍTICA?

QUEM PARTICIPA?

-



OUVEM SUAS EQUIPES?

-

1000 EQUIVALEM AOS FAIXAS BRANCAS

100 EQUIVALEM AOS FAIXAS VERDES

10 EQUIVALEM AOS FAIXAS PRETAS

OUVEM SUAS EQUIPES?

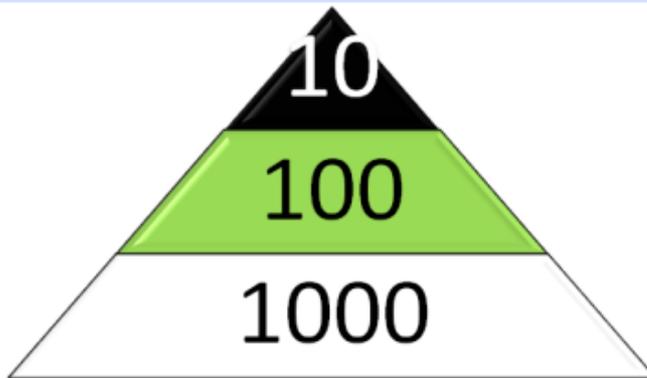


Figura 3 - Método 10/100/1000. Cerca de 10 líderes, membros do GT/Diretoria se reúnem sistematicamente. Após, aprofundando a Execução, se reúnem com 100 lideranças. Por fim, se reúnem com 1000 funcionários, debatendo-se com toda a pirâmide o TEMA das PERDAS.

ACONTECE O 10/100/1000?

ACONTECE O 10/100/1000?

-

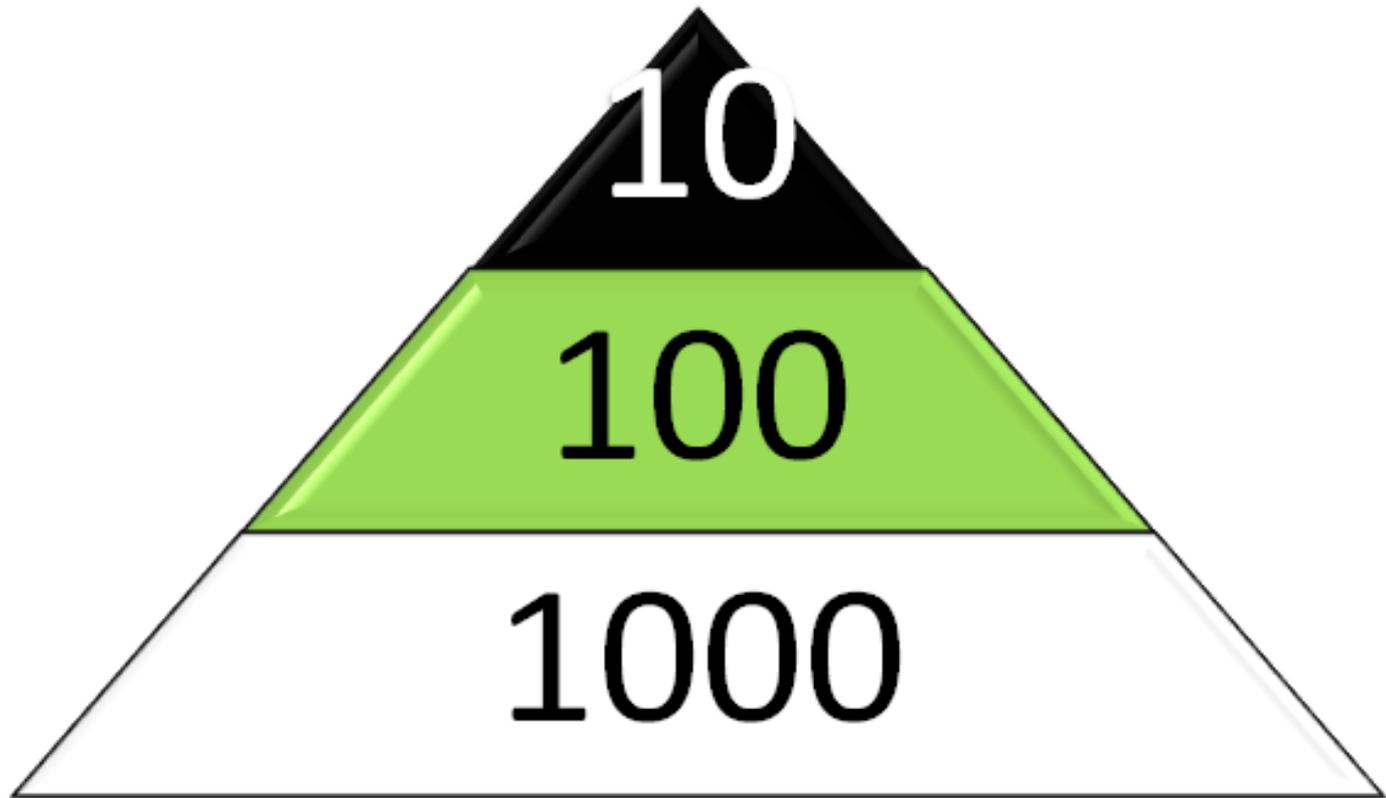


Figura 3 - Método 10/100/1000. Cerca de 10 líderes, membros do GT/Diretoria se reúnem sistematicamente. Após, aprofundando a Execução, se reúnem com 100 lideranças. Por fim, se reúnem com 1000 funcionários, debatendo-se com toda a pirâmide o TEMA das PERDAS.

ACONTECE O 10/100/1000?

•

É GERADO PLANO A PARTIR DO 10/100/1000?

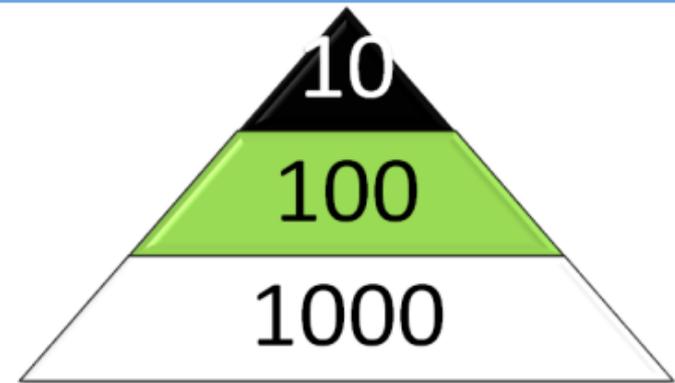


Figura 3 - Método 10/100/1000. Cerca de 10 líderes, membros do GT/Diretoria se reúnem sistematicamente. Após, aprofundando a Execução, se reúnem com 100 lideranças. Por fim, se reúnem com 1000 funcionários, debatendo-se com toda a pirâmide o TEMA das PERDAS.

ACONTECE O 10/100/1000?

TEMOS ESPECIALISTAS EM SIX SIGMA?

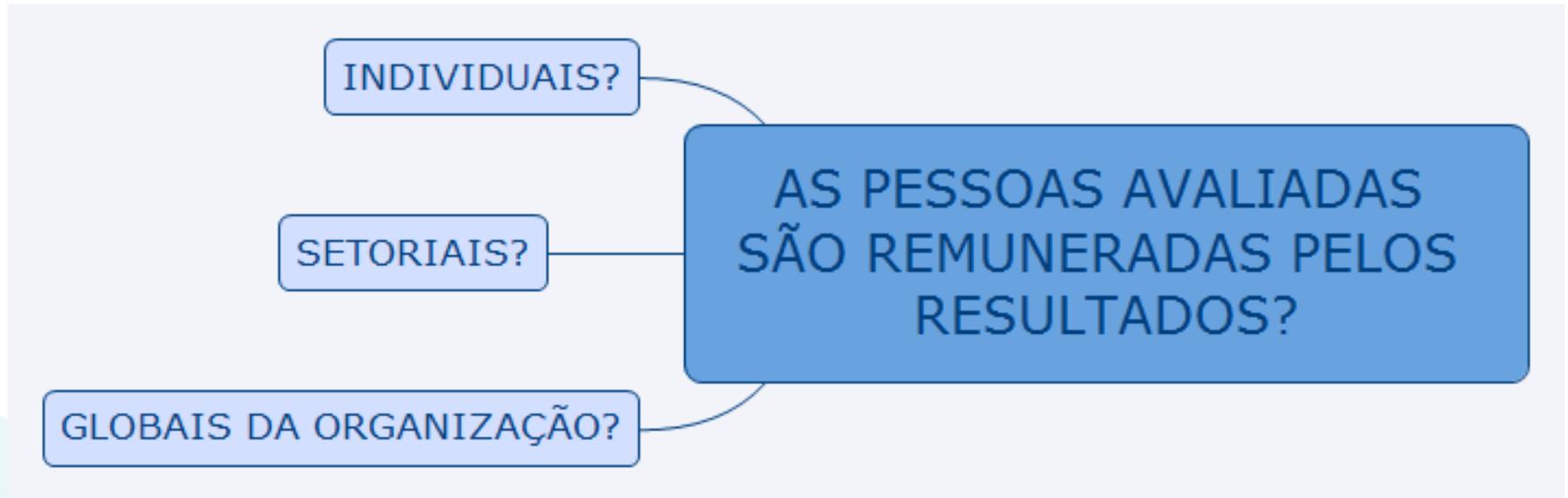
-

TEMOS ESPECIALISTAS EM SIX SIGMA?

CONHECEMOS A MÉTRICA DE DESEMPENHO SIX SIGMA?

AS PESSOAS AVALIADAS SÃO REMUNERADAS PELOS RESULTADOS?

-



HÁ DIFUSÃO DE RESULTADOS A TODA A FORÇA DE TRABALHO?

-

BASEADO NUM PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL?

HÁ DIFUSÃO DE RESULTADOS A TODA A FORÇA DE TRABALHO?



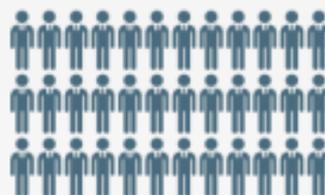
METODOLOGIA QUALIFICAÇÃO COLABORADORES



01 EQUIPE ESTRATÉGICA



02 EQUIPE TÁTICA



03 EQUIPE OPERACIONAL

HÁ BIBLIOTECA SOBRE TEMAS ESTRATÉGICOS DISPONÍVEL PARA TODA A FORÇA DE TRABALHO?

-

QUEM A GERENCIA?

HÁ BIBLIOTECA SOBRE TEMAS
ESTRATÉGICOS DISPONÍVEL PARA
TODA A FORÇA DE TRABALHO?

AONDE ESTÁ LOCALIZADA?

OS CENTROS DE TREINAMENTO SÃO SUFICIENTES?

-

OS CENTROS DE TREINAMENTO SÃO SUFICIENTES?

SÃO ADEQUADOS?

HÁ CONVÊNIO COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO?

-

HÁ CONVÊNIO COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO?

QUAIS?

HÁ MÃO DE OBRA CAPACITADA, QUALIFICADA E CERTIFICADA?

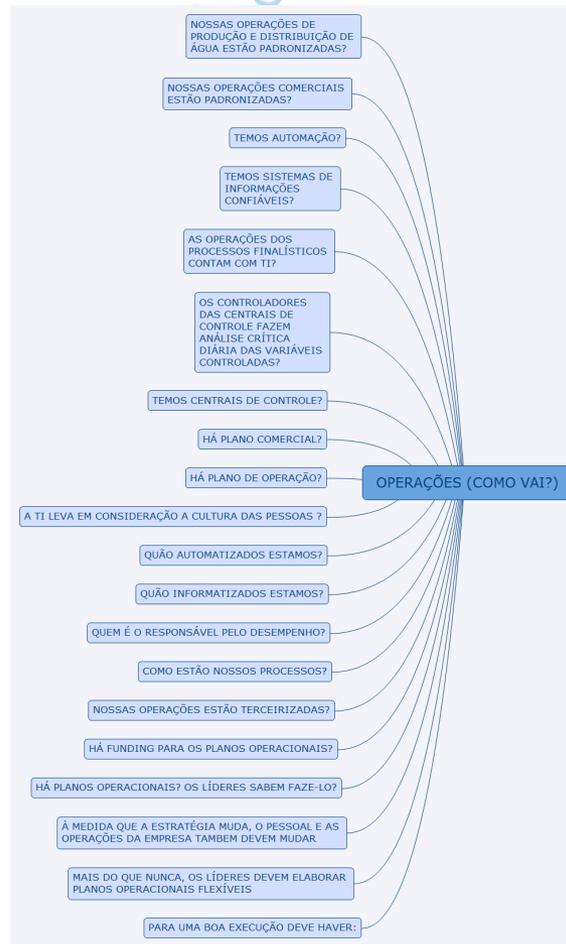
-

QUEM QUALIFICA E CERTIFICA?

HÁ MÃO DE OBRA CAPACITADA, QUALIFICADA E CERTIFICADA?

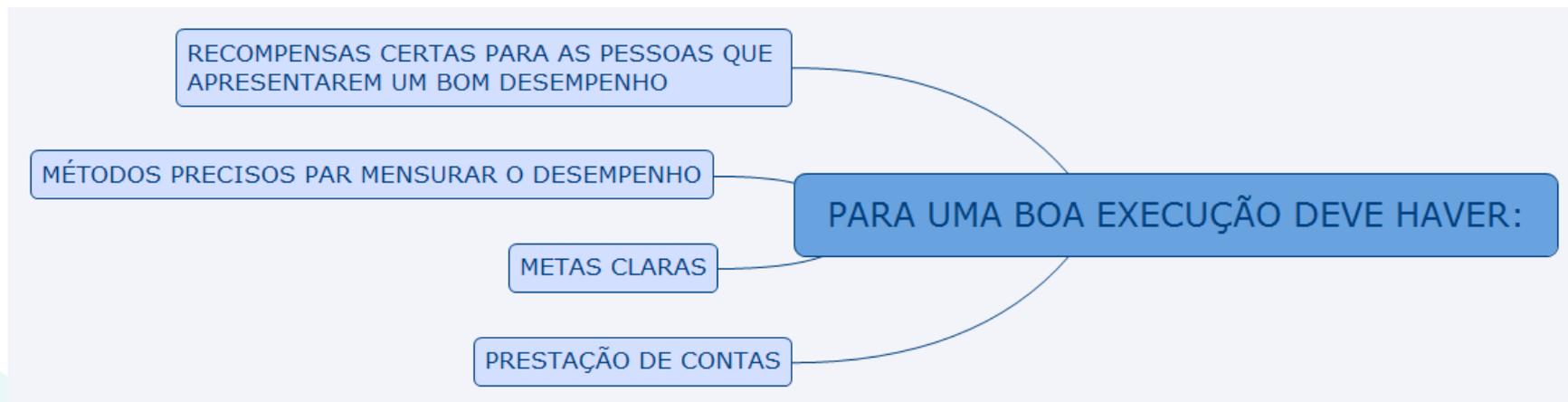
QUEM CAPACITA?

OPERAÇÕES (COMO VAI?)



PARA UMA BOA EXECUÇÃO DEVE HAVER:

-



MAIS DO QUE NUNCA, OS LÍDERES DEVEM ELABORAR PLANOS OPERACIONAIS FLEXÍVEIS



RECURSOS SENDO ALOCADOS DE UM LUGAR PARA OUTRO, À MEDIDA DAS MUDANÇAS PERCEBIDAS NO AMBIENTE

MAIS DO QUE NUNCA, OS LÍDERES DEVEM ELABORAR PLANOS OPERACIONAIS FLEXÍVEIS

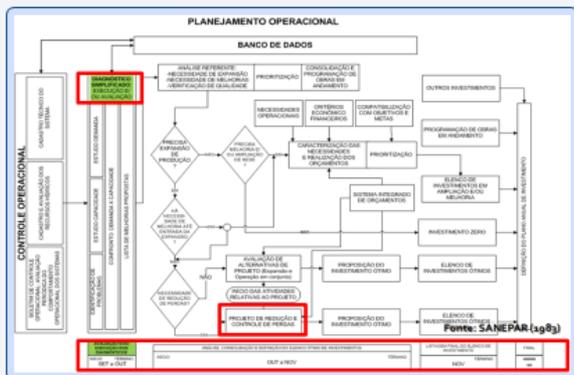
RECURSOS SENDO ALOCADOS DE UM LUGAR PARA OUTRO, À MEDIDA DAS MUDANÇAS PERCEBIDAS NO AMBIENTE

-



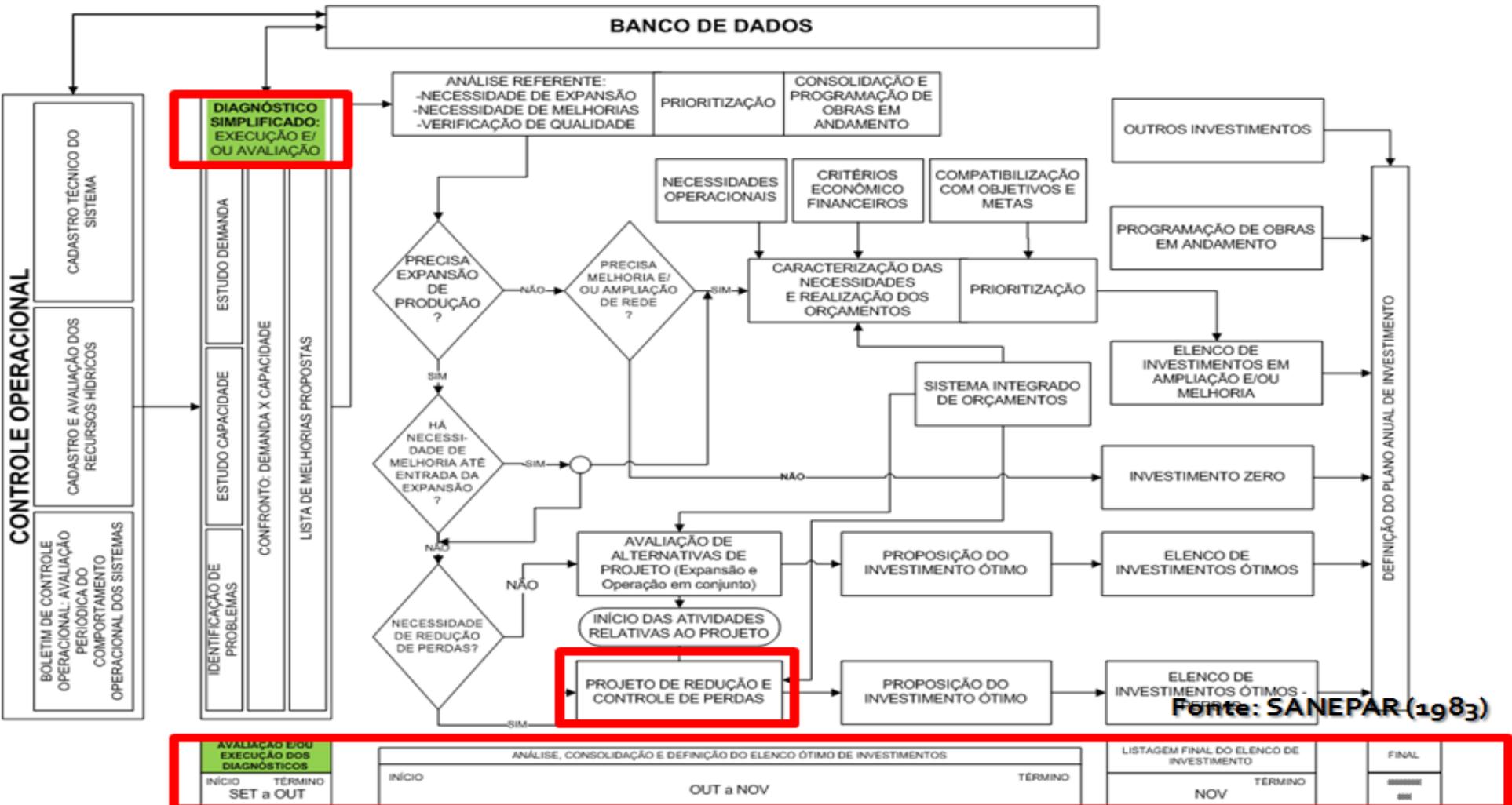
HÁ PLANOS OPERACIONAIS? OS LÍDERES SABEM FAZE-LO?

•



HÁ PLANOS OPERACIONAIS? OS LÍDERES SABEM FAZE-LO?

PROCESSO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL



HÁ FUNDING PARA OS PLANOS OPERACIONAIS?



HÁ FUNDING PARA OS PLANOS OPERACIONAIS?

HÁ ORÇAMENTO PARA CAPEX E OPEX?

NOSSAS OPERAÇÕES ESTÃO TERCEIRIZADAS?

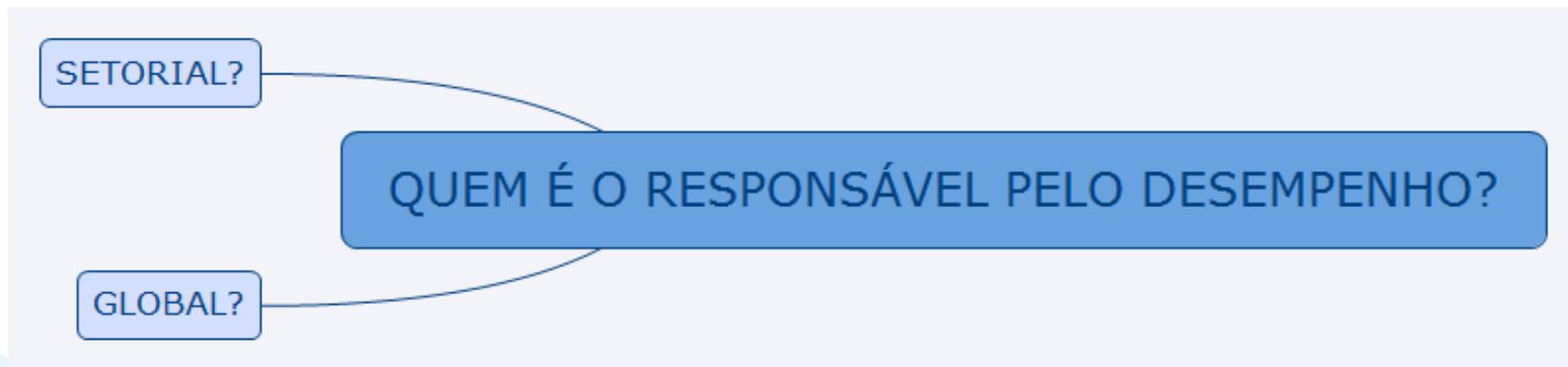
-

NOSSAS OPERAÇÕES ESTÃO TERCEIRIZADAS?

QUEREMOS TERCEIRIZAR MAIS?

QUEM É O RESPONSÁVEL PELO DESEMPENHO?

-



TECNOLOGIA

- **QUÃO INFORMATIZADOS ESTAMOS?**
- **QUÃO AUTOMATIZADOS ESTAMOS?**
- **A TI LEVA EM CONSIDERAÇÃO A CULTURA DAS PESSOAS ?**

HÁ PLANO DE OPERAÇÃO?

-



HÁ PLANO COMERCIAL?



TEMOS CENTRAIS DE CONTROLE?

-



OS CONTROLADORES DAS CENTRAIS DE CONTROLE FAZEM ANÁLISE CRÍTICA DIÁRIA DAS VARIÁVEIS CONTROLADAS

HÁ GESTÃO À VISTA DOS RESULTADOS?

OS CONTROLADORES DAS CENTRAIS DE CONTROLE FAZEM ANÁLISE CRÍTICA DIÁRIA DAS VARIÁVEIS CONTROLADAS?

AS OPERAÇÕES DOS PROCESSOS FINALÍSTICOS CONTAM COM TI?

-

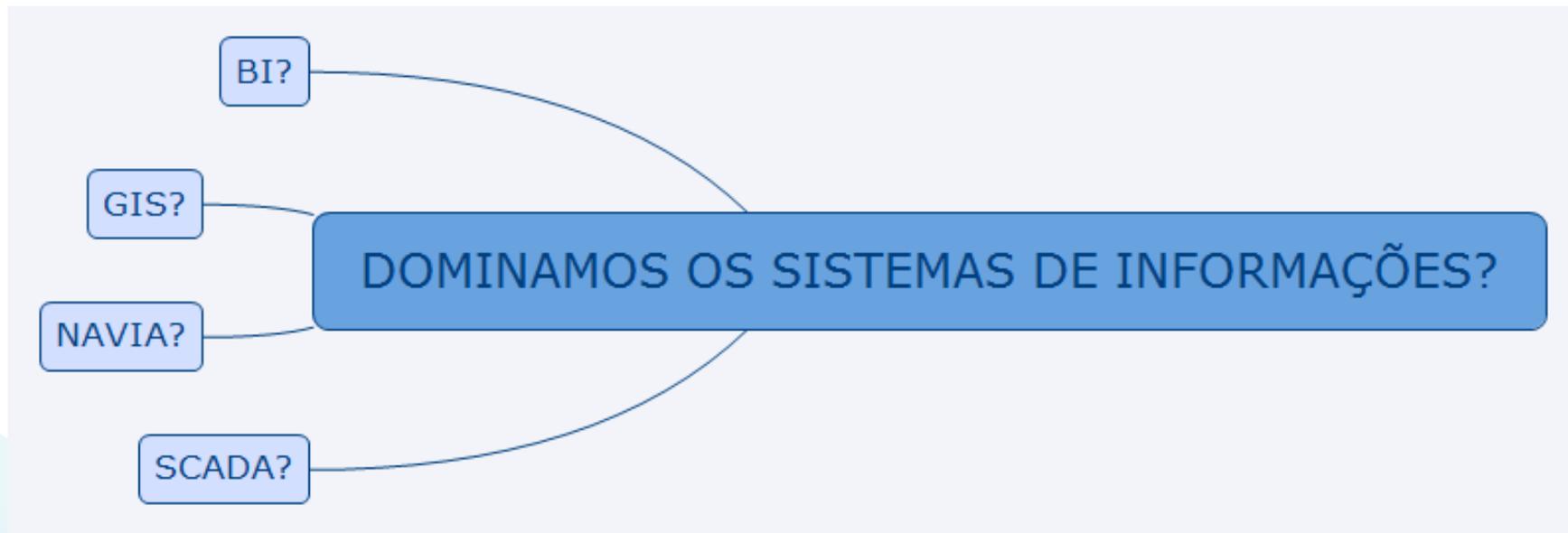
INTEGRAMOS OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES?

DOMINAMOS OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES?

AS OPERAÇÕES DOS
PROCESSOS
FINALÍSTICOS
CONTAM COM TI?

DOMINAMOS OS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES?

-



TEMOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS?

-

HÁ TRANSPARÊNCIA NA PRODUÇÃO DE DADOS/INFORMAÇÕES?

HÁ AUDITORIA DE DADOS/INFORMAÇÕES?

NOSSOS DADOS DE PRODUÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E DE COMERCIALIZAÇÃO SÃO CONFIÁVEIS?

TEMOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONFIÁVEIS?

NOSSOS DADOS DE PRODUÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E DE COMERCIALIZAÇÃO SÃO CONFIÁVEIS?

-

QUAL O GRAU DE CONFIABILIDADE?

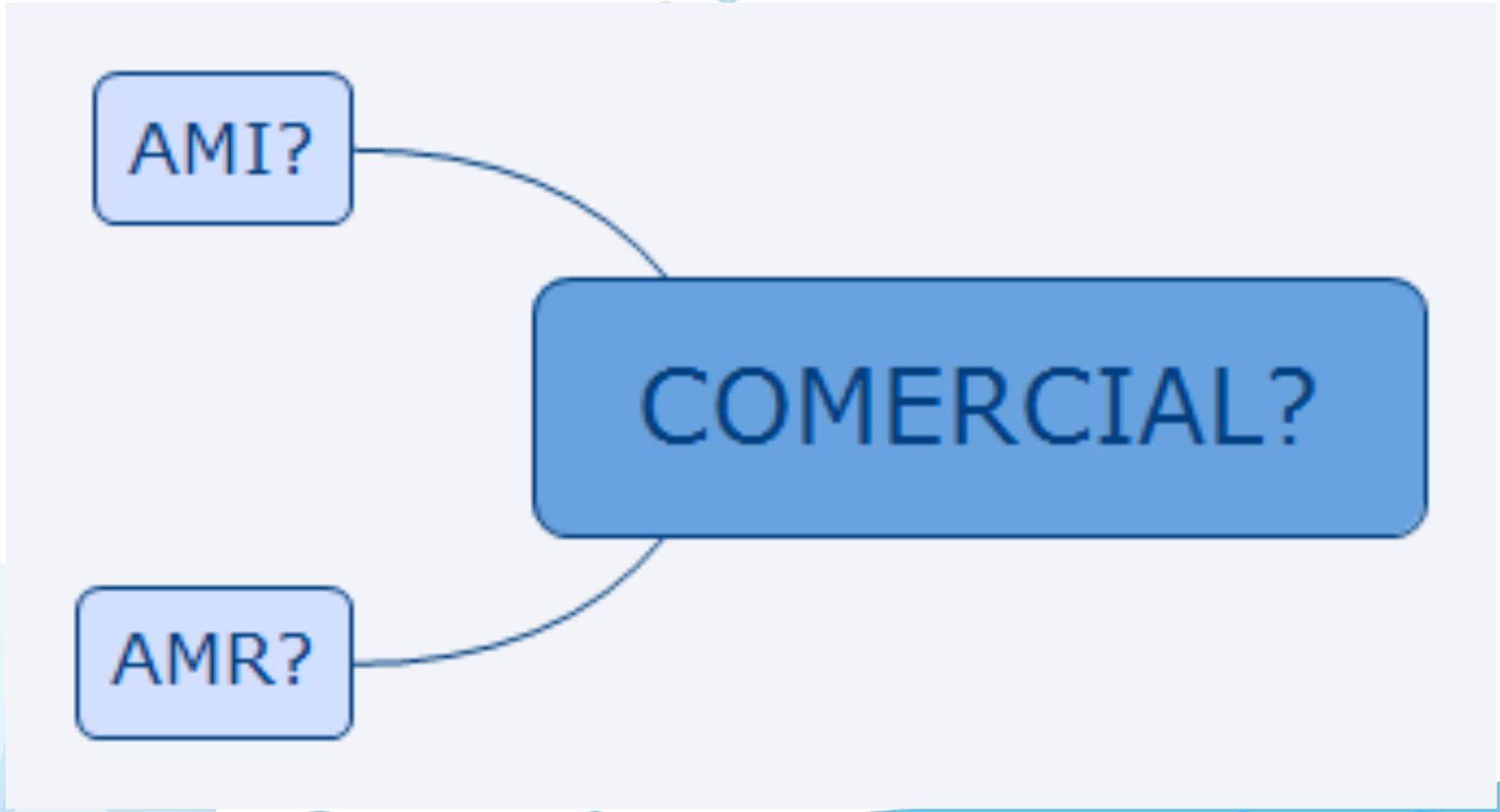
NOSSOS DADOS DE
PRODUÇÃO, DISTRIBUIÇÃO
E DE COMERCIALIZAÇÃO
SÃO CONFIÁVEIS?

TEMOS AUTOMAÇÃO?

-



COMERCIAL?



NOSSAS OPERAÇÕES COMERCIAIS ESTÃO PADRONIZADAS?

-

HÁ SISTEMA DE GESTÃO?

NOSSAS OPERAÇÕES COMERCIAIS ESTÃO PADRONIZADAS?

NOSSAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE

- **ÁGUA ESTÃO PADRONIZADAS?**

HÁ SISTEMA DE GESTÃO?

NOSSAS OPERAÇÕES DE PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA ESTÃO PADRONIZADAS?

HÁ QUE SE ACERTAR OS TRES PROCESSOS-CHAVE



HÁ QUE SE ACERTAR OS TRES PROCESSOS-CHAVE

NÃO ADIANTA ACERTAR UM; HÁ QUE SE ACERTAR TODOS

IDENTIFICAR E LIDAR COM OS RISCOS DO NEGÓCIO

-



OUVIR AS PESSOAS

PARTICIPAR NAS REUNIÕES DO COMITÊ DE GESTÃO DE RISCOS

IDENTIFICAR E LIDAR COM OS RISCOS DO NEGÓCIO

OS SETE COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS À EXECUÇÃO

•



ELEMENTOS DA BOA EXECUÇÃO

- - Líder está onde está a ação;
 - Líder entra em contato com o dia a dia;
 - Harmoniza Pessoas x Estratégia x Operações;
 - Informa resultados e age nas causas;
 - Visita as áreas e FAZ PERGUNTAS (as pessoas gostam);
 - Interfere na cultura (crença, valores e comportamentos).

ELEMENTOS DA BOA EXECUÇÃO

LÍDERES NÃO SE ESCASTELAM. NÃO FICAM SÓ NO TOPO

PRECISAMOS DE NOVOS RELACIONAMENTOS

PRECISAMOS DE NOVOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO

NÃO NOS ATENHAMOS SÓ A REUNIÕES

- ❑ Líder está onde está a ação;
- ❑ Líder entra em contato com o dia a dia;
- ❑ Harmoniza Pessoas x Estratégia x Operações;
- ❑ Informa resultados e age nas causas;
- ❑ Visita as áreas e FAZ PERGUNTAS (as pessoas gostam);
- ❑ Interfere na cultura (crença, valores e comportamentos).



Líderes não podem ficar no topo...

VÁRIOS LÍDERES DE EMPRESAS PENSAM QUE O MANDACHUVA ESTA ISENTO DE GERENCIAR DETALHES. É UMA FORMA AGRADÁVEL DE VER A LIDERANÇA: VOCE FICA NO TOPO DA MONTANHA, PENSANDO ESTRATEGICAMENTE E TENTANDO INSPIRAR AS PESSOAS COM VISÕES, ENQUANTO OS GERENTES FAZEM O TRABALHO MONÓTONO.

7 – CONCLUSÕES/PARTE I - POR QUE É NECESSÁRIO SABER EXECUTAR

-

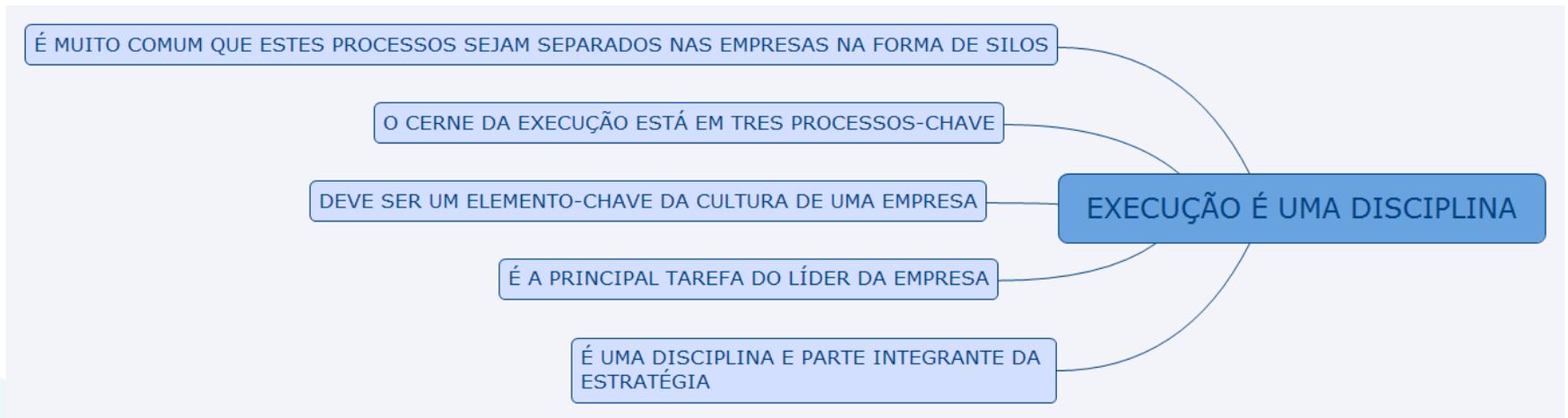
CAPÍTULO 2 - A DIFERENÇA NA EXECUÇÃO

PARTE I - POR QUE É NECESSÁRIO SABER EXECUTAR

CAPÍTULO 1 - A LACUNA QUE NINGUEM CONHECE

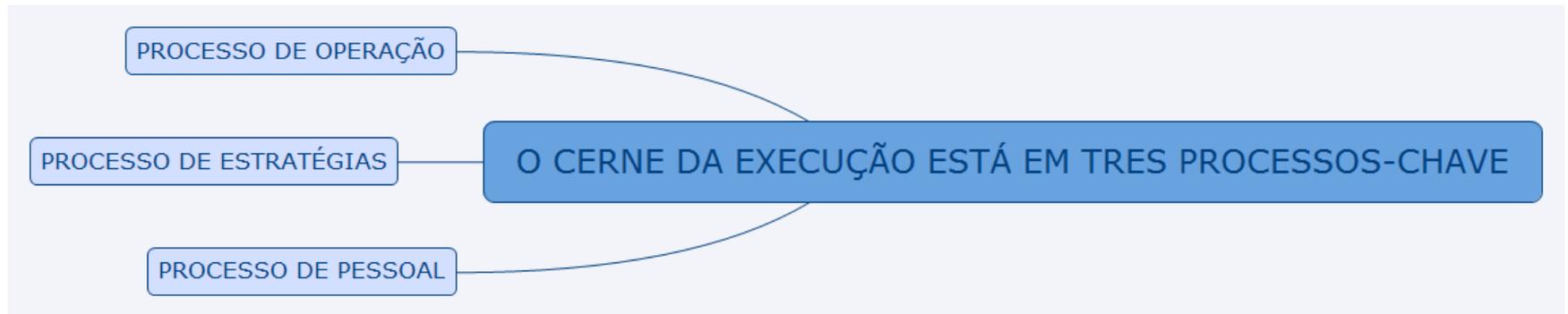
EXECUÇÃO É UMA DISCIPLINA

•

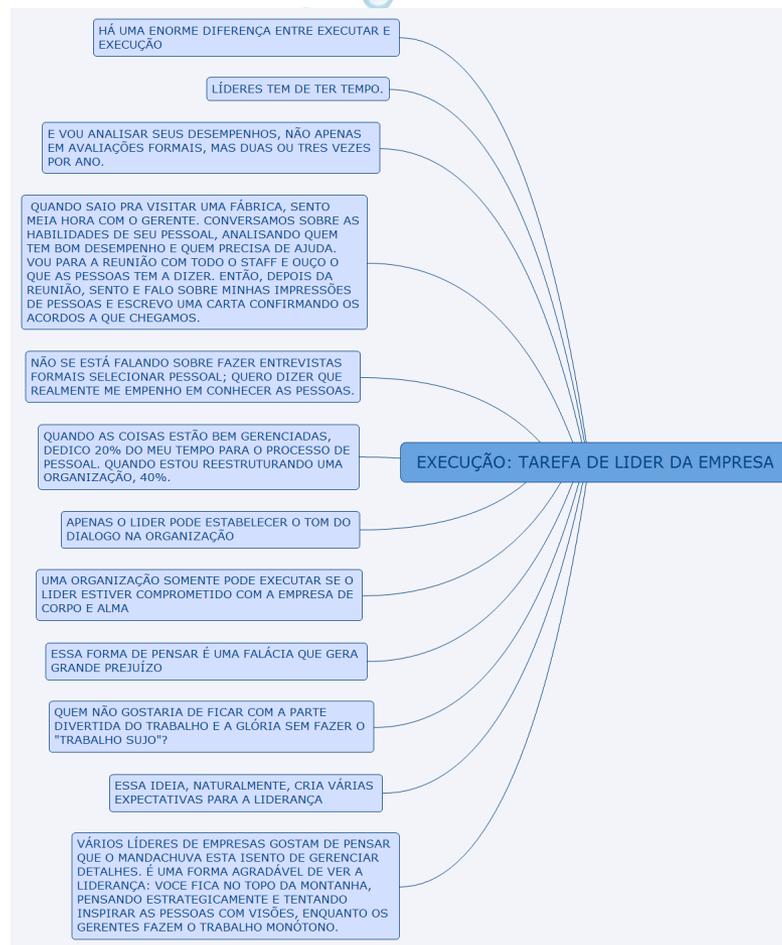


O CERNE DA EXECUÇÃO ESTÁ EM TRES PROCESSOS-CHAVE

-



EXECUÇÃO: TAREFA DE LIDER DA EMPRESA



QUEM NÃO GOSTARIA DE FICAR COM A PARTE DIVERTIDA DO TRABALHO E A GLÓRIA SEM FAZER O "TRABALHO SUJO"?



lider isolado 1.jpg

VÁRIOS LÍDERES DE EMPRESAS GOSTAM DE PENSAR QUE O MANDACHUVA ESTA ISENTO DE GERENCIAR DETALHES. É UMA FORMA AGRADÁVEL DE VER A LIDERANÇA: VOCE FICA NO TOPO DA MONTANHA, PENSANDO ESTRATEGICAMENTE E TENTANDO INSPIRAR AS PESSOAS COM VISÕES, ENQUANTO OS GERENTES FAZEM O TRABALHO MONÓTONO.

ESSA FORMA DE PENSAR É UMA FALÁCIA QUE GERA GRANDE PREJUÍZO

QUANDO AS COISAS ESTÃO BEM GERENCIADAS, DEDICO 20% DO MEU TEMPO PARA O PROCESSO DE PESSOAL. QUANDO ESTOU REESTRUTURANDO UMA ORGANIZAÇÃO, 40%.

•

PERGUNTA

QUANDO AS COISAS ESTÃO BEM GERENCIADAS, DEDICO 20% DO MEU TEMPO PARA O PROCESSO DE PESSOAL. QUANDO ESTOU REESTRUTURANDO UMA ORGANIZAÇÃO, 40%.

PERGUNTA

-

PERGUNTA

QUANTOS % DE SEU TEMPO VOCE DEDICA AO
PROCESSO DE PESSOAS?

PERGUNTA DEVE CONSIDERAR...

- **NÃO SE ESTÁ FALANDO SOBRE FAZER ENTREVISTAS FORMAIS PARA SELECIONAR PESSOAL; QUERO DIZER QUE REALMENTE ME EMPENHO EM CONHECER AS PESSOAS;**
- **QUANDO SAIO PRA VISITAR UMA FÁBRICA, SENTO MEIA HORA COM O GERENTE. CONVERSAMOS SOBRE AS HABILIDADES DE SEU PESSOAL, ANALISANDO QUEM TEM BOM DESEMPENHO E QUEM PRECISA DE AJUDA. VOU PARA A REUNIÃO COM TODO O STAFF E OUÇO O QUE AS PESSOAS TEM A DIZER. ENTÃO, DEPOIS DA REUNIÃO, SENTO E FALO SOBRE MINHAS IMPRESSÕES DE PESSOAS E ESCREVO UMA CARTA CONFIRMANDO OS ACORDOS A QUE CHEGAMOS;**

LÍDERES TEM DE TER TEMPO.

HÁ UMA ENORME DIFERENÇA ENTRE EXECUTAR E EXECUÇÃO

-

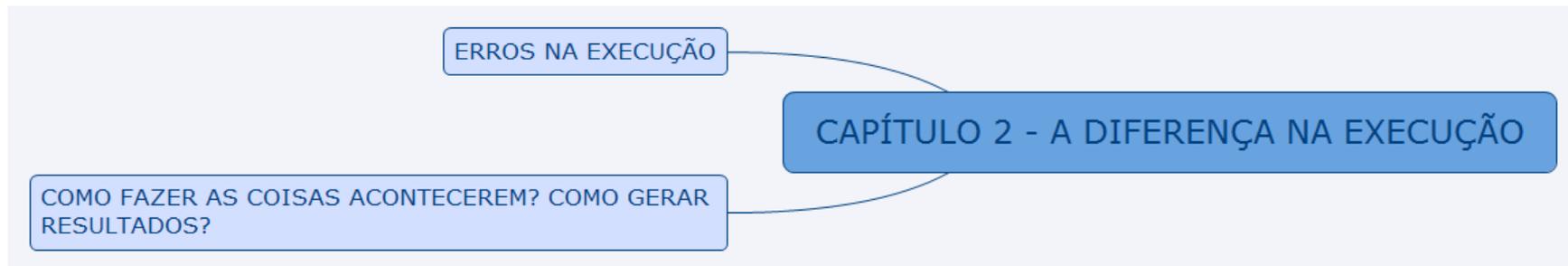
EXECUTAR É OPERACIONAL

EXECUÇÃO É MÉTODO

HÁ UMA ENORME DIFERENÇA ENTRE EXECUTAR E EXECUÇÃO

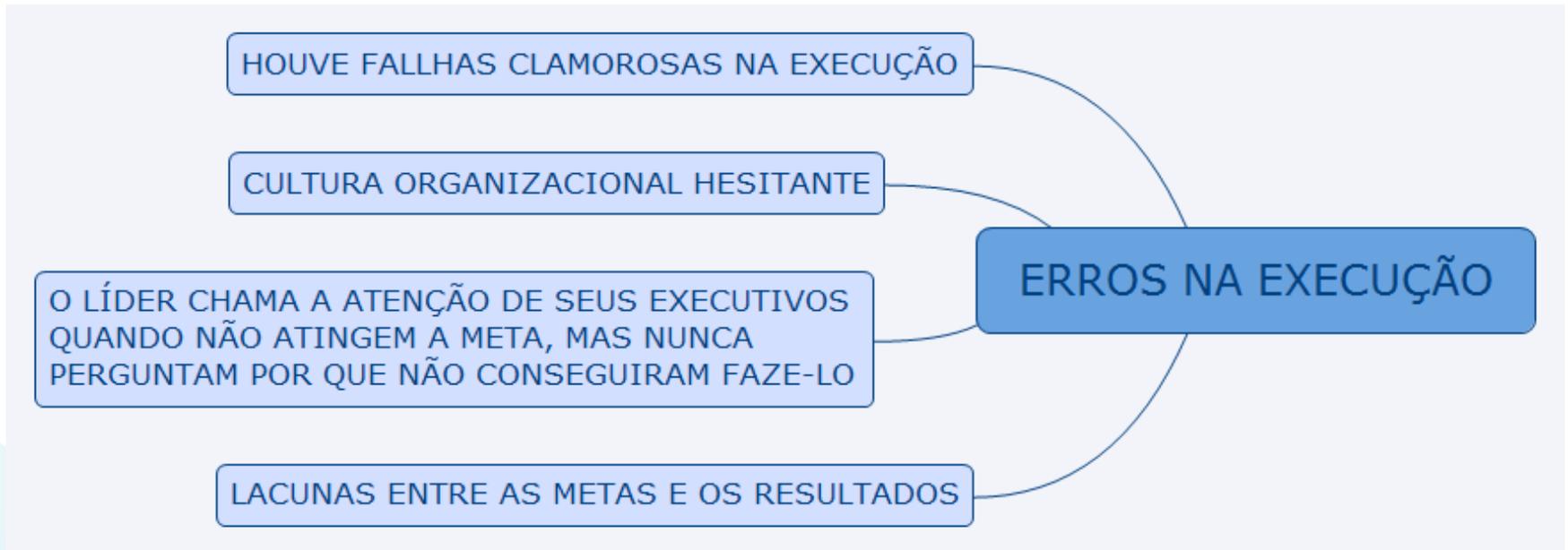
A DIFERENÇA NA EXECUÇÃO

-



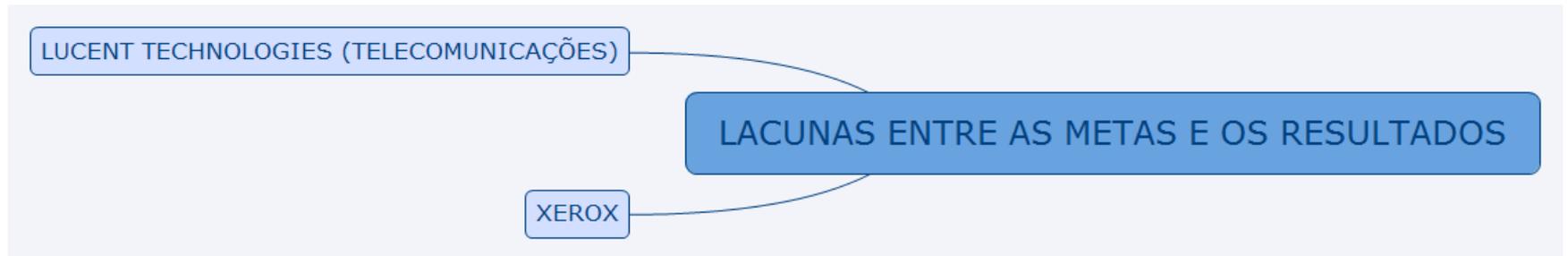
ERROS NA EXECUÇÃO

-



LACUNAS ENTRE AS METAS E OS RESULTADOS

-



O LÍDER CHAMA A ATENÇÃO DE SEUS EXECUTIVOS QUANDO NÃO ATINGEM A META, MAS NUNCA PERGUNTAM POR QUE NÃO CONSEGUIRAM FAZE-LO



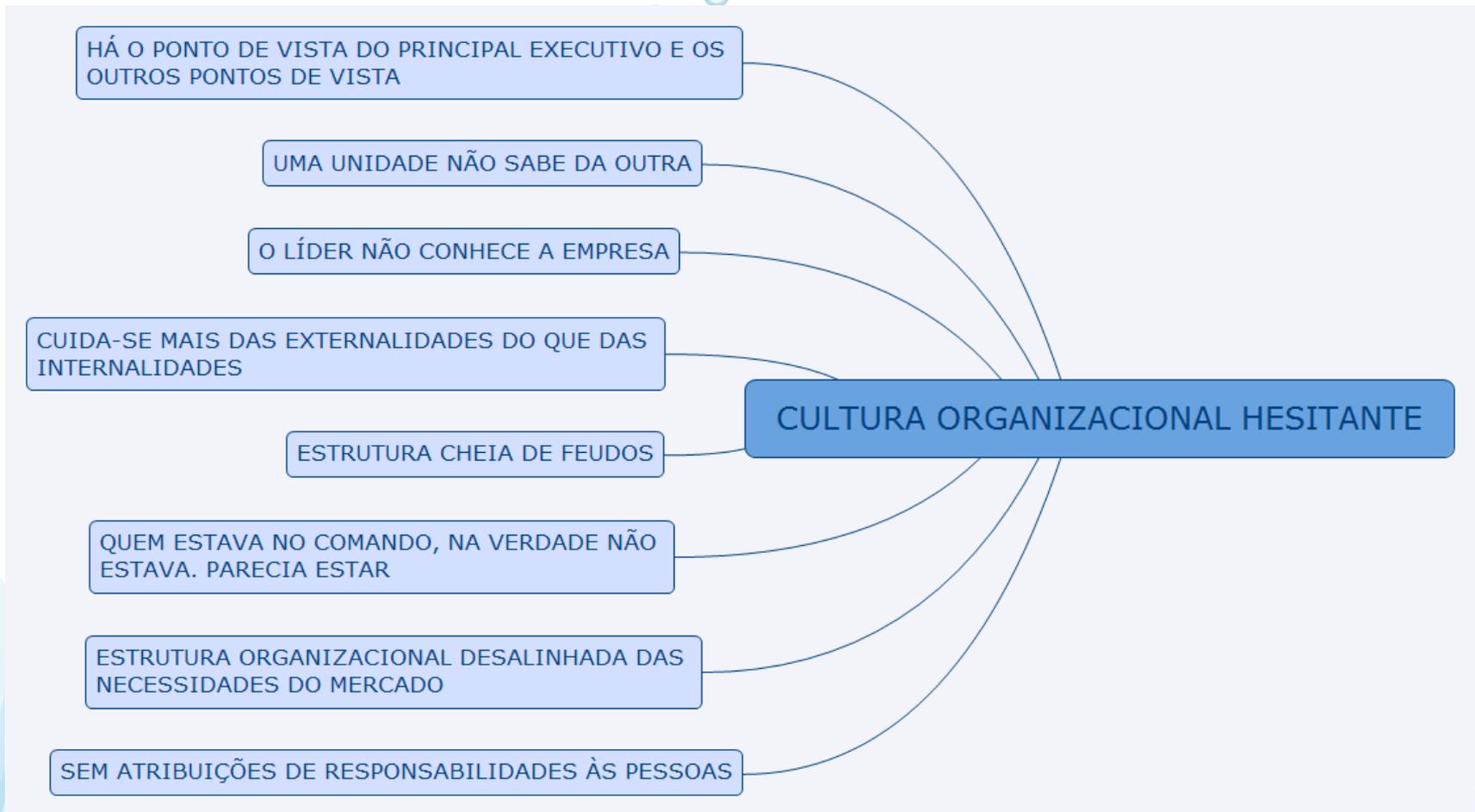
AS PESSOAS DEVEM SER "DONAS" DAS METAS

DEVE-SE MERGULHAR NOS PLANOS DE AÇÃO; DEVE-SE FAZER PERGUNTAS E BUSCAR RESPOSTAS, COM O TIME

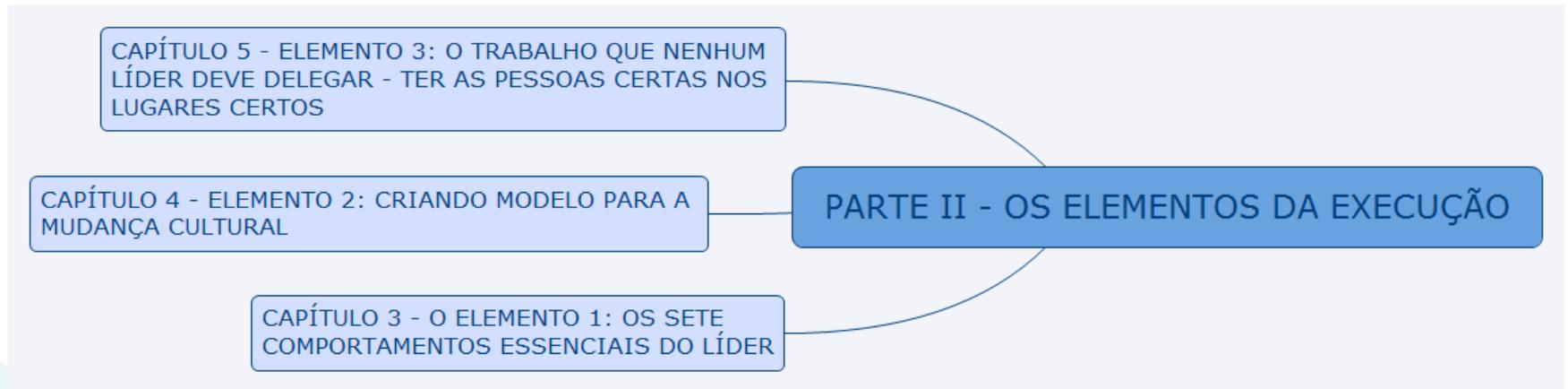
NUNCA SE RESOLVE UM PROBLEMA OLHANDO-SE O RESULTADO. DEVE-SE OLHAR O PROCESSO

O LÍDER CHAMA A ATENÇÃO DE SEUS EXECUTIVOS QUANDO NÃO ATINGEM A META, MAS NUNCA PERGUNTAM POR QUE NÃO CONSEGUIRAM FAZE-LO

CULTURA ORGANIZACIONAL HESITANTE

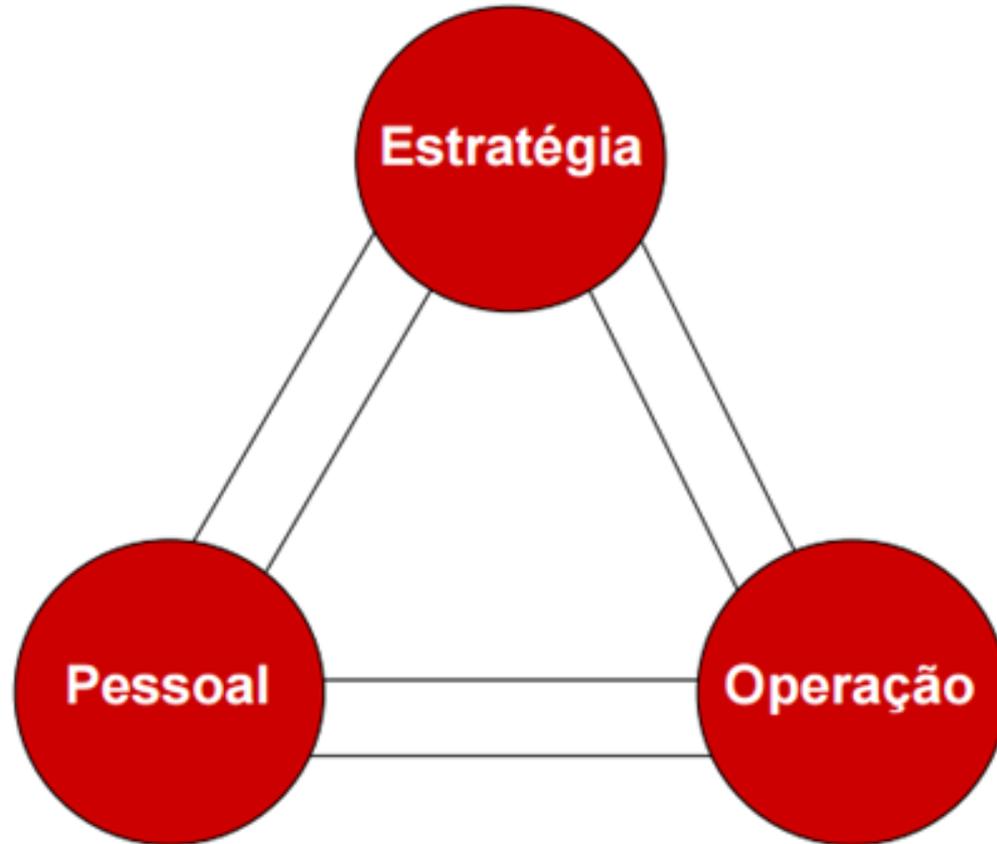


7 - CONCLUSÕES/PARTE II - OS ELEMENTOS DA EXECUÇÃO



7 - CONCLUSÕES/PARTE III - PROCESSOS-CHAVE DE EXECUÇÃO

-



PROCESSOS-CHAVE DE EXECUÇÃO

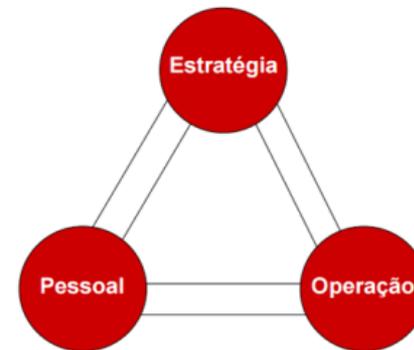
•

CAPÍTULO 9 - O PROCESSO DE OPERAÇÕES: UNINDO ESTRATÉGIA E PESSOAS

CAPÍTULO 8 - COMO FAZER UMA REVISÃO DA ESTRATÉGICA

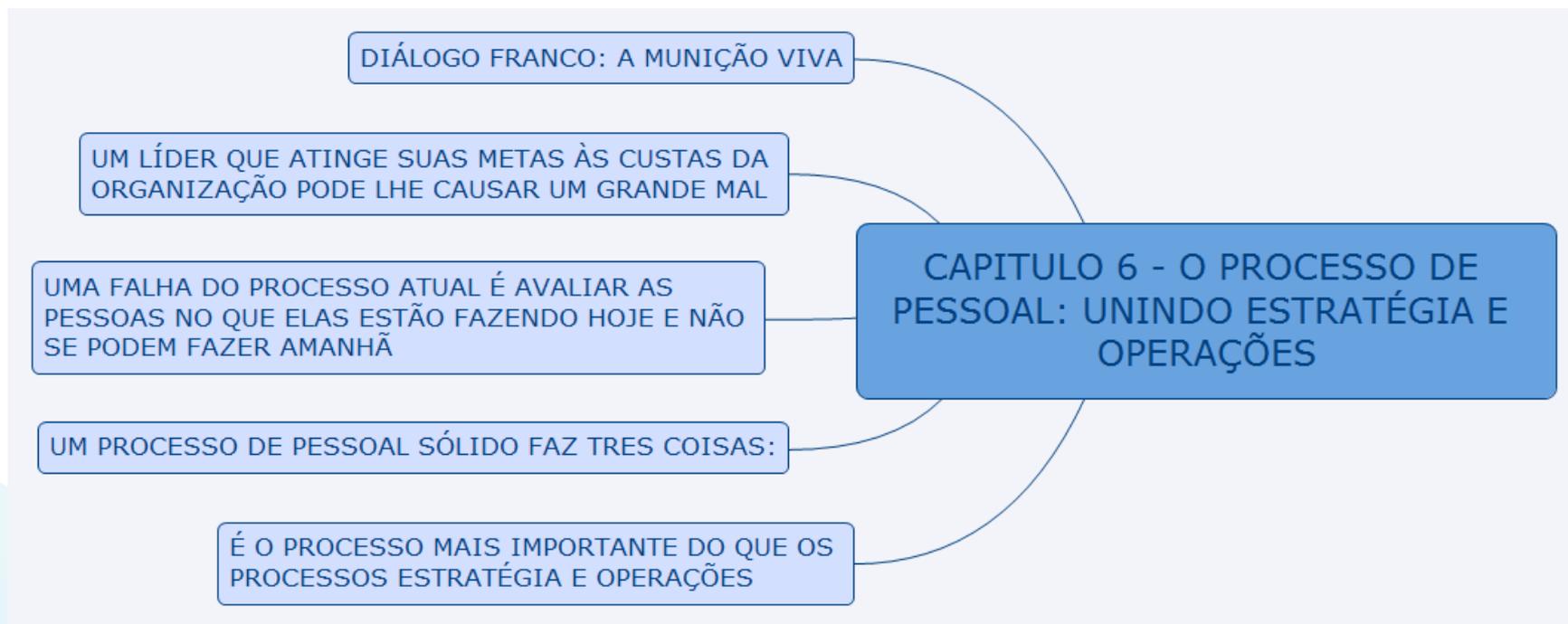
CAPÍTULO 7 - O PROCESSO DA ESTRATÉGIA; UNINDO PESSOAS E OPERAÇÕES

CAPÍTULO 6 - O PROCESSO DE PESSOAL: UNINDO ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES



PARTE III - PROCESSOS-CHAVE DE EXECUÇÃO

O PROCESSO DE PESSOAL: UNINDO ESTRATÉGIA E OPERAÇÕES



O PROCESSO DA ESTRATÉGIA UNINDO PESSOAS E OPERAÇÕES

A PARTIR DA ESTRATÉGIA SE DESENVOLVE:

UM BOM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESSTRATÉGICO, EM GRUPO, É UMA DAS MELHORES FORMAS DE ENSINAR AS PESSOAS SOBRE EXECUÇÃO

PLANO ESTRATÉGICO FEITO PELOS NEGÓCIO E NÃO PELO PESSOAL DE PLANEJAMENTO

SIX SIGMA AGREGA VALOR ESTRATÉGICO POR SER UMA INICIATIVA PARA MELHORIA DO DESEMPENHO EM TODA A EMPRESA

A ESTRATÉGIA É O VEÍCULO PARA ALOCAR RECURSOS ENTRE TODAS AS UNIDADES DE NEGÓCIO

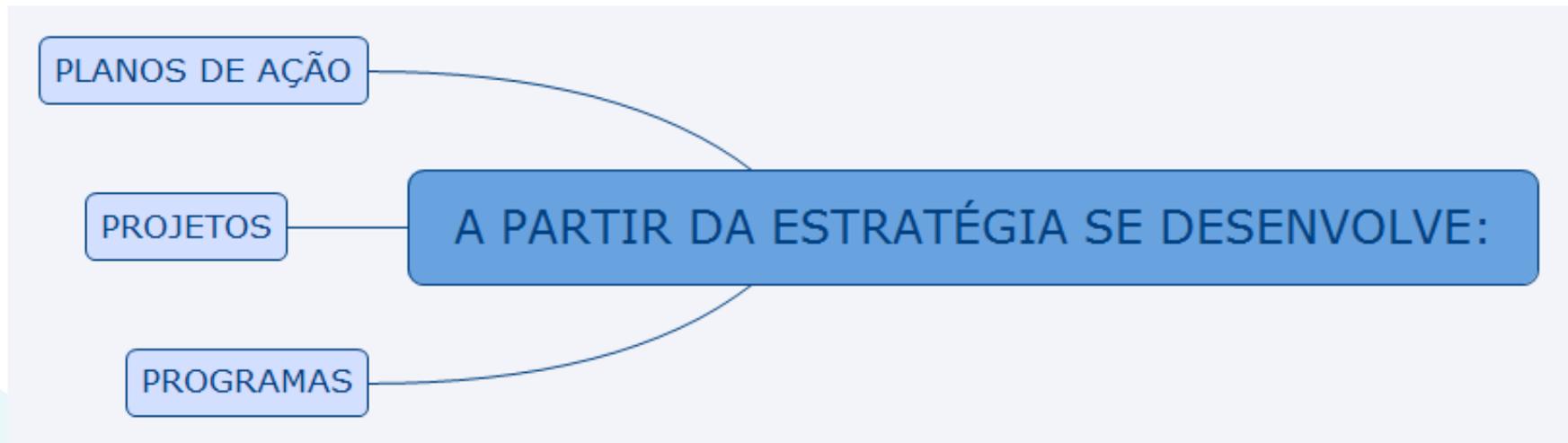
POUCOS ENTENDEM QUE UM BOM PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO TAMBÉ REQUER FOCO NOS COMOS DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O OBJETIVO DE QUALQUER ESTRATÉGIA É SIMPLES

CAPITULO 7 - O PROCESSO DA ESTRATÉGIA; UNINDO PESSOAS E OPERAÇÕES

A PARTIR DA ESTRATÉGIA SE DESENVOLVE:

-



O PROCESSO DE OPERAÇÕES: UNINDO ESTRATÉGIA E PESSOAS



LÍDERES TEM DE ESTAR ENVOLVIDOS INTIMAMENTE NOS TRES PROCESSOS-CHAVE E CONHECER O NEGÓCIO - O QUE ELES CONSEGUEM EM BOA MEDIDA COM ESSE ENVOLVIMENTO

COMO AS EMPRESAS TRADUZEM SES PLANOS ESTRATÉGICOS EM OPERAÇÕES?

CAPÍTULO 9 - O PROCESSO DE OPERAÇÕES: UNINDO ESTRATÉGIA E PESSOAS

COMO AS EMPRESAS TRADUZEM SEUS PLANOS ESTRATÉGICOS EM OPERAÇÕES?



O QUE SE PRECISA É DO QUE SE ENCONTRA EM EMPRESAS QUE EXECUTAM: UM PROCESSO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL CONSISTENTE, CENTRADO EM UM PLANO OPERACIONAL QUE LIGUE ESTRATÉGIA E PESSOAS A RESULTADOS

O PROCESSO NÃO ABORDA COMO OU SE VOCE PODE OBTER RESULTADOS, PORTANTO NÃO TEM LIGAÇÃO COM A REALIDADE

FAZEM UNICAMENTE ATRAVÉS DE PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

COMO AS EMPRESAS TRADUZEM SEUS PLANOS ESTRATÉGICOS EM OPERAÇÕES?

MENSAGEM FINAL

MENSAGEM FINAL

Precisamos fortalecer nosso SISTEMA DE LIDERANÇA, pela via do DESENVOLVIMENTO GERENCIAL, criando o Líder de hoje, com olhos num novo amanhã.



- **Conheça a organização e esteja onde está a ação, falando com as pessoas em todos os níveis, fazendo perguntas e ouvindo respostas;**
- **Atraia as pessoas mais talentosas para a Execução;**
- **Reconheça e recompense os resultados;**
- **Olhe a concorrência; aprenda com ela;**
- **Entenda os CLIENTES e o MEIO AMBIENTE;**
- **Defina o PROBLEMA;**
- **Meça e avalie RESULTADOS, rumo à SUSTENTABILIDADE;**
- **Tome conta de você: cresça e não inche.**



Encontro Técnico
AESABESP

27º Congresso Nacional
de Saneamento e
Meio Ambiente



WaterDB

www.waterdb.com.br



41 3244-5612

41 9652-1428

mabaggio@hoperacoes.com.br

contato@waterdb.com.br

Obrigado

Ary Maóski

Eduardo de Barros Baggio

Katrine Schubert

Mário Augusto Baggio

**Sistema Water Database SANEAMENTO
BÁSICO**

