



PNQS

Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

Cultura e Gestão

Criando a cultura de
gestão no saneamento
ambiental

A adoção do Modelo do PNQS é uma batalha de mudança cultural

Desenvolver a cultura empresarial não é só transmitir valores e princípios funcionais, é procurar e tratar traços culturais disfuncionais

Mêmes



Richard Dawkins batizou de mêmes os traços culturais de grupos sociais no livro “O Gene Egoísta, 1976”.

O setor de Saneamento ambiental tem seus traços particulares assim como os diferentes tipos de organizações do setor e cada organização.

Sua organização???



Solidariedade



Roda-gigante

Senhor feudal

Mandato

Paternalismo

Coleguismo

Liderança técnica

Corporativismo

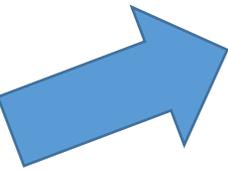
Bombeiro

Provinitivo

Engenharia

Quantidade

Fiscalização



Orgulho

Curto prazo



Quais as culturas que tiram valor?
Disfuncionais

Quais as culturas que adicionam valor?
Funcionais

Como saber? Investigar, estudar, comparar

Como corrigir? 1) Modelos e metodologias participativas

2) Comunicação

Investigar elementos predominantes da cultura

Olhar interno: enxerga só elementos evidentes, uns 20%

Olhar de fora : pergunte a quem chega, clareza de 80%

Liderança transformadora

Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; **mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes;** preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.

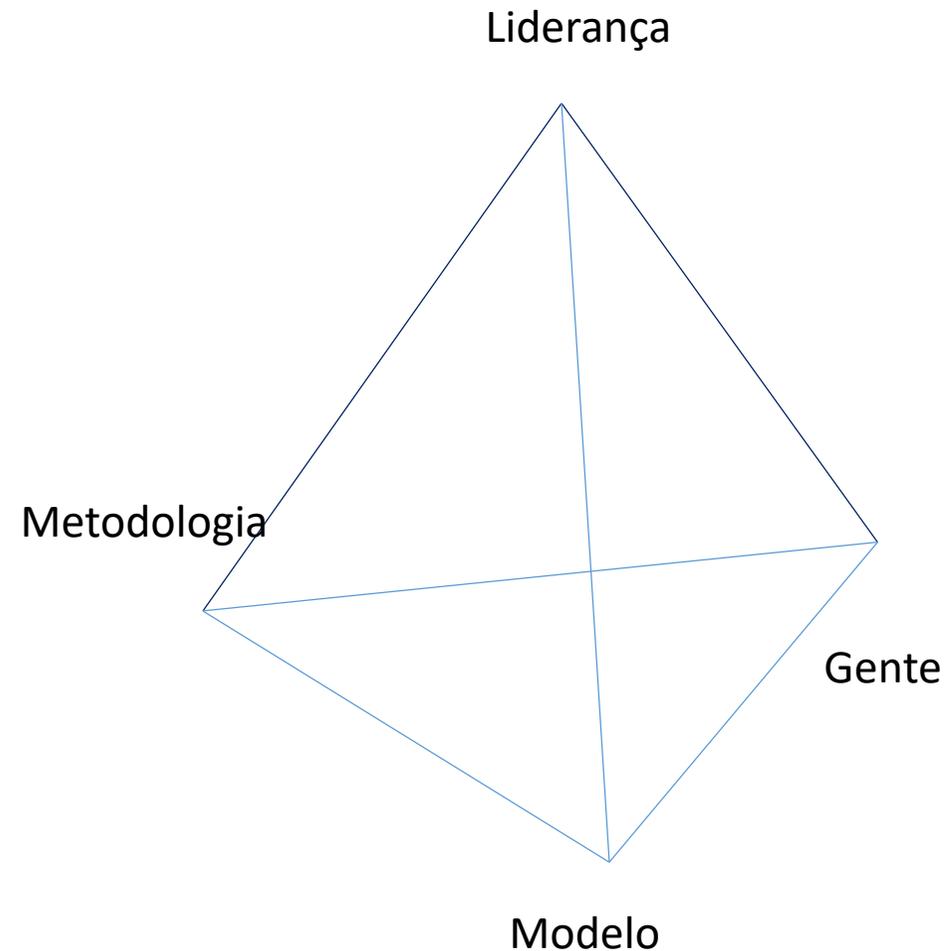
TESTE - CULTURAS QUE TIRAM VALOR

Graus: 0 não percebido, 1 talvez, 3 fraca, 6 média, 9 forte

CULTURA DE	O QUE PODE REVELAR	Grau
"Paternalismo"	Falta de questionamento e iniciativa e de delegação	
"Senhor feudal"	Abuso de poder de posição, falta de integração	
"Fiscalização"	Muita auditoria, pouca autoavaliação e responsabilização	
"Punição"	Caça a bruxa, não o problema e, nada se mede	
"Mais nada que a obrigação"	Falta de empatia e de reconhecimento	
"Ah mas..."	Resistência a feedback e intolerância	
"Achismo"	Decisão baseada em inferências	
"Bombeiro" ou "apagar incêndios"	Valorização dos heróis, desatenção ao importante	
"Individualismo"	Dificuldade de atuar em equipe e anti-sinergia	
"Aqui é assim que funciona"	Imitação para sobrevivência e resistência à mudança	
"Provinitivo" ou "meia-boca"	Consertos provisórios que viram definitivo	
"Já sei"	Conclusão precipitada e achismo	
"Sair fazendo"	Falta de planejamento, tentativa e erro, perda de tempo	
"Se achar "	Cegueira profissional, falta de humildade	
"Comigo não acontece"	Descompromisso com segurança, acidentes	
"Se pode complicar pra que simplificar?"	Pirotecnia administrativa, ineficiência e dependência	
"Mínimo esforço"	Superficialidade de análise, solução ineficazes	
"Passar o mico"	Irresponsabilidade, indefinição e procrastinação	
"Isso não é comigo"	Descompromisso com os objetivos e falta de visão	
"Diálogo por emails"	Falta de confiança, proteção e procrastinação	
"Emails multicopiados"	Ameaça velada. dispêndio de tempo, proteção	
"Te mandei um email"	Seguro contra incompetência , medo	
"Falha de comunicação"	Falta de responsabilidade pelos atos de comunicar	
"Mal servir"	Não ver gente e ver problema	
"Remendo rápido" ou "tapa-buraco"	Tolerância ao erro recorrente e retrabalho	
"Desrespeito inconsciente a horários"	Irresponsabilidade e egocentrismo	
"Powerpoint pra tudo"	Foco na maquilagem, desperdício de tempo	

PNQS

- Modelo do PNQS
 - 5 Níveis de maturidade
 - Guia de medição de desempenho
 - Questões provocadoras
 - Reconhecimentos
- Metodologias participativas
 - Workshops, cursos
 - Grupos temáticos por Critério
 - Preparo de relatórios de gestão
 - Preparo de planos de melhoria da gestão
- Nova Linguagem
 - Partes interessadas
 - Medição de eficiência e eficácia
 - Competitividade
 - Autoavaliação
 - Autogerenciamento





PNQS

Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

Resultados

Modelo de excelência em gestão do saneamento ambiental

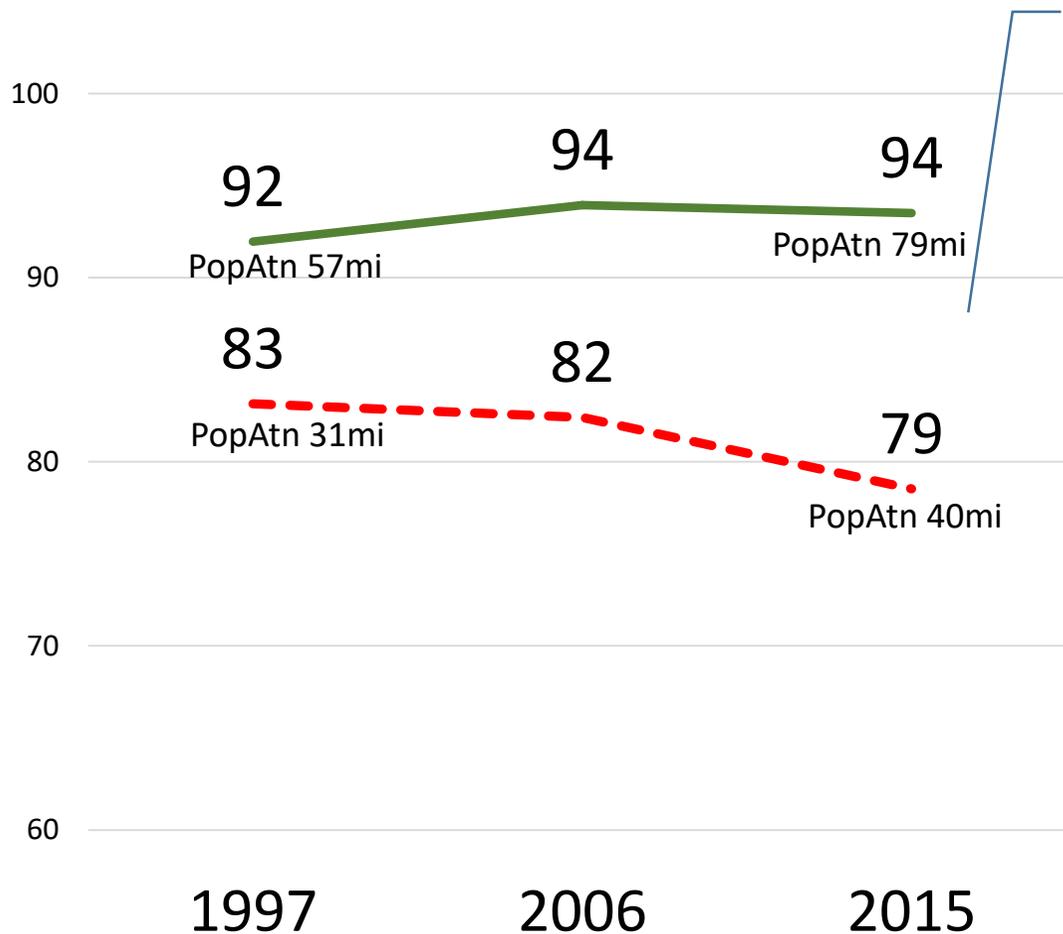
Componentes

- Lançado em 1997, inspirado no PGQP e Baldrige
- Baseado no MEG da FNQ desde 2002
- Possui requisitos de gestão de ativos de infraestrutura
- Incorpora Modelo de referência de indicadores de desempenho do saneamento ambiental, por nível de maturidade (GRMD)
- Sistema de benchmarking de práticas de gestão e resultados
- Sistema de captação de boas práticas por meio de reconhecimentos em gestão completa e em “cases” de gestão
- 5 Níveis – 125, 250, 500, 750, 1000

Estudo comparativo de indicadores de saneamento relativos a companhias estaduais usuárias e não usuárias do modelo PNQS na gestão

- Dados de indicadores extraídos do banco de dados do Sistema Nacional de Informações de Saneamento – SNIS – do Ministério das Cidades, relativos a cias. estaduais de saneamento, que representam em torno de 70% dos serviços do setor.
- Agrupa as cias. que adotaram o modelo do PNQS (desde 1997), informadas no Guia do PNQS 2017, em www.pnqs.com.br e as que não adotaram.
- Esse estudo foi realizado e patrocinado integralmente pela Compumax Informática, consultoria técnica do Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento desde 2002.
- Os índices dos gráficos representam o percentual médio nas companhias, em 1997, 2006 e em 2015

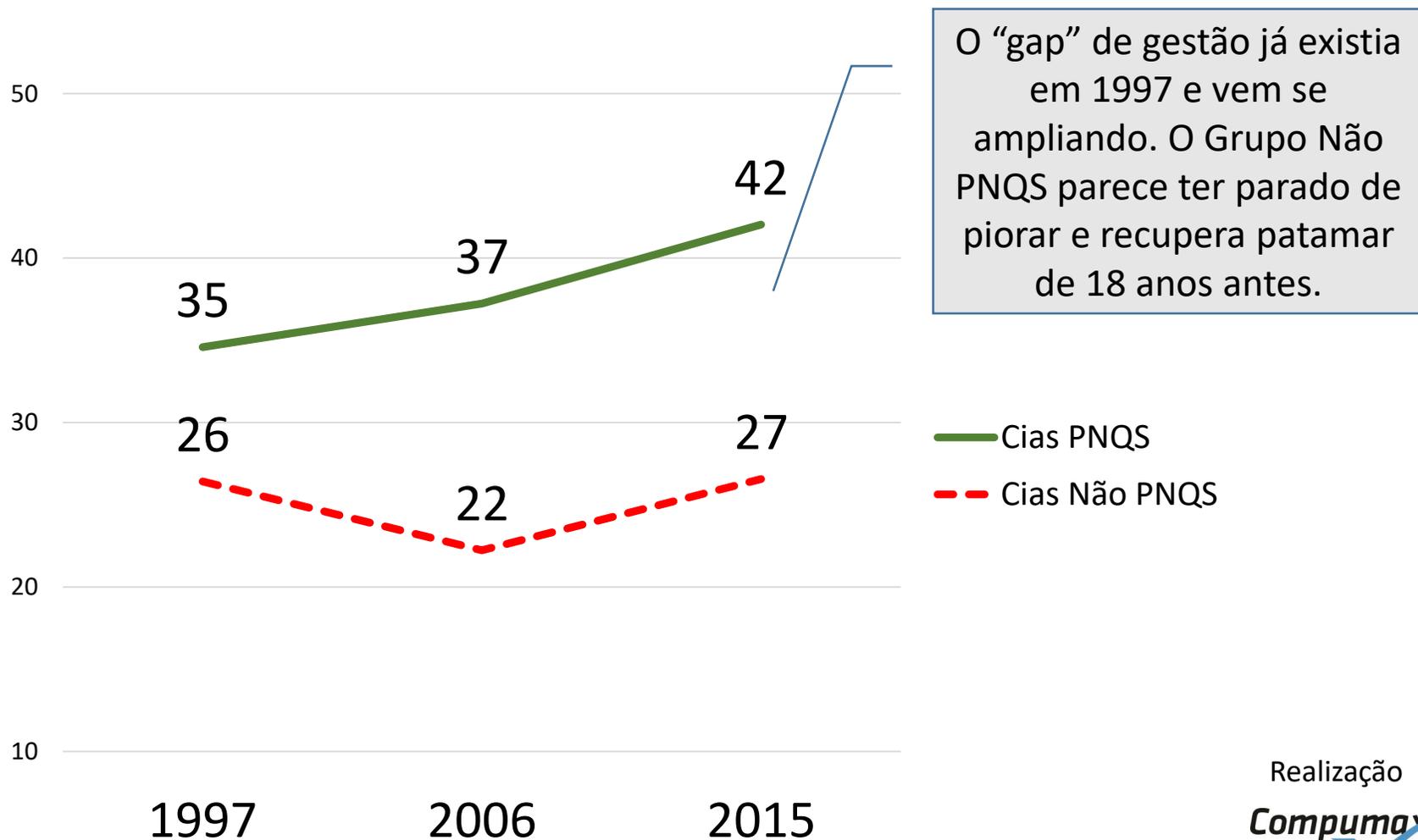
Atendimento Urbano de Água Média (%)



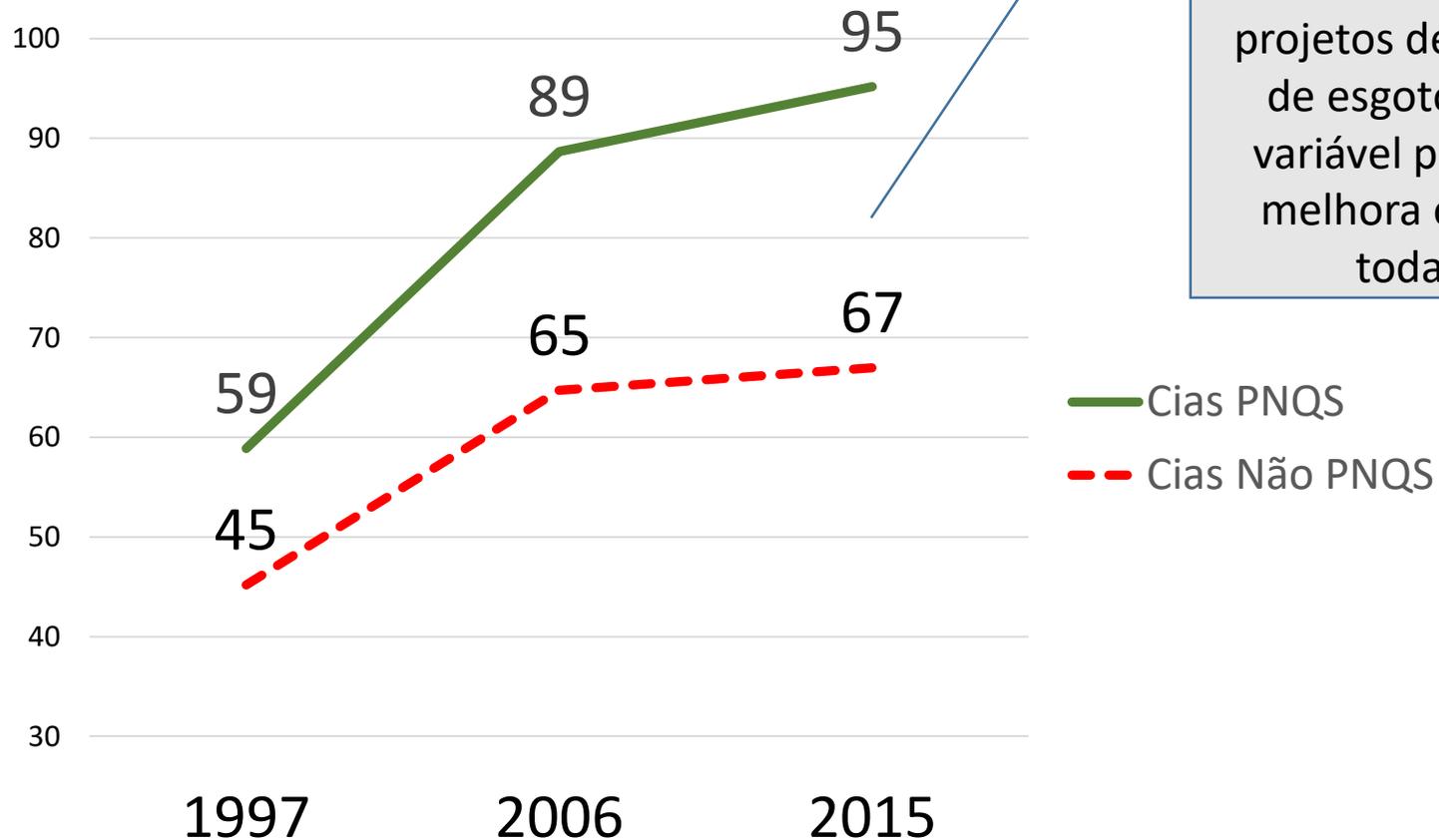
O “gap” de gestão já existia em 1997 e vem se ampliando. A deficiência de gestão pode ser responsável pela “desuniversalização” de abastecimento, em média, no Grupo Não PNQS.

— Cias PNQS
- - Cias Não PNQS

Atendimento Urbano de Coleta de Esgoto Média (%)



Atendimento Urbano de Tratamento de Esgoto coletado Média (%)



Realização

Compumax

Base: SNIS

Perda de Faturamento Média (%)

