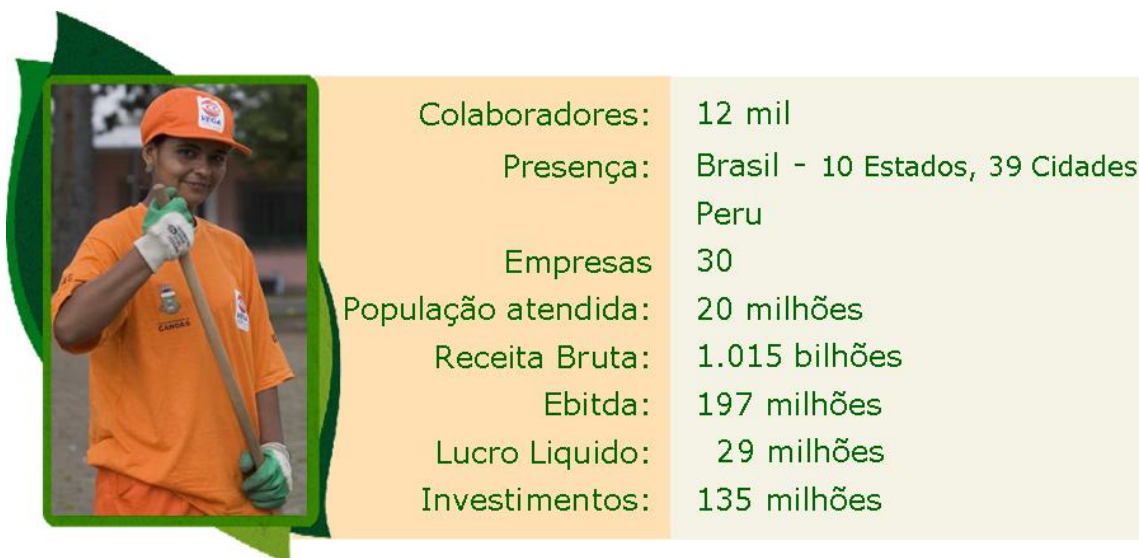


## Programa Liderar

O Grupo Solvi é um conglomerado de 30 empresas que atua nas áreas de saneamento, valorização energética e resíduos. Como alicerce primordial de seu crescimento encontra-se o desenvolvimento de líderes empreendedores em todos os níveis organizacionais. Com o objetivo de disseminar este valor por todo o Grupo, foi concebido em 2006 o Programa Liderar, composto por workshops para todos os executivos da alta direção da empresa. Estes executivos passaram a ser os multiplicadores do conceito por toda a organização, em todas as empresas do Grupo. Desde então, o Grupo tem conseguido crescer e atingir suas metas, permitindo e incentivando os colaboradores a identificar novas oportunidades de negócios, contribuindo não só com idéias, mas com ações concretas que visem a resultados duradouros.



O Programa Liderar tem como premissas fundamentais:

- Competitividade e Resultados: consequência do alinhamento de estratégia, cultura e competências.
- O crescimento é determinado pelo desenvolvimento dos colaboradores e a capacidade de formar líderes empreendedores em todos os níveis organizacionais e em todas as empresas do Grupo.

---

<sup>1</sup> As informações aqui contidas foram fornecidas pela Solvi e complementam o Capítulo 5 do livro “Empreendedorismo Corporativo”, de José Dornelas. [www.josedornelas.com](http://www.josedornelas.com).

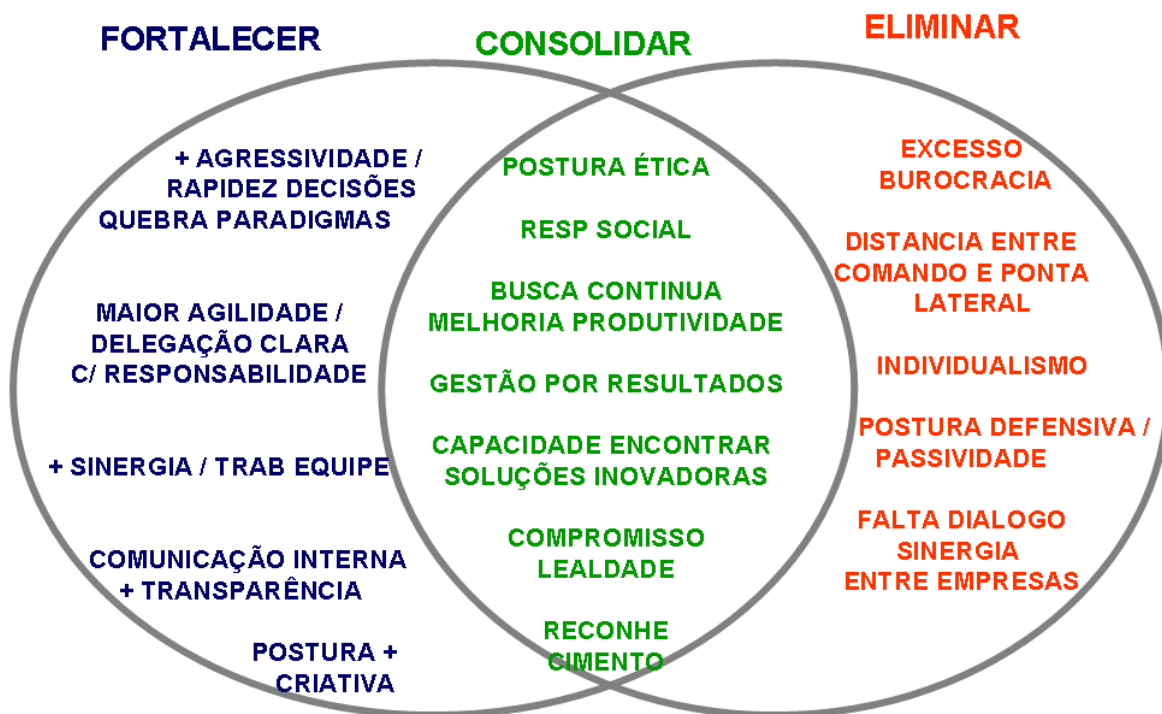
- Mudança de Paradigma: de liderança tradicional para liderança empreendedora em todos os níveis.

Da realização dos workshops surgiram definições, tais como a nova visão do Grupo Solvi para 2007-2010:

*“Ser a melhor empresa na gestão de engenharia de soluções para a vida e uma referência na oferta de serviços diferenciados, integrados e inovadores.”*

Com isso, o Grupo desenvolveu seu novo Mapa da Cultura Solvi com vistas a criar um ambiente propício a ações mais empreendedoras e um Plano de Ação contendo 6 linhas principais.

### Mapa da Cultura Solvi



## **Plano de Ação:**

- 1 – Gestão / Formação de Pessoas / Fábrica de Líderes / Mapa de Talentos
- 2 – Permeiar a Estratégia do Grupo entre as Empresas
- 3 – Comunicação Externa e Interna / Fortalecer Imagem / Nova Marca
- 4 – Engenharia Financeira e Jurídica
- 5 – Estrutura Organizacional
- 6 – Reavaliar processos e procedimentos.

Assim, o Programa Liderar tornou-se uma referência no Grupo e a base para a nova fase de desenvolvimento de toda a organização.

## **Premissas do Programa Liderar da Solvi**

O que é:

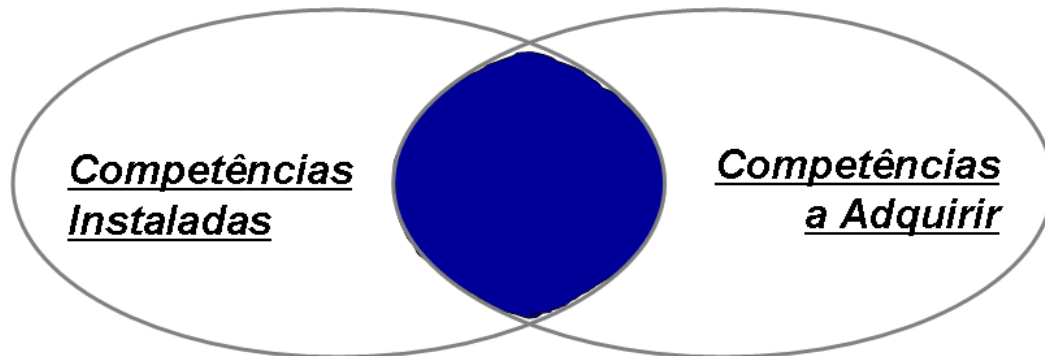
- Uma Iniciativa organizacional para garantir o futuro do Grupo vinculada aos objetivos estratégicos da Solvi
- Uma forma inteligente, através da Gestão por Competências, de assumir o domínio do negócio de educação e treinamento em vez de ser dominada por fornecedores
- Uma iniciativa que será gradativamente vinculada com o processo de Recrutamento, Seleção, Avaliação de Performance, Remuneração, e Plano de Carreira de cada colaborador

O que não é:

- Substituto ou concorrente dos programas de treinamento da empresa
- Motivo para elitização e/ou discriminação de pessoas
- Substituto do dia-a-dia e da responsabilidade de cada um de avaliar, treinar, e desenvolver a equipe sob sua responsabilidade

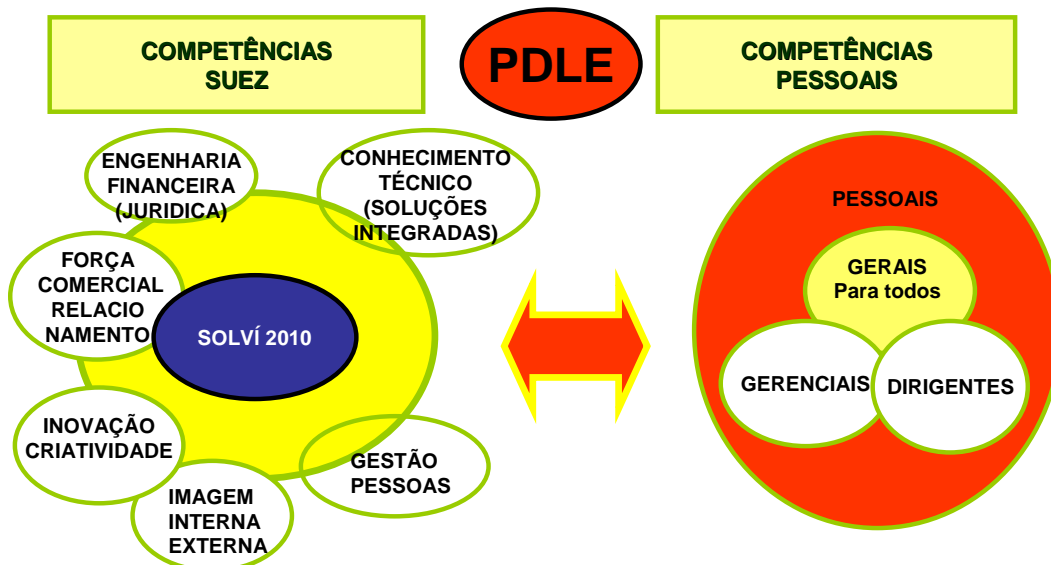
## Construído a partir Competências CRÍTICAS DA Solví:

Características, Habilidades, Tecnologias que diferenciam a Solví de outras Empresas e sustentam uma vantagem competitiva no longo prazo.



O PDL visa CONSOLIDAR as competências Instaladas e DESENVOLVER as competências a adquirir

## Modelo de Gestão por Competências



## **Tipos de competências pessoais:**

### **GERAIS:**

São competências pessoais críticas para que a Solví tenha sucesso em seus objetivos estratégicos.

Devem ser adquiridas por todos os colaboradores, mesmo aqueles que exercem liderança em aspectos muito pontuais e esporádicos;

### **GERENCIAIS:**

São competências necessárias para os que exercem posições de liderança em função gerencial, e que dizem respeito a liderar equipes, relacionar-se com clientes, fornecedores, comunidade, etc;

### **DIRIGENTES**

São competências diferenciadoras dos dirigentes que exercem posições de direcionamento da empresa rumo ao futuro;

## **Competências Estratégicas da Solví:**

No decorrer dos Workshops foram elencadas as principais competências estratégicas da Solví que deverão ser desenvolvidas durante o Programa Liderar.



Estas competências foram destacadas como a base dos principais diferenciais presentes na cultura da Solví e que entendemos como vitais para a consolidação e desenvolvimento dos nossos negócios.

Se analisarmos profundamente, observaremos que elas constituem competências adquiridas nas 4 fases de transição de acionistas:

- Vega - Relacionamento
- OAS - Força Comercial
- Suez - Conhecimento Técnico / Inovação

Certamente a complementariedade e o saber lidar com estas diferenças é o que constituem o segredo do sucesso da Solví, respeitando seus valores fundamentais e se valendo das experiências e pontos fortes das diversas transições da empresa.

A partir destas competências foram definidos os seguintes eixos:



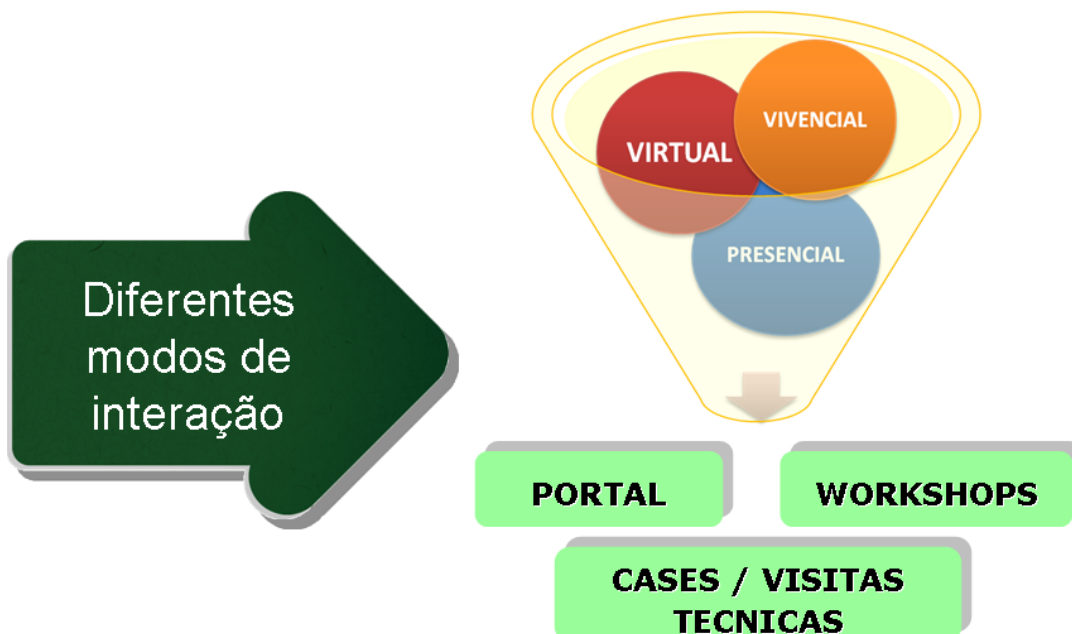
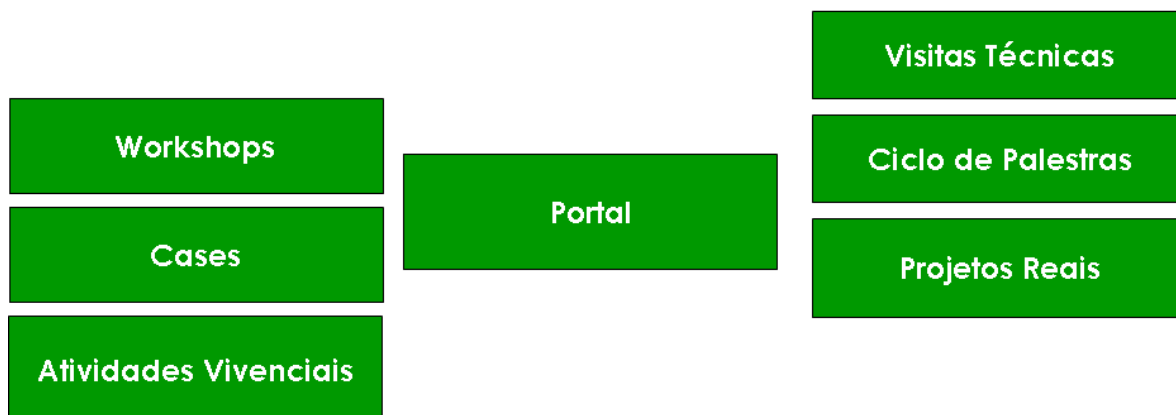
## Modelagem do Programa Liderar :

### AUTO-APRENDIZAGEM COMPROMISSADA

- **Atitudes e Posturas:**  
Voltado para desenvolver o modelo mental
- **Conhecimentos :**  
Profissionais de destaque do mercado / especialistas
- **Habilidades :**  
Parcerias com empresas de Consultoria e Treinamento

### Filosofia de atuação - Gestão do Conhecimento

Propiciar a geração, assimilação, difusão e aplicação do conjunto de conhecimentos através da criação de formatos variados



A modelagem do Programa Liderar visa proporcionar aos participantes uma série de interações e desafios, com a aplicação de cases, palestras, dinâmicas, visitas técnicas, workshops, leituras, trabalhos práticos aplicados ao dia a dia dos participantes, atividades, experiências, atividades cênicas, leituras de livros, textos, consultas a sites, desenvolvimento de trabalhos a partir das visitas técnicas, coaching, filmes, peças teatrais, entre outras atividades e recursos.

A interação é estimulada em todos os sentidos, com a comunidade, com o cliente, com os fornecedores, com a equipe, com os pares, com os níveis de direção da Empresa, provocando assim o desenvolvimento integral e a liderança efetiva.

### **Modelo de Governança**

O modelo de governança do programa foi estruturado de forma a atingir a continuidade e sustentabilidade do programa.

O programa não pertence a uma área da empresa, não é do RH, mas sim de todos os dirigentes, gestores e participantes do programa. O RH é o apoiador e facilitador do programa.

Para promover este envolvimento dos diversos gestores da empresa, foi criado os seguintes papéis e responsabilidades:

### **Comitê do Programa Liderar:**

Formado pelo Diretor Presidente da Solví, Diretor Presidente, Superintendente Regional Sul, Gerente Corporativo Financeiro e do Supervisor de desenvolvimento de novos negócios.

O comitê foi formado a partir de um corte no nível hierárquico, possibilitando assim a participação de 1 representante de cada nível de função.

A responsabilidade do Comitê é:

- Acompanhar a evolução do grupo de participantes do Programa Liderar, sugerindo realinhamentos, se necessário;
- Avaliar o desenvolvimento do programa / eixos, palestrantes, dinâmicas, trabalhos etc, estabelecendo padrões de resultados;
- Aprovar orçamento e acompanhar os investimentos diretos e Indiretos realizados através do Programa;
- Avaliar e validar as indicações dos potenciais participantes do Programa;

- Indicar e definir projetos práticos, baseados em resultados efetivos para a organização, tais como redução de custos, obtenção de novos negócios, aumento de produtividade, etc;
- Acompanhar os encontros, trabalhos e resultados visando identificar os talentos, reforçar a mudança cultural de transformação organizacional, demonstrando o envolvimento e comprometimento da direção com o Programa Liderar.

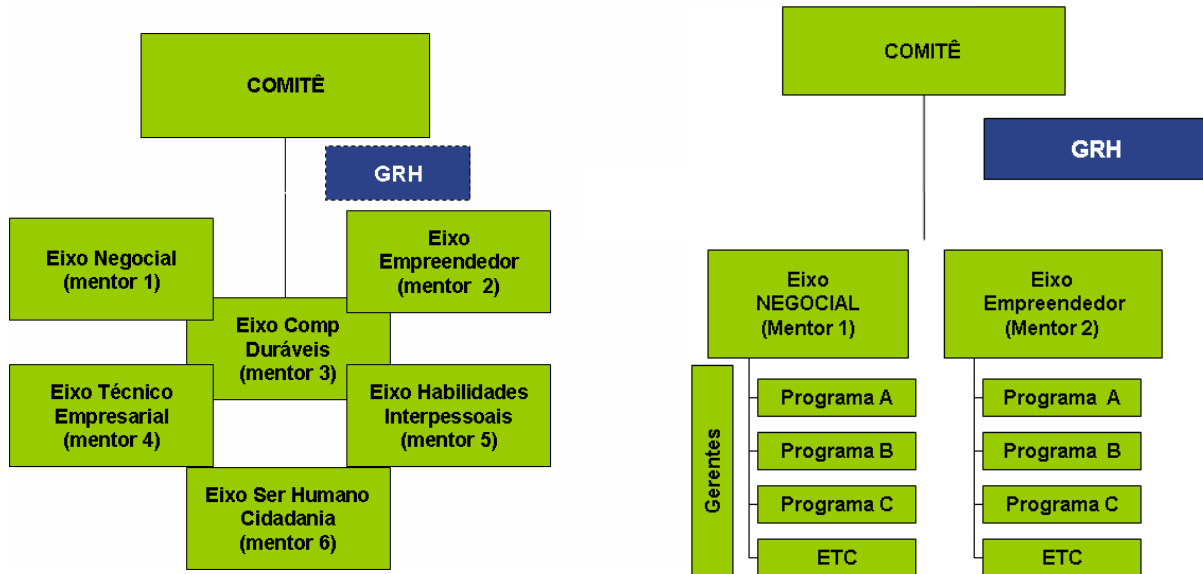
### **Mentores do Programa Liderar:**

Formado pelo Diretor Desenvolvimento Internacional Vega, Diretora Corporativo Solví, Diretor Presidente da GRI, Diretor Presidente da Koleta, Diretor Técnico Solví e Gerente Valorização Energética Solví.

A responsabilidade dos Mentores é:

- Definir em conjunto com a Consultoria e RH os temas, palestrantes, cases, convidados, visitas técnicas, etc, que serão realizadas durante o eixo sob sua responsabilidade;
- Acompanhar as reuniões de alinhamento dos temas / palestras junto aos profissionais, objetivando a garantir a complementação e visão sistêmica do assunto na estrutura do Programa;
- Realizar a abertura dos eventos, promovendo a sensibilização do tema junto aos participantes;
- Acompanhar, apoiar e avaliar o desenvolvimento dos encontros, identificando oportunidades de melhoria e garantindo o sucesso do módulo / eixo do Programa sob sua responsabilidade;
- Avaliar a participação, envolvimento e evolução dos participantes nos encontros, garantindo o desenvolvimento dos participantes do Programa, sugerindo alterações quando necessário;
- Acompanhar os encontros, trabalhos e resultados visando identificar os talentos, reforçar a mudança cultural de transformação organizacional, demonstrando o envolvimento e comprometimento da direção com o Programa Liderar.

## Estrutura Fase 1 - 6 Programas, um em cada Eixo

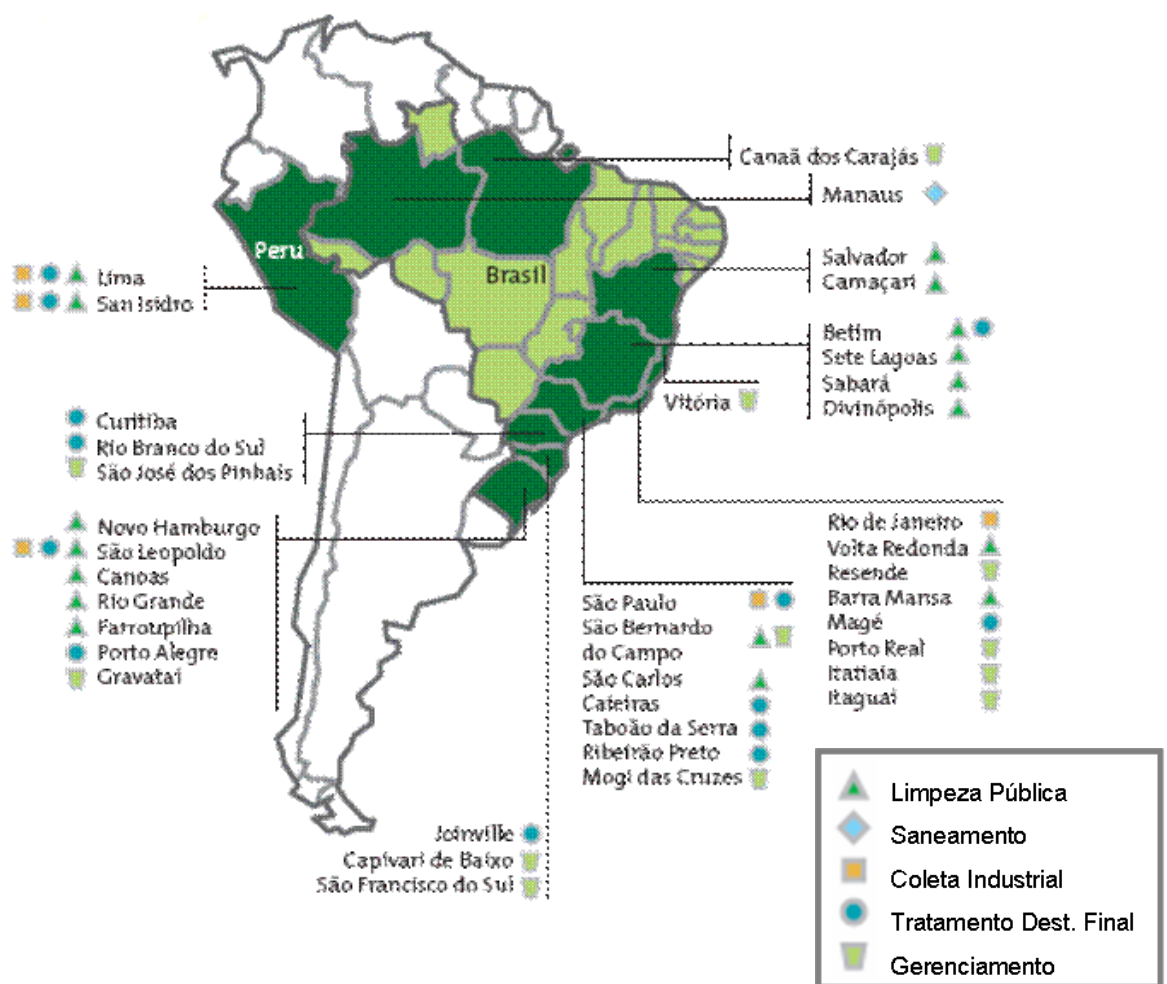


### Participantes do Programa Liderar:

Em 2007 foram formadas duas turmas, sendo uma em São Paulo que atende a diversas empresas do grupo das cidades de Salvador, Belo Horizonte, Espírito Santo, São Paulo (capital e interior), Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Esta turma foi composta por 40 participantes. A segunda turma composta por 20 participantes foi formada em Manaus, considerando as especificidades do negócio de Saneamento, bem como as questões de deslocamento para São Paulo.

Em fevereiro de 2008 mais duas turmas nas mesmas proporções (40 SP e 20 Manaus) iniciaram um novo ciclo, denominado de Programa Liderar II.



A responsabilidade dos Participantes, a partir da sua indicação e ingresso no programa é:

- Estabelecer com seu gestor e coordenação do Programa o seu real interesse e compromisso com o planejamento, empenho, dedicação total para acompanhar, freqüentar, estudar e realizar as atividades e projetos que serão realizados durante os encontros;
- Ser um agente multiplicador com os seus pares, equipes e colegas sobre o conteúdo e temas desenvolvidos no Programa Liderar;
- Promover a sinergia entre os participantes e suas empresas, gerando oportunidades múltiplas de crescimento e desenvolvimento mútuo;

- Ser um agente transformador da cultura de empreendedorismo e de um clima de excelência na sua organização, através da atitude, postura, envolvimento e comprometimento com o Programa Liderar;
- Identificar e Desenvolver novos líderes em sua empresa e áreas da organização;
- Acompanhar os encontros, trabalhos e resultados visando transformar e potencializar os resultados pessoais e organizacionais.

### **Acompanhamento e Avaliação dos Participantes do Programa Liderar:**

O acompanhamento e avaliação dos participantes ocorrem de diversas formas e momentos:

- Em todos os encontros os participantes são convidados e encorajados a realizarem apresentações, expor suas opiniões, debater idéias, conceitos, analisar e refletir sobre liderança;
- Periodicamente são realizadas reuniões do Comitê e Mentores nas diversas regiões / empresas, ocasião em que os participantes apresentam o que colocaram em prática sobre os temas que foram desenvolvidos;
- Os participantes desenvolvem projetos práticos, relacionados as suas atividades / empresas e são acompanhados pelos seus gestores, além de apresentarem as evoluções durante os encontros;
- Quando participam de visitas técnicas, elaboram apresentações sobre as principais lições aprendidas e são avaliados pelos demais participantes que não foram pessoalmente na visita;
- Durante o ano os participantes desenvolvem projetos denominados “O melhor de nós”. Estes projetos são apresentados e escolhidos pelos próprios participantes e os eleitos são convidados a apresentarem na Convenção Anual que reúne 150 líderes do Grupo Solví.
- No início do Programa é realizada uma análise de perfil (PPA – Personal Profile Analyses) que apresenta o perfil em quadro características ( DISC – Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade), oportunidade que cada participante tem de identificar seus pontos fortes e pontos a desenvolver.
- Além destes processos temos por fim uma avaliação 360° :



A Avaliação dos Participantes está vinculada as Competências Organizacionais em desenvolvimento no Programa.

## Modelo da Avaliação

Nome do participante		Programa Liderar									
Empresa / Grupo		SOLVI									
Cargo		Assessor Gestão de Desenvolvimento de Saneamento									
COMPETÊNCIAS	1ª AVALIAÇÃO				2ª AVALIAÇÃO				3ª A		
	Auto Avaliação	Gestor	Mentor/ Diretor/ RH	Par ou Subordinado	Auto Avaliação	Gestor	Mentor/ Diretor/ RH	Par ou Subordinado	Auto Avaliação	Gestor	
Comunicação											
Criatividade											
Flexibilidade											
Pró-atividade											
Relac. Interpessoal											
Sinergia											
Visão Holística											
Objetividade											
Responsabilidade											
Negociação											
Perseverança											
Participação / Interesse											
<b>MÉDIA TOTAL</b>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	0 de 40 possíveis				0 de 40 possíveis				0		

Durante o ano são aplicadas 3 avaliações de acompanhamento formal.

### - Estrutura do Programa Liderar:

O programa Liderar está estruturado em 4 módulos :



## Módulo Integrador

Este módulo tem como objetivo integrar os colaboradores, estabelecendo uma autoreflexão em relação às competências intangíveis e duráveis.

Nele são trabalhados temas como valores, causas, atitudes, posturas propondo uma revisão no modelo mental e no comportamental.

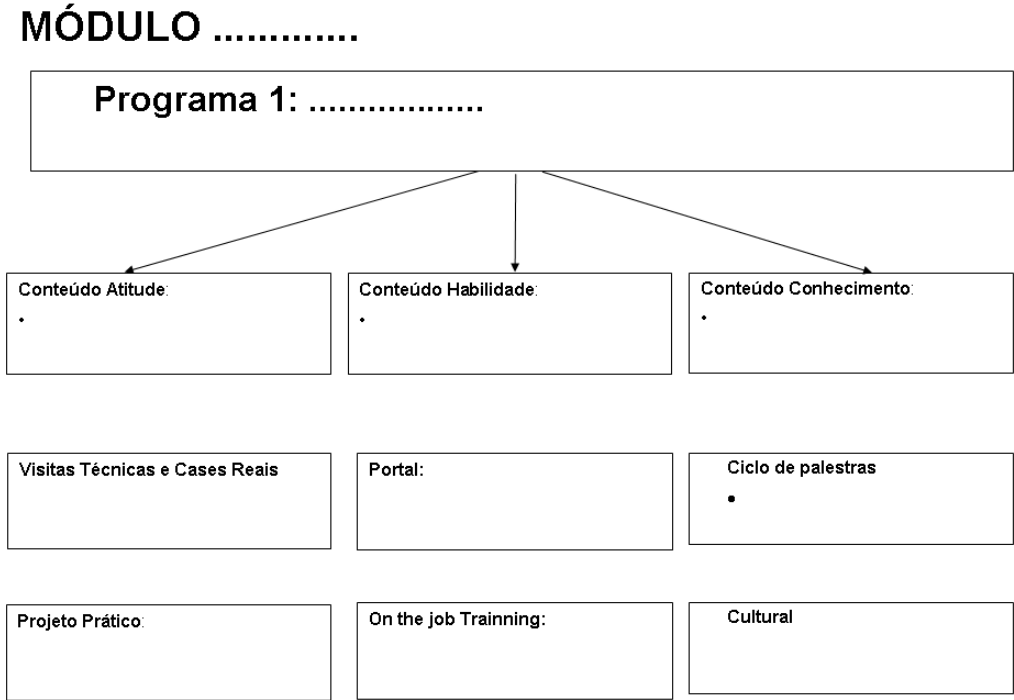
## Módulo Intermediário

O módulo Intermediário visa instrumentalizar, oferecendo ferramentas, conteúdos, conceitos aos participantes do programa, propondo sua aplicação e desenvolvimento.

Este módulo é dividido em 5 eixos – Negocial, Empreendedor, Ser Humano e Cidadania, Habilidades Interpessoais, Técnico Empresarial.

Todos os eixos possuem um planejamento de atividades, workshops, visitas, projetos práticos, atividades culturais, entre outros assuntos.


Portanto, os ( 4 ) módulos são formados por ( 5 ) eixos, que são subdivididos em temas / programas, conforme o modelo a seguir :



## Módulo Avançado

No módulo Avançado a proposta é efetivamente “por a mão na massa”, ou seja, é hora de colocar em prática todos os conceitos e todos os aprendizados desenvolvidos durante o módulo anterior.

Neste módulo permanece a divisão dos 5 eixos – Negocial, Empreendedor, Ser Humano e Cidadania, Habilidades Interpessoais, Técnico Empresarial.

	<b>FORMATO :</b>	<b>6 WORKSHOPS 1 POR EIXO ENCONTROS DE 1 DIA – 8 HORAS CADA</b>
	<b>MODELAGEM :</b>	<b>1 HORA SESSÃO TEMÁTICA 1 HORA APRESENTAÇÃO CASE 6 HORAS ATIVIDADE PRÁTICA</b>
	<b>DESAFIO :</b>	<b>1 PROJETO PRÁTICO QUE CONTEMPLE TRABALHO EM TODOS OS EIXOS 1 POR REGIÃO ( SP / SUL / MG / RJ...)</b>
	<b>FOCO :</b>	<b>REDUÇÃO DE CUSTO / AUMENTO MARGEM / AGRESSIVIDADE COMERCIAL / RECEBIMENTO OU OUTRAS DEMANDAS PRIORITÁRIAS ESTABELECIDAS / VALIDADAS PELA DIREÇÃO / COMITÊ</b>
	<b>PERÍODO :</b>	<b>FEV / JUL 2008</b>

## Módulo Consolidação

No módulo Consolidação é hora de internalizar, apropriar-se e transformar-se de toda a construção deste novo líder que o grupo ajudou a construir.

Este módulo será realizado no Exterior, com os participantes que tiveram o melhor aproveitamento e desempenho durante o programa.

Nosso objetivo é que este grupo possa conhecer uma Empresa Internacional e que seja modelo de gestão, liderança e empreendedorismo. Além da visita, participar de um evento em Escolas, Universidades, Centros de Estudos reconhecidamente notáveis. E finalizando uma atividade cultural para brindar este momento de transformação pessoal.

## - Gestão do Conhecimento / Portal do Programa Liderar:

Objetivando registrar e compartilhar todo conhecimento adquirido, além de manter todos os trabalhos, orientações, fotos, canal de comunicação, entre outros, desenvolvemos o Portal do Programa Liderar.



# MANUAL DO USUÁRIO



1ª versão

Desenvolvimento RH SOLVÍ

Março 2007



## Do propósito do PORTAL PROGRAMA LIDERAR

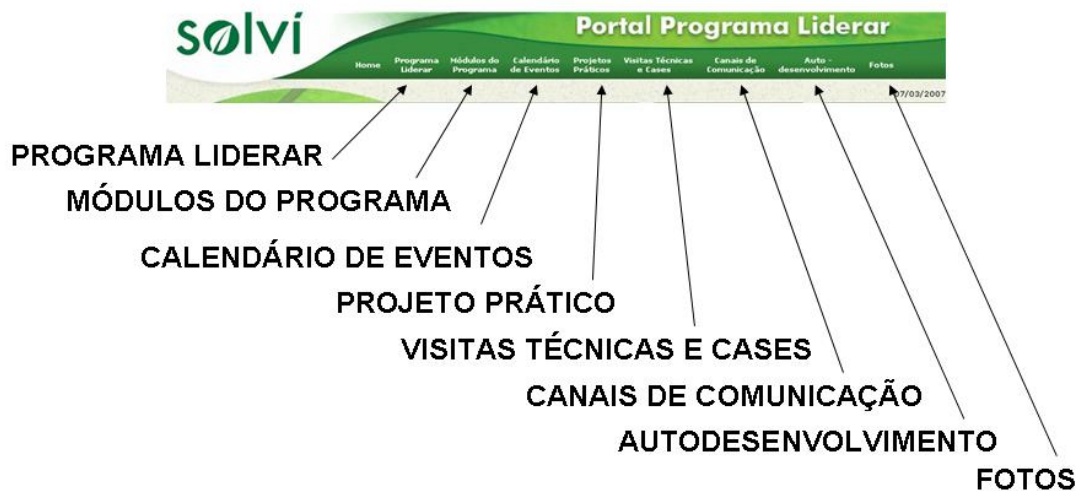
O PORTAL PROGRAMA LIDERAR foi com o objetivo de apoiar a missão maior do PROGRAMA:

*"Desenvolver e implementar um **PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**, visando aumentar o patamar de competitividade da **SOLVÍ** na **ETAPA DE PROFISSIONALIZAÇÃO** que se iniciou em 2007, através da formação de uma "massa crítica estratégica de colaboradores em vários níveis" que sejam os guardiões dessa nova cultura de gestão, e que a mantenham e disseminem independente dos cargos que ocupem."*

Por meio dele, as partes envolvidas no PROGRAMA LIDERAR terão oportunidade de se beneficiarem da disponibilidade de conteúdos diversos ligados aos temas / assuntos de cada módulo, cada eixo. Além de terem papel ativo pela melhoria dos eventos que participam, dos trabalhos que realizam, e das equipes que dirigem e / ou fazem parte.

## Do conteúdo do PORTAL PROGRAMA LIDERAR

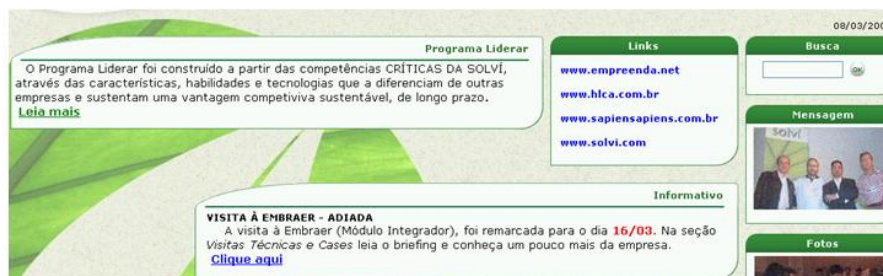
O **PORTAL PROGRAMA LIDERAR** foi estruturado de maneira a garantir agilidade, transparência e facilidade quanto ao acesso às informações e conteúdos ligados ao propósito do **PROGRAMA**, desenvolvimento de líderes. O menu horizontal será composto pelas seguintes seções e suas subseções:



## Do conteúdo do PORTAL PROGRAMA LIDERAR

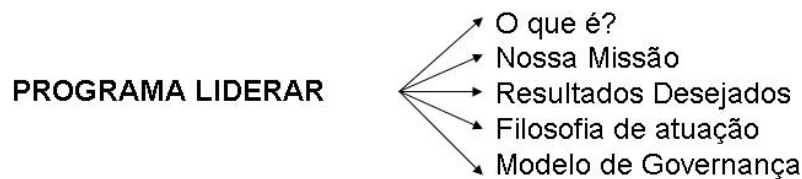
Na página inicial você encontrará :

- Síntese do histórico do **PROGRAMA LIDERAR**;
- Links de sites recomendados para conhecimento de temas ou aprofundamento de estudos;
- Busca através de palavras chave;
- Mensagem do Presidente ou Mentores;
- Informativo sobre o desenvolvimento do programa ou informações importantes.



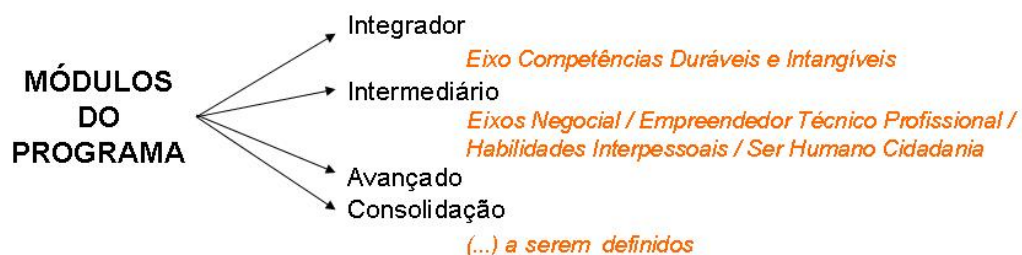
## Do conteúdo do PORTAL PROGRAMA LIDERAR

No botão **PROGRAMA LIDERAR**, você encontrará as 5 opções abaixo que apresentam um breve histórico da filosofia do programa, seus fundamentos, o que se espera, mapa da cultura, o comitê e os mentores dos eixos, entre outras informações das bases que formaram o **PROGRAMA LIDERAR**.



## Do conteúdo do PORTAL PROGRAMA LIDERAR

No botão **MÓDULOS DO PROGRAMA**, você encontrará os 4 módulos e seus respectivos eixos, que apresentam os conteúdos dos Workshops, as visitas técnicas e cases, as palestras, os projetos práticos, e as indicações dos livros, filmes, peças e textos que o auxiliarão no seu desenvolvimento.





## Considerações

O **PORTAL DO PROGRAMA LIDERAR**, foi criado pensando no seu desenvolvimento profissional e pessoal, porém o seu interesse e a sua dedicação são fatores imprescindíveis para que o **PORTAL** cumpra a sua missão.

Todo o conteúdo que será disponibilizado estará alinhado a cultura organizacional da **SOLVÍ** e às expectativas do desenvolvimento dos seus colaboradores.

A **SOLVÍ** tem a convicção de que investir no desenvolvimento de seus **COLABORADORES** é o diferencial que mais lhe agrega valor frente aos seus concorrentes.

**COLABORADORES** estes que contribuirão de forma direta para que a Organização alcance suas metas e objetivos no médio e longo prazo, conferindo em sustentabilidade para os negócios da **SOLVÍ**.

The screenshot shows the 'Portal Programa Liderar' website. At the top left is the SOLVÍ logo. The main header contains navigation links: Home, Programa Liderar, Módulos do Programa, Eventos, Atividades Realizadas, Visitas Técnicas e Cases, Canais de Comunicação, Auto - desenvolvimento, and Fotos. Below the header, there's a user greeting 'Bem-vindo(a), nbrizola' and a dropdown menu with options: EMBRAER, NATURA, and MASA. A main content area features a text block about the 'PROGRAMA LIDERAR' and a link 'Leia mais...'. Below this is an advertisement for 'Encontro Internacional de Empreendedorismo SENAC' in São Paulo, mentioning 'encontro empresarial senac' and 'Srs. Participantes'. At the bottom of the ad, it says 'No próximo dia 22 de Agosto - a partir das 8h30, o SENAC em parceria com a EMPREENDE, empresa de um dos palestrantes do PROGRAMA LIDERAR, Dr. José Dornelas, realizará o evento: EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E INOVAÇÃO'. To the right of the main content is a vertical sidebar with a 'Fórum' section listing speakers and topics: César Souza (2007), Jorge Matos, Eugenio Mussak, Carlos Faccina, Luiz Carlos de Queirós Cabrera, Marcos Nascimento, Ozires Silva, José Luiz Tejon, Robert Wong, Denilson Shikako, Ozil Pedro Coelho Neto, Luiz Fernando Furquim, Claudia Matarazzo, Reinaldo Passadori, Priscilla Toledo, Anthony Wong, José Dornelas, Maria Inês Felipe, Lito Rodriguez - DryWash, and Fábio Bueno Netto - 24x7 Cultural.

## Informativo

### EXEMPLO DE SUCESSO

Conheça a história de sucesso de [David Portes](#), o camelô que com **12 reais** construiu sua marca e, trabalhando com a satisfação do cliente, ganhou enorme reputação no mundo empresarial. Hoje, **David** facilita diversas palestras mensais no **Brasil e exterior**.

### EMPREENDEDORES DE SUCESSO - 8º ENCONTRO PROGRAMA LIDERAR

Conheça um pouco mais do perfil e do empreendimento de [Lito Benitez](#) e [Fábio Bueno Netto](#), empreendedores que apresentarão seus cases de sucesso durante o **8º Encontro do Programa Liderar**

#### Projeto Prático



#### Visitas Técnicas



#### Auto - desenvolvimento

Livros



Teatro



Filmes



Publicações



#### Eventos

Calendário



Avaliações



#### Canais de Comunicação

Fórum



Palestrantes



Mentores



RH



## Projetos Práticos:

Os Projetos Práticos tem como objetivo:

- Conciliar e por em prática muitos dos aprendizados adquiridos durante os encontros do Programa Liderar;
- Estimular os participantes na aplicação dos conteúdos, conceitos, melhores práticas no seu dia a dia;
- Melhorar a performance pessoal e profissional, através da mudança de postura, atitude e comportamento;
- Gerar resultados efetivos, objetivando inclusive aferir o retorno do capital investido (ROI) no Programa Liderar;

Foram realizados 3 linhas de projetos práticos no decorrer do módulo intermediário :

- Projeto Coaching: refere-se a escolha de um participante do programa que será acompanhado e orientado, a partir de plano de ação, para fortalecer seus pontos fortes e trabalhar os suas necessidades de desenvolvimento.

- Projeto Networking: trata de um projeto que identifique um problema ou necessidade no que tange a relacionamento, comunicação ou networking envolvendo clientes ( internos e externos ), fornecedores, sindicato ou líderes comunitários.
- Projeto Melhor de Nós: visa apresentar ações, melhorias, mudanças que tenham sido aplicadas no dia-a-dia e que tenham gerado resultados concretos e mensuráveis. Serão escolhidos 5 melhores projetos que serão apresentados aos 150 gestores na Convenção Anual da Solví.

**Visitas Técnicas:**

