

BIBLIOTECA DE COMPORTAMENTOS DE LÍDER SÊNIOR **CLL**™

Pesquisas confirmam que existem nove papéis que os líderes sênior exercem. Estes papéis são o que os acionistas, stakeholders, membros de equipes e funcionários esperam de seus líderes sênior. Isso começa com a definição da visão, segue para a criação de uma estratégia convincente, a definição do tom, a operação da organização, a conquista das metas e o desenvolvimento de talentos para hoje, para o ano que vem e para o futuro a longo prazo. Embora os nove papéis sejam os mesmos, as prioridades podem ser diferentes para cada organização.

OS NOVE PAPÉIS DE LÍDER SÊNIOR

- 1. Visão**
Definir e orquestrar uma visão convincente e inovadora que guia cada negócio e contribui com a empresa.
- 2. Planejamento**
Criar e executar um plano operacional anual para o cumprimento da estratégia.
- 3. Cultura**
Estabelecer o tom e dar vida à cultura por meio de uma estratégia alinhada.
- 4. Recrutamento e estruturação de equipes**
Atrair e selecionar pessoas, definindo seus papéis e responsabilidades; disponibilizar uma equipe alinhada, cujas capacidades permitam à organização o alcance de suas metas.
- 5. Alocação de recursos**
Obter e distribuir todos os recursos de acordo com prioridades, metas e estratégia organizacional; disponibilizar os recursos que melhor possibilitem a realização do trabalho pelos times.
- 6. Progresso e resultados**
Monitorar e mensurar o progresso em relação ao planejamento; dar assistência e fornecer feedbacks de apoio e corretivos em tempo real.
- 7. Representação junto aos stakeholders**
Preparar e entregar apresentações e manter relacionamentos com stakeholders essenciais; reconhecer e responder às várias necessidades de stakeholders-chave internos e externos.
- 8. Gestão de conflitos**
Lidar com os inevitáveis conflitos individuais, de equipes e empresariais; oferecer assistência e direção visando a resolução produtiva.
- 9. Futuro da gestão de talentos**
Instalar e apoiar um processo de gestão de talentos que forneça um fluxo contínuo de talentos seniores para o futuro, após sua aposentadoria.

Clique em uma prática para ler a descrição e os comportamentos observáveis.

A. Liderar a mim mesmo



- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. <u>Autogestão</u> | 7. <u>Demonstrar presença</u> |
| 2. <u>Orientação para resultados</u> | 8. <u>Mindset de crescimento</u> |
| 3. <u>Liderar mudanças e transições</u> | 9. <u>Demonstrar humildade</u> |
| 4. <u>Conforto com incertezas e ambiguidades</u> | 10. <u>Senso de humor</u> |
| 5. <u>Resiliência e versatilidade</u> | 11. <u>Autoconfiança</u> |
| 6. <u>Gestão de impacto pessoal</u> | 12. <u>Transparência</u> |

B. Liderar pessoas



- | | |
|--|---|
| 13. <u>Observar e compreender as pessoas</u> | 18. <u>Gestão de engajamento</u> |
| 14. <u>Desenvoltura interpessoal</u> | 19. <u>Gestão de tarefas e projetos</u> |
| 15. <u>Gestão de conflitos e agilidade</u> | 20. <u>Motivar e influenciar</u> |
| 16. <u>Agilidade organizacional</u> | 21. <u>Gestão de equipes</u> |
| 17. <u>Delegação</u> | 22. <u>Desenvolver as pessoas</u> |

C. Gerenciar a minha forma de pensar



- | | |
|---|---|
| 23. <u>Gestão de informação e comunicação</u> | 27. <u>Gestão da atenção plena (<i>mindfulness</i>)</u> |
| 24. <u>Análise de problemas</u> | 28. <u>Habilidades de planejamento</u> |
| 25. <u>Pensamento crítico</u> | 29. <u>Pensamento sistêmico</u> |
| 26. <u>Alavancar a inovação</u> | |

D. Aplicar conhecimentos e experiência



- | | |
|--|---------------------------------------|
| 30. <u>Formulação da Visão e da Estratégia</u> | 33. <u>Insight corporativo</u> |
| 31. <u>Experiência em negócios</u> | 34. <u>Experiência em marketing</u> |
| 32. <u>Habilidades técnicas e funcionais</u> | 35. <u>Perspectiva ampla e global</u> |

#	Práticas	Descrição	Observáveis
1	Autogestão	Pesquisas indicam consistentemente que o autoconhecimento e a autogestão são os principais condutores do sucesso na vida e na carreira. Líderes Sênior que têm autoconhecimento estão cientes dos seus pontos fortes, fracos e capacidades não testadas. Líderes Sênior que demonstram autogestão sabem quando estão em sua melhor forma, se dedicam de forma alinhada às tarefas e situações na vida e no trabalho. Eles maximizam os resultados positivos e aproveitam ao máximo seus pontos fortes. Para ter sucesso, as pessoas devem estar suficientemente cientes do que podem e o que não podem fazer - e o que mais elas precisam saber para lidar com o trabalho e situações diárias da vida. Como ponto central do bem-estar, a autogestão coloca a energia nas habilidades que possibilitam as conquistas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Conquista o autoconhecimento pleno b. Busca e endereça feedbacks relevantes c. Trabalha no alinhamento das necessidades de desenvolvimento atuais e futuras d. Dedicar-se para o atingimento de metas e realização de objetivos e. Conquista um equilíbrio sustentável entre trabalho/vida pessoal
2	Orientação para resultados	A orientação para resultados significa competir e entregar com uma performance superior - e também significa crescer e melhorar. Líderes Sênior buscam o aperfeiçoamento pessoal para ser o melhor possível naquilo que importa. Há um aspecto de performance na competição e na conquista com relação ao passado, aos padrões, e a outras pessoas e unidades. Líderes Sênior superam a si mesmos. Isto inclui ser motivado por metas desafiadoras e atribuições difíceis. Também inclui ser otimista em realizar as atividades em um alto nível e ter autoconfiança nas habilidades pessoais e no conhecimento. Pesquisas indicam que a orientação para resultados (alta ou baixa) contagia os outros. No final é a ambição do Líder Sênior de aperfeiçoar, realizar, crescer e avançar.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estabelece metas desafiadoras e ambiciosas b. Demonstra iniciativa c. Executa as tarefas com energia e confiança d. Motiva as pessoas com entusiasmo contagiante e. Dedicar-se às metas e objetivos
3	Liderar mudanças e transições	Líderes Sênior devem antecipar, planejar e fazer a gestão do processo de mudança e transição. É importante entender o que está acontecendo agora, o que está por vir e o que é necessário para competir com sucesso no futuro. As transições podem afetar o pensamento e, conseqüentemente, os resultados. A mudança pode causar frustração, ansiedade e estresse, resultando em produtividade mais baixa e até esgotamento. O trabalho do Líder Sênior é preparar e ajudar as pessoas afetadas pela mudança a progredir e prosperar durante a transição, usando ferramentas realistas de planejamento de mudanças.	<ul style="list-style-type: none"> a. Prevê a necessidade de mudança e os momentos de transição b. Desenvolve planos detalhados de mudança antes da necessidade c. Aplica as melhores práticas em iniciativas e técnicas de mudança d. Compreende o estresse e a ansiedade que os outros sentem durante mudanças e transições e. Ajuda a preparar as pessoas e grupos individualmente para as grandes transições
4	Conforto com incertezas e ambiguidades	Líderes Sênior tomam grandes e pequenas decisões com prazos apertados e com dados incompletos e questionáveis. As pessoas valorizam consistência, confiabilidade e segurança. Elas querem saber o que está acontecendo no momento e poder prever o que acontecerá no dia seguinte. Eventos inesperados pessoais e profissionais, locais e globais, podem mudar tudo. Líderes Sênior lidam com dados incompletos e questionáveis o tempo todo. O segredo é "continuar sem parar" e sem diminuir a produtividade, hesitar ou perder a autoconfiança. A maioria das pessoas fica incomodada com incerteza e ambiguidade. O Líder Sênior é responsável por ajudar os stakeholders a trabalharem diante da incerteza e da ambiguidade, mantê-los concentrados no que podem controlar e influenciar, e não nas questões que estão na "gravidade".	<ul style="list-style-type: none"> a. Avalia os graus de incerteza e ambiguidade relacionados aos principais desafios b. Utiliza pensamento e linguagem de probabilidades para comunicar a ambiguidade c. Torna a ambiguidade e a incerteza mais fáceis para as outras pessoas d. Trabalha para reduzir a ambiguidade e a incerteza para as outras pessoas e. Auxilia as pessoas a lidar com a ansiedade relacionada à ambiguidade

#	Práticas	Descrição	Observáveis
5	Resiliência e versatilidade	Resiliência é recuperar-se de uma queda. A resiliência e a versatilidade são essenciais porque nem tudo é tranquilo e previsível. O novo normal é o caos inesperado. Entraves. Desafios. Saída de membros da equipe. Novo pessoal para treinar. Mudanças nas condições de negócio. Novos regulamentos. Líderes Sênior resilientes precisam entender, se ajustar, perseverar, voltar aos eixos e se recuperar rapidamente. Para isso, geralmente é preciso agilidade, pensamento rápido, determinação, solução de problemas e caça de recursos. Tudo isso mantendo-se calmo e tranquilo, para que o seu bem-estar e das pessoas a seu redor não seja afetado, e perguntando-se: “O que mais eu posso fazer para obter resultados diferentes?”	<ul style="list-style-type: none"> a. Prevê e se prepara para a adversidade b. Recupera-se rapidamente em reação à adversidade c. Utiliza múltiplas estratégias para lidar com as adversidades d. Mantém calma e foco sob pressão e. Estabelece uma rede de suporte pessoal ao estresse
6	Gestão de impacto pessoal	Líderes Sênior constroem uma sombra. E esta sombra é muito poderosa. É o que as pessoas observam e vivenciam. O impacto pessoal é o resultado das habilidades, atributos, estilo e conduta demonstrados. Líderes Sênior não são perfeitos e seus estilos naturais podem não ser adequados a todas as situações. Ao fazer ajustes substanciais e se adaptar à situação, o Líder Sênior pode atender às necessidades dos outros e construir uma sombra autêntica e de alto impacto. Líderes Sênior sabem o que as pessoas pensam deles e como suas ações e abordagens afetam os outros.	<ul style="list-style-type: none"> a. Avalia seu impacto pessoal em relação ao que é exigido b. Desenvolve um estilo alinhado à cultura c. Gerencia sua sombra de Líder Sênior d. Recebe feedbacks sobre sua eficácia e impacto pessoal.
7	Demonstrar presença	Presença é a capacidade de atrair e manter atenção, e de conquistar respeito. Líderes Sênior autênticos sabem como se portar e entendem o impacto da sombra do Líder Sênior. Presença significa Líderes Sênior que cativam as pessoas a ouvi-los. São comunicadores eficientes. Eles são vistos como modelos exemplares que dominam sua área de especialidade. Líderes Sênior com presença guiam as pessoas em processos de resolução de problemas, busca de respostas e criação de iniciativas. Eles são conhecidos por fazer grandes coisas acontecerem. São acessíveis e estabelecem contatos relevantes com as pessoas. Não há um caminho único, mas para cada Líder Sênior existe um caminho.	<ul style="list-style-type: none"> a. Avalia o quociente pessoal de presença b. Usa a presença e a seriedade de forma produtiva c. Trabalha para a criação do seu perfil de presença d. Se adapta à audiência e. Sabe quando se afastar
8	Mindset de crescimento	Pesquisas confirmam as vantagens de se ter um mindset de crescimento em vez de um mindset fixo. Líderes Sênior com mindset de crescimento são positivos, otimistas e confiantes de que as coisas vão dar certo. Eles são curiosos, esperam o sucesso e são corajosos. Líderes Sênior veem um retorno no investimento no desenvolvimento das pessoas, equipes e empresa. Eles acreditam que o trabalho dedicado traz resultados positivos. Os fracassos podem pavimentar a estrada para o sucesso. Isto significa ter mente aberta, ser curioso e divertido. Em parte, as pessoas se dividem entre aquelas com mindset de crescimento e mindset fixo, mas as pesquisas indicam que é possível fazer uma escolha e mudar.	<ul style="list-style-type: none"> a. Está sempre aberto b. Aprende amplamente c. Se energiza com o que é novo, diferente e único d. Coloca-se em situações do tipo “nunca foi feito antes” e. Tem energia para remover obstáculos f. Questiona sobre o que foi bem e o que não deu certo para gerar aprendizado

#	Práticas	Descrição	Observáveis
9	Demonstrar humildade	Alguns Líderes Sênior cometem o erro de achar que a humildade reduz a influência. As evidências mostram que é exatamente o oposto. Líderes Sênior humildes têm iniciativa, estão dispostos a se arriscar e são focados nas metas. Líderes Sênior humildes têm uma ideia realista de quem são. Líderes Sênior arrogantes, condescendentes, que nunca admitem seus erros, que se recusam a aceitar feedback e que raramente compartilham o crédito pelas conquistas do grupo têm muito menos sucesso. Líderes Sênior humildes conquistam a dedicação de seus seguidores e se asseguram de que os créditos são compartilhados. Estes são Líderes Sênior que as pessoas seguem, dão apoio e esforço extra para garantir seu sucesso.	<ul style="list-style-type: none"> a. É auto crítico e realista b. Admite voluntariamente as falhas c. Utiliza humor autodepreciativo d. Exibe orgulho de forma adequada e. Compartilha os créditos amplamente
10	Senso de humor	Ao utilizar seu senso de humor, ou apreciá-lo em outros, Líderes Sênior devem estar atentos ao público, contexto e objetivo do uso do humor. Uma piada sobre si mesmo permite que os outros relaxem e riem pensando nas suas situações semelhantes, resultando em conexão e interesse comum. Isto tem um efeito humanizador que aumenta a tolerância quanto às diferenças e perspectivas distintas. Embora o senso de humor ajude muitas vezes, usá-lo de maneira inadequada pode ser muito prejudicial. Rir dos outros ou de situações que possam ser ofensivas para alguns reduz a influência e a confiança. A ausência total de senso de humor normalmente passa a imagem de Líder Sênior frio e indiferente, resultando em uma cascata de associações negativas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Utiliza o senso de humor de forma produtiva b. Tem clareza sobre o que não é engraçado c. Adequa o humor de acordo com a situação e as pessoas d. Aprecia o senso de humor de outras pessoas e. Está aberto à utilização do humor voltado para si mesmo
11	Autoconfiança	Líderes Sênior com uma auto avaliação precisa e que estejam à vontade com si mesmos são autoconfiantes. A ausência de dúvidas de si próprio e a presença do otimismo demonstram uma ânsia para o aprendizado, uma disposição para ter coragem e se arriscar e para ser persistente diante dos obstáculos. Líderes Sênior autoconfiantes produzem uma sombra do Líder Sênior autêntica, acreditam que uma solução será encontrada e sabem que a falha é somente um passo em direção ao sucesso. Líderes Sênior autoconfiantes conhecem e confiam nas suas capacidades e julgamentos, proporcionando vantagens para suas equipes. Por outro lado, um Líder Sênior arrogante ou agressivo pode estar escondendo sua falta de confiança por trás dessa postura.	<ul style="list-style-type: none"> a. É auto crítico, preciso e realista b. Não tem medo de aproveitar oportunidades que nunca apareceram antes c. Toma iniciativa e busca superar a si mesmo d. Avalia mais os resultados do que o planejamento e. Perdoa a si mesmo
12	Transparência	As pessoas apreciam Líderes Sênior que dizem o que pensam, cumprem o que prometem e compartilham informações relevantes. Demonstrar vulnerabilidade e transmitir mensagens claras nas reações a uma situação transmitem uma sensação de transparência do Líder Sênior. Ser transparente como Líder Sênior envolve integridade e não violar sigilos nem diminuir os valores dos outros. Compartilhar informações, demonstrar reações e ser aberto às metas em momentos e locais apropriados são essenciais para ser transparente com as pessoas. Mas a transparência também pode ser exagerada. As pessoas que tendem a compartilhar demais e parecem desatentas às ocasiões e situações apropriadas são companhias desagradáveis, evitadas e não confiáveis.	<ul style="list-style-type: none"> a. É transparente, mas com sabedoria b. É claro em relação às mensagens c. Se abstém mais do que comunica de forma errada d. Age de acordo com as palavras e. É guiado pelos valores em suas ações e decisões

#	Práticas	Descrição	Observáveis
13	Observar e compreender as pessoas	Líderes Sênior precisam observar as pessoas porque elas são diferentes. Elas vêm em diferentes modelos, estilos e tipos. Agem e reagem de maneiras diferentes. Recebem e processam as informações diferentemente. Tomam decisões com base em variáveis diferentes. Têm diferentes filtros e são motivadas por coisas diferentes. Reconhecer o que motiva e atrai as pessoas ajuda Líderes Sênior a se comunicar e influenciar melhor. Líderes Sênior administram a si próprios e seus filtros para evitar potenciais vieses. Eles precisam desenvolver suas habilidades de leitura de pessoas, ajustar a abordagem de comunicação e influência conforme necessário, praticar estilos preditivos de acordo com a observação e usar o feedback para refinar tais habilidades no futuro.	<ul style="list-style-type: none"> a. Observa atentamente pessoas e grupos b. Escuta e observa os significados e sinais c. Tem e utiliza um modelo de trabalhar as pessoas e os grupos d. Faz previsões e acompanha resultados de performance e de potencial e. Compartilha impressões de maneira generosa e delicada
14	Desenvoltura interpessoal	Ter desenvoltura interpessoal significa ter mais flexibilidade para realizar as coisas, com e por meio de outras pessoas. Isto significa ser mais adaptável e, ao mesmo tempo, autêntico e humano. Líderes Sênior com legado fazem (para quem vê) uma diferença pequena mas substancial na comunicação para obter melhores resultados. Líderes Sênior utilizam estilos diferentes, como ser mais quieto que o normal deixando que os outros falem, ser um pouco mais assertivo que o normal com as pessoas que precisam de orientação ou deixar que um grupo desvie do assunto quando precisarem extravasar. Alguns Líderes Sênior se comportam como se fosse um privilégio estar diante deles e querem que as outras pessoas se adaptem a eles. Líderes Sênior com legado sabem como se adaptar ao seu público para ser amplamente eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> a. Desenvolve e utiliza diversas abordagens com pessoas b. Busca atender as necessidades das pessoas c. Adapta-se diante de mudança d. Reconhece e ajusta o estilo de interação de acordo com as diferenças das pessoas e. Demonstra empatia e compaixão f. Respeita as diferenças e tira proveito da diversidade
15	Gestão de conflitos e agilidade	Nenhum conflito é igual. Existe o conflito produtivo e o conflito ruidoso. A divergência de opiniões, fatos, metas, experiências e estratégias pode levar à melhor solução de problemas e a melhores tomadas de decisão se gerenciada efetivamente. A intermediação de um debate justo por si só já é uma habilidade. Conflitos ruidosos normalmente não levam a nenhum resultado útil. As diferenças de personalidade e estilo, valores, crenças e expectativas podem ser muito ruidosas. O conflito ruidoso reduz a produtividade, a motivação, o ânimo e o engajamento. Pode fazer com que bons colaboradores deixem a organização. É um desperdício de tempo e recursos. Líderes Sênior enfrentam problemas, e não pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Prevê possíveis conflitos b. Desenvolve e utiliza diversas técnicas de solução de conflitos c. Adapta-se diante de conflitos d. Faz acompanhamento para garantir a resolução e. Trabalha para contribuir de forma positiva para conflitos esperados e moderados
16	Agilidade organizacional	O entendimento e a adaptabilidade às dinâmicas da organização, às vezes conhecidas como "política" são as ferramentas certas para realizar tarefas em um grupo grande e diverso. É a engrenagem que move as ideias e iniciativas na máquina organizacional. Líderes Sênior que praticam a agilidade organizacional sabem quando abordar alguém com um problema ou questão, como apresentar informações negativas e como colocar uma questão para obter a melhor resposta. Líderes Sênior estabelecem relacionamentos e conhecem os reais influenciadores em uma área, região ou negócio. A agilidade organizacional não está centrada no ganho pessoal. É ter a flexibilidade para realizar grandes coisas para o bem de todos.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estuda a dinâmica da organização b. Supõe intenção positiva nas situações politicamente difíceis c. Descobre rotas e circuitos de poder d. Navega no emaranhado organizacional para obter resultados e. Reage produtivamente às ações de posicionamento organizacional das outras pessoas

#	Práticas	Descrição	Observáveis
17	Delegação	A delegação é algo muito difícil para Líderes Sênior. Inicialmente, eles eram os melhores na execução do trabalho. Líderes Sênior conseguem ter mais tempo para liderar quando delegam determinadas tarefas, responsabilidades e grandes projetos. São quatro os motivos para a delegação: (1) aumentar a quantidade do trabalho realizado; (2) garantir que pessoas talentosas estejam tendo oportunidades de crescer, o que amplia o pool de talentos para tarefas e desafios importantes no futuro; (3) avaliar e identificar o que as pessoas realmente podem fazer; e (4) identificar, treinar e desenvolver pessoas para que elas consigam fazer melhor do que o próprio Líder Sênior.	<ul style="list-style-type: none"> a. Identifica as oportunidades de delegação b. Delega para aumentar a produtividade c. Delega para o desenvolvimento d. Delega para avaliação e. Delega para treinamento transversal f. Delega para engajamento
18	Gestão de engajamento	Engajamento é um conjunto de condições de trabalho que fazem com que as pessoas possam dar o seu melhor. Às vezes isto é chamado de esforço voluntário, ou seja, uma pessoa investe todas as suas habilidades e experiência em um trabalho. Muitas pessoas fazem o mínimo possível apenas para se manter empregados. O trabalho é um suporte para o resto da vida deles. Os funcionários felizes não são necessariamente os mais produtivos, mas eles ficam mais tempo na organização. Funcionários engajados são mais produtivos. A permanência na organização depende de quão engajados são seus Líderes Sênior e do nível de compaixão que demonstram com seus colegas e com as pessoas às quais servem. Funcionários engajados normalmente são mais apaixonados pelo que fazem e geram uma energia positiva. Geralmente, o talento do futuro tem origem no engajamento de hoje.	<ul style="list-style-type: none"> a. Entende o que motiva as pessoas para a excelência b. Constrói uma cultura de engajamento em todos os lugares c. Acompanha os níveis de engajamento e faz ajustes de acordo com feedbacks d. Reage rapidamente a sinais de desengajamento e. Lidera uma equipe colaborativa
19	Gestão de tarefas e projetos	Fazer o trabalho com e por meio de outras pessoas dentro do prazo, dentro do orçamento e de acordo ou acima dos padrões é uma técnica bem conhecida. Honrar os compromissos é o ponto central da integridade. Líderes Sênior precisam saber o que é necessário ser feito, quando e por quem. Depois, precisam estimar os recursos necessários para que o trabalho seja feito. Normalmente, isso exige habilidades de comunicação e de influência e entendimento da dinâmica da organização. Depois que Líderes Sênior fazem o planejamento, eles precisam fazê-lo acontecer. Execução significa alocar as melhores pessoas para trabalhar no plano e garantir alinhamento e responsabilidade. Após o início do plano, Líderes Sênior monitoram o progresso e oferecem diretrizes corretivas ou coaching. E depois comemoram e compartilham o crédito o mais amplamente possível.	<ul style="list-style-type: none"> a. Define metas e resultados b. Alinha e aloca pessoas, recursos, tarefas e cronogramas c. Utiliza processos constantes de avaliação e ajuste d. Fornece feedbacks e orientação no tempo adequado
20	Motivar e influenciar	Líderes Sênior influenciam acima, abaixo, aos lados, dentro e fora. A conquista da performance por meio das pessoas tem início na influência do pensamento, que leva ao comportamento e, por fim, aos resultados. É necessário um conjunto diverso de táticas para motivar e influenciar um grupo diverso de pessoas. A primeira coisa a fazer é entender a situação e as pessoas. Líderes Sênior devem alinhar sua energia e abordagem às necessidades e estilos de cada pessoa, público e equipe. Para lidar com a complexidade do processo de influência, um Líder Sênior também tem que ser adaptável, ou seja, mudar as abordagens no meio do caminho quando alguma coisa não funciona. Todo este trabalho depende do entendimento do que motiva as pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Entende o que motiva as pessoas a mudar b. Interage com as pessoas e com os times de maneira individual c. Utiliza técnicas flexíveis e ajustáveis de acordo com as necessidades individuais d. Desenvolve e utiliza múltiplas técnicas e abordagens e. Busca inspirar e motivar por meio do apelo aos valores, ideais e necessidades

#	Práticas	Descrição	Observáveis
21	Gestão de equipes	<p>A maioria dos Líderes Sênior gerencia uma equipe diretamente e outras equipes à distância (uma ou muitas etapas removidas). Times bem conduzidos e com bom funcionamento são essenciais para o sucesso da organização. As equipes podem ser equipes de trabalho ou de projeto, presenciais ou virtuais. Equipes que funcionam bem compartilham uma visão, têm seus papéis e responsabilidades alinhados e contam com o talento certo para fazer o trabalho. Líderes Sênior reconhecem o valor do trabalho em equipe e das perspectivas diversas dos membros da equipe. A cultura da equipe é colaborativa. Todos fazem o melhor de si e estão dispostos a ajudar os outros. Líderes Sênior implementam medidas para o monitoramento do progresso, compartilham o reconhecimento e estabelecem ciclos de feedback para coaching e orientação corretiva. Eles confrontam problemas e não pessoas. Os membros da equipe são engajados.</p>	<ol style="list-style-type: none">Reúne talentos alinhadosComunica-se de forma claraCria responsabilidade no timeUtiliza as melhores práticas nos processos de formação de timesEstabelece uma cultura colaborativaConversa sobre os sucessos e falhas da equipe
22	Desenvolver as pessoas	<p>Pesquisas indicam que praticamente qualquer pessoa pode melhorar suas habilidades mais importantes quando querem e quando as condições são adequadas. Quando Líderes Sênior estabelecem condições para o desenvolvimento, tais como coaching e feedback constantes e suporte à mobilidade para outros papéis ou experiências de desenvolvimento, eles ajudam os colaboradores a se sentirem realizados. Igualmente importante é a existência de uma cultura voltada para o desenvolvimento alinhada à Nossa Cultura United, que oferece os recursos adequados para tal. Quando os talentos estão muito ocupados para realizar ações de desenvolvimento, provavelmente suas carreiras podem ser prejudicadas. O desenvolvimento, quando adequado, pode acontecer para todas as pessoas. Ninguém nasce pronto.</p>	<ol style="list-style-type: none">Entende o que é a construção de uma carreira a longo prazoCria planos de desenvolvimento personalizadosAssegura os recursos para o desenvolvimentoAcompanha o progresso e ajusta planosAtua como mentor e coachAvalia riscos de perda de pessoas e oferece ajuda

#	Práticas	Descrição	Observáveis
23	Gestão de informação e comunicação	A gestão (aquisição, verificação, monetização e distribuição) da informação é o que mantém a empresa e equipes focadas em realizações. Líderes Sênior estão sempre em busca de informações relevantes como um ativo a ser compartilhado de maneira organizada. A informação deve ser confiável, correta e precisa, e comunicada de forma oportuna e possível de ser assimilada. A partir de uma avalanche de informações, Líderes Sênior devem organizá-las e priorizá-las para que sejam úteis. Bons comunicadores se mantêm atentos à quantidade de informação e tipo de dados que sua audiência prefere receber – o que e como compartilhar a informação pode variar de acordo com as necessidades pessoais ou do grupo.	<ul style="list-style-type: none"> a. Busca informações b. Organiza informações c. Prioriza informações d. Processa informações e. Comunica informações f. Questiona sobre como foram os eventos de comunicação para obter feedback e possíveis melhorias.
24	Análise de problemas	A análise de problemas é a base da liderança. Para evitar problemas tangenciais ou aceitar soluções rápidas não ideais, Líderes Sênior devem analisar profundamente e trabalhar nos problemas. É fundamental dedicar tempo para refletir, definir e identificar as causas-raízes de um problema. A seguir, Líderes Sênior devem criar um ponto de vista claro do problema, dedicar o tempo necessário para avaliar os prós e contras das soluções alternativas, e perguntar sempre: “Tenho convicção da minha resposta?”. Depois disso, prever e acompanhar os resultados e as medidas de performance. Líderes Sênior que preveem problemas em potencial e estabelecem um plano “B” economizam bastante tempo e evitam desperdício de recursos. Análise de problemas resulta em soluções que, por sua vez, resultam em resultados superiores.	<ul style="list-style-type: none"> a. Antecipa os problemas b. Define os problemas c. Prioriza os problemas d. Analisa os problemas e. Gera múltiplas soluções f. Acompanha e questiona os resultados
25	Pensamento crítico	O pensamento crítico leva a um consenso baseado em evidências e a uma avaliação eficaz. Ter pensamento crítico vai além de chegar a uma conclusão, significa encontrar e selecionar, entre muitas, as respostas mais adequadas. A análise das informações relevantes por meio de diversos métodos pode resultar em uma variedade de opções possíveis que podem ser testadas e examinadas. Quem tem pensamento crítico observa as conexões sutis dos pontos de dados que não são aparentes para outras pessoas. Elas integram e resumem as informações de forma única, proporcionando uma nova perspectiva. Quem tem pensamento crítico aborda os problemas com táticas analíticas para expor os princípios ou elementos implícitos de forma a explorar cenários alternativos que possam resultar em soluções mais criativas.	<ul style="list-style-type: none"> a. Reúne informações essenciais e relevantes b. Avalia o valor e a conectividade c. Sintetiza informações d. Aplica diferentes ferramentas analíticas e. Gera conclusões e prováveis soluções mais adequadas f. Cria cenários
26	Alavancar a inovação	A inovação não está limitada às novas ideias de produtos e serviços. A inovação abrange tudo o que uma empresa faz. A gestão da inovação (em vez de ser pessoalmente criativo) exige que Líderes Sênior sejam incansáveis: para identificar ideias criativas e úteis e transformá-las em novos produtos, serviços ou processos de trabalho para melhores resultados. Líderes Sênior devem criar uma cultura que permita o surgimento da criatividade, mantendo-se curioso. Ouvir para entender, em vez de chegar a uma conclusão apressada resulta em ideias melhores. A inovação é arriscada; grandes riscos e grandes retornos. Manter o status quo é fácil, mas para uma empresa prosperar, a inovação geralmente não é opcional.	<ul style="list-style-type: none"> a. Antecipa oportunidades b. Gera e reúne ideias c. Sintetiza e combina ideias d. Traduz ideias em produtos/serviços e. Cria uma cultura inovadora amistosa f. Apoia todas as inovações

#	Práticas	Descrição	Observáveis
27	Gestão da atenção plena (mindfulness)	A atenção plena é estar presente no momento. Pesquisas atuais sobre o cérebro mostram as melhores maneiras de gerenciar o seu funcionamento e explicam como mudar ou modificar sua programação básica. Isto inclui: (1) gestão e regulação emocional, (2) gestão do foco e atenção e (3) gestão do estresse e relaxamento (para um sono melhor). Uma vez que o Líder Sênior estiver familiarizado com essas práticas, poderá ensinar aos outros.	<ul style="list-style-type: none"> a. Conhece o funcionamento do seu cérebro b. Aprende e utiliza as melhores práticas de gerenciamento do cérebro c. Domina o controle emocional d. Domina a gestão da atenção e. Ajuda no aumento da eficiência cerebral de outros
28	Habilidades de planejamento	Líderes Sênior demonstram determinação enquanto planejam e alinham as prioridades à visão e à estratégia. Um planejamento eficaz significa que um Líder Sênior leva em consideração todos os recursos disponíveis e alinha as metas e tarefas às “blue chips” para que o plano atinja uma meta específica e mensurável. Planejar envolve uma mistura de ativos tangíveis e intangíveis, recursos e tempo. Líderes Sênior estimam as datas de referência para elementos específicos de um plano para reduzir o desperdício e aumentar os resultados produtivos. Líderes Sênior fazem planos de contingência ágeis: planos B e C. Eles pensam nos pontos fortes e na capacidade da equipe. Algumas equipes não conseguem executar o plano. Para outras equipes, o plano é muito fácil. O planejamento é a coordenação de todos os recursos para alcançar a performance desejada.	<ul style="list-style-type: none"> a. Identifica as oportunidades b. Entende a visão e a estratégia c. Avalia recursos d. Distribui os recursos de forma eficaz e. Alinha tarefas, pessoas, recursos e resultados
29	Pensamento sistêmico	As empresas são compostas de sistemas que se entrelaçam. O Líder Sênior precisa compreender os sistemas de capital humano, de TI, sistemas operacionais e muitos outros. Um sistema é essencialmente um conjunto de processos e etapas com circuitos de feedback integrados que consistentemente produzem os resultados desejados. O que é bom para um sistema pode não ser bom para outro. Há influências que exigem mudanças e alterações. Líderes Sênior com pensamento sistêmico definem uma visão do todo e não apenas de um sistema. Eles estão cientes de quão grande é a equipe em que estão trabalhando. Os sistemas têm “arquetipos” previsíveis e que exigem iniciativas específicas de um Líder Sênior para levá-los para um nível mais produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> a. Tem uma visão do todo, de como os sistemas operam de forma interdependente b. Compreende como os sistemas complexos funcionam c. Gerencia o amplo alinhamento dos sistemas organizacionais em toda a empresa d. Utiliza as alavancas de sistema corretas para mudança e estabilidade da empresa

#	Práticas	Descrição	Observáveis
30	Formulação da Visão e da Estratégia	Estratégia é uma escolha da organização para ter sucesso diante da concorrência. Os concorrentes também contam com pessoas inteligentes. O fracasso custa caro (perda de oportunidades, pensamento pouco ambicioso, falta de inovação, disrupção negativa). A criação de uma visão e estratégia competitiva é essencial. Líderes Sênior estratégicos e visionários leem as tendências, os disruptores e a concorrência, e utilizam estes insights na criação de uma visão e estratégia. Desenhar cenários estratégicos alternativos é essencial para prever o futuro mais provável. Tudo isso está dentro do contexto da compreensão da missão e das competências essenciais da organização.	<ul style="list-style-type: none"> a. Avalia os futuros mais prováveis b. Desenvolve e desenha cenários c. Cria a melhor rota estratégica d. Articula a visão e a estratégia e. Acompanha e questiona os resultados
31	Experiência em negócios	Líderes Sênior devem ser aprendizes incansáveis quanto aos negócios, os setores e os lugares em que os negócios são feitos. As práticas comerciais podem variar muito em diferentes locais do mundo. Os mercados têm bases políticas, normas sociais e econômicas e históricos diferentes que afetam os negócios. Os modelos de negócios, as competências essenciais e as práticas variam. As fontes de Líderes Sênior de conhecimento dos negócios e do comércio incluem: literatura de negócios (especialmente estudos de casos), uma rede de colegas diversificada com perspectivas e insights diferentes, viagens globais e estudar as tendências emergentes — a inteligência artificial e outros fatores de negócios digitais tal como a mídia social. Entender de finanças é uma exigência básica para o Líder Sênior experiente em negócios.	<ul style="list-style-type: none"> a. Busca conhecimento amplo nas práticas e b. tendências de negócio c. Lê bastante literatura relevante para os negócios d. Viaja para lugares diversos. e. Faz network com colegas diversos f. Entende o impacto da inteligência artificial, marketing g. digital e mídias sociais h. Tem perspicácia financeira
32	Habilidades técnicas e funcionais	Normalmente as pessoas iniciam como contribuidores individuais em determinada função por conta de sua experiência e estudo na área. Sua expertise funcional é altamente valorizada e os papéis em geral são bem definidos. De acordo com o desempenho e a ambição, as pessoas são promovidas para posições de liderança. Com as promoções, elas se afastam da sua área inicial de expertise funcional. Algumas delas galgam os degraus funcionais e tornam-se Líderes Sênior de departamento. Outras passam a ser gerentes gerais ou regionais por estarem gerenciando funções nas quais nunca atuaram (jurídico, RH, logística, finanças). Líderes Sênior devem entender todas as funções gerenciadas por eles para orientar as tomadas de decisão. Gerência geral é uma função. Baseia-se nas habilidades, perspectivas e práticas, como em qualquer função.	<ul style="list-style-type: none"> a. Conhece seu setor de atuação b. Conhece sua plataforma técnica c. Conhece suas funções principais d. Desenvolve novos conhecimentos e habilidades conforme necessário e. Aprende continuamente
33	Insight corporativo	As empresas operam de maneiras diferentes. Alguns dos processos são culturais, alguns são aleatórios e alguns são intencionais. Inicialmente Líderes Sênior devem se alinhar à cultura existente na organização para se encaixar; eles precisam considerar seu papel nela. Com o passar do tempo, eles criam as mudanças que acreditam ser essenciais para o cumprimento da missão da empresa. Líderes Sênior que buscam compreender o insight corporativo entendem como toda a empresa funciona. Eles reconhecem seu papel como guardiões da organização e atuam no nível organizacional para otimizar recursos de tempo, talento e financeiros.	<ul style="list-style-type: none"> a. Tem um mindset corporativo b. Entende como a organização funciona como um todo c. Faz a leitura de sinais, símbolos, rituais e cerimônias da organização d. Apoia a organização e. Avalia e constrói o potencial da organização

#	Práticas	Descrição	Observáveis
34	Experiência em marketing	Tudo precisa ser “vendido” para os stakeholders. Líderes Sênior vendem ideias, iniciativas da equipe, mudanças na forma como as coisas são feitas e mudanças na proposta e estratégia do negócio. Líderes Sênior devem criar uma proposta de valor para tudo, desde as ideias até as mudanças na organização. Entender os diferentes níveis de marketing é um talento essencial. Posicionamento, influência e venda são tudo. Líderes Sênior têm que explicar a diversas partes (clientes, acionistas, reguladores e fornecedores) as mudanças planejadas, inesperadas e desagradáveis. Tudo isso além da responsabilidade de cada Líder Sênior de fazer o marketing dos produtos, serviços e liderança cuidadosa da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> a. É um estudante de marketing b. Entende de gestão de marca c. Aprende como vender, influenciar e fazer propaganda d. Questiona sobre como foram os esforços para obter feedback e aprendizado e. É capaz de criar mensagens de marketing diferenciadas
35	Perspectiva ampla e global	Os negócios estão se tornando globais. Eventos sociais, tecnológicos e políticos de várias partes do mundo afetam tudo o que as empresas fazem. Funcionários globais vêm em diversos formatos. Líderes Sênior eficazes com uma força de trabalho globalmente diversa demonstram um mindset multicultural e em todas as gerações. Eles reconhecem a forma como seus filtros impactam na sua percepção de pessoas, situações e eventos. Líderes Sênior devem estudar e vivenciar as diferenças culturais. Eles diversificam a experiência buscando oportunidades de trabalho em outros países, se relacionando com colegas de outras culturas e perspectivas e desenvolvendo um mindset global. Líderes Sênior aprendem com as diferenças culturais e com a forma como a economia e os colaboradores operam em culturas diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> a. Tem um mindset global b. Entende as questões de forma global c. Faz viagens e férias internacionais d. Busca ter colegas diversos e. Assume tarefas de trabalho no exterior f. É atento e experiente em temas multiculturais