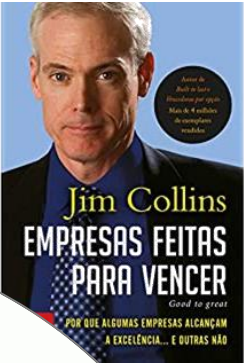


Anexo 1.1



O MODELO DE EXCELÊNCIA
Jim Collins

good to great
Jim Collins research



Anexo 1.2

MENSAGEM DO CEO



“

A Jornada da AEL, de uma empresa boa para excelente, é o caminho para mantermos a competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e complexo.

A excelência é uma cultura que está em tudo que fazemos, nos nossos processos, na forma de nos relacionarmos, como inovamos e criamos a experiência do cliente.

O Ser AEL indica o nosso jeito de ser, atuando com paixão, humildade, abertura, colaboração e alinhamento de propósito em prol de resultados superiores.

Esse é o espírito que queremos cultivar na AEL e em cada um que embarcar conosco nessa jornada.

Vem com a gente!

”

— Gal Lazar

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*★



Anexo 1.3

team coaching com

DIRETORES

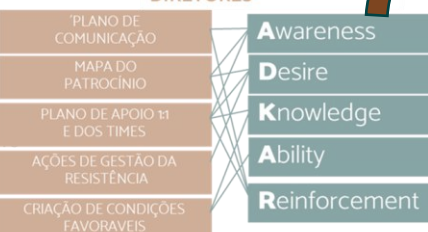
Onda 1



Onda 2

DIRETORES

DEMAIS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO
✓ PATROCÍNIO **DIRETORES**



Onda 3

GERENTES

DEMAIS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO
✓ PATROCÍNIO **GERENTES**



Onda 4

COORDENADORES

DEMAIS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO
✓ PATROCÍNIO **COORDENADORES**



Onda 5

TIMES

on-line learning meetings
6 DISCIPLINAS



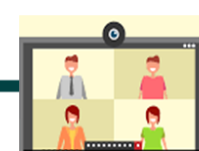
✓ PESSOAS DISCIPLINADAS



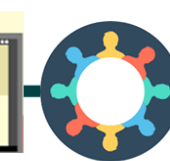
presentational
learning
meetings



✓ PENSAMENTO DISCIPLINADO



✓ AÇÃO DISCIPLINADA



EXCELÊNCIA
VEM COM A gente.



A JORNADA DA
EXCELÊNCIA

2020-2022

Anexo 1.4

COMPORTAMENTOS DE COLABORAÇÃO

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*★



... o time executivo realizou uma reunião REAL de trabalho e gerou o 1º RESULTADO COLABORATIVO DA ONDA 1...

A pauta foi...
O QUE É RELEVANTE PARA ESTE TIME, PARA CRIAR UM CLIMA DE SEGURANÇA E TRABALHAR COLABORATIVAMENTE?

AVALIAÇÃO

comportamentos para CO-LABOR-AÇÃO	PRATIC@	PRATIC@ ÀS VEZES	NÃO OBSERVÁVEL
1. Ter abertura à feedbacks (receber, dar e buscar)	60%	40%	
2. Bancar/sustentar as decisões	78%	22%	
3. Prover alinhamentos e conexões (entre os membros do time)	35%	62%	3%
4. Ter respeito (às diferenças)	73%	27%	
5. Manter “presença” (focar no aqui e agora inteiramente enquanto estiver em conexão presencial ou virtual)	35%	65%	
6. Garantir escuta e fazer silêncio (quando couber)	36%	61%	3%
7. Desenvolver e manter visão sistêmica	63%	35%	2%
8. Praticar empatia	21%	79%	
9. Comunicar com transparência	58%	42%	
10. Perguntar mais, julgar menos	20%	77%	3%

Anexo 1.5

DIAGNÓSTICO DO DNA DA CULTURA (I)

... o time executivo realizou uma reunião REAL de trabalho e realizou o 2º RESULTADO COLABORATIVO DA ONDA 1...

A pauta foi...
QUE ASPECTOS TANGÍVEIS DE ESTRUTURAS/ SISTEMAS EXISTENTES NO CONTEXTO DO TIME QUE ESTIMULAM OU IMPEDEM OS COMPORTAMENTOS DE COLABORAÇÃO?



COLLABORATION CULTURE EXECUTIVO TEAM

BEHAVIOR ALREADY PRACTICED	BEHAVIOR STILL NOT PRACTICED	EXISTING STRUCTURES FAVORABLE	STRUCTURES EXISTING UNFAVORABLE
Confiança e Respeito	Bancar as decisões	Estrutura organizacional	..Falta de boas práticas de comunicação digital
Camaradagem	Abertura a feedbacks	Programa ROTA	Falta de assinatura digital
	Buscar visão sistêmica	Código de Ética	Falta de clareza.. (?)
	Manter confidencialidade	Reunião semanal	Agenda de reuniões mínimas necessárias
	Presença	Reunião Geral (semestral)	Regras de reunião
	Alimentar as conexões		Calendário anual indefinido
	Promover alinhamentos		Reunião 1:1
	Escuta/silêncio		Agenda interna de reuniões dos diretores não publicada
	Empatia		
	Comunicar com transparência		
	Perguntar mais, julgar menos		
			Vagas marcadas no estacionamento.
			Estrutura/layout físico
			Performance PCD (?)
			Interação com secretárias executivas
			Diretoria executiva x Outros Diretores
			Uso comum espaço na rede - "AEL ADM"

EXCELÊNCIA
VEM COM A gente.

Anexo 1.6

PLANO DE AÇÃO – ONDA 1

... o time executivo realizou uma reunião REAL de trabalho e realizou o 3º RESULTADO COLABORATIVO DA ONDA 1...

A pauta foi...

UM PLANO DE AÇÃO ...

- A. AÇÕES... para consolidar O DESENVOLVIMENTO DO TIME
- B. AÇÕES... para os aspectos de ESTRUTURAS (APERFEIÇOAR / REVISAR / MODIFICAR)
- C. AÇÕES.. para os DINÂMICAS (PRATICAR)

1. Agenda FIXA do CEO (neste momento VIRTUAL) para dar continuidade ao processo de desenvolvimento da cultura de CO-LABOR-AÇÃO no time estratégico. SUGESTÃO: 30 minutos/semanal.
2. Conversa-coaching 1:1 do CEO com a Facilitadora.
3. Conversas-coaching 1:1 dos membros do time com Facilitadora. Atualização do V+L Competence Assessment com foco nos comportamentos para CO_LABOR-AÇÃO.
4. Conversas-coaching 1:1 do CEO com cada membro do time. Ao final destas conversas 1:1 será firmado um ACORDO claro sobre qual é o PAPEL de cada um no time estratégico e sobre os comportamentos que cada deve MANTER, PARAR E COMEÇAR. Follow up individual, regular, breve e muito frequente
5. Atuar sobre as estruturas que comunicam hierarquia e desigualdade: vagas exclusivas dos diretores e outras. (Responsável Diretora de DHO)
6. Planejar e implementar um sistema efetivo de comunicação gerencial (presencial e digital) (Responsável: Diretor de Operações)
7. Conversa-coaching 1:1 do CEO com a Facilitadora
8. Conversas-coaching 1:1 dos membros do time com Facilitadora. Atualização do V+L Competence Assessment com foco nos comportamentos para CO_LABOR-AÇÃO.

9. Planejar a Onda 2.

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*.*



Anexo 1.7

DIAGNÓSTICO DO DNA DA CULTURA (II)

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*.



... o time executivo realizou uma ampliação do diagnóstico da cultura na ONDA 2, agora definindo COMPORTAMENTOS REQUERIDOS PARA EXCELÊNCIA...

A pauta foi...
QUE ASPECTOS TANGÍVEIS DE ESTRUTURAS/ SISTEMAS EXISTENTES NO CONTEXTO DA EMPRESA QUE ESTIMULAM OU IMPEDEM OS COMPORTAMENTOS DE EXCELÊNCIA?



EXCELENCE CULTURE

COMPORTAMENTOS REQUERIDOS DESEJADOS		ESTRUTURAS EXISTENTES	
* GERAR RESULTADOS CAPACIDADE DE PRIORIZAÇÃO	COMPETÊNCIA TÉCNICA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO visão, missão, valores	CELEBRAÇÕES
COMPROMETIMENTO COM A EMPRESA – OWNERSHIP * FAZER COM EXCELÊNCIA	DOMÍNIO COERÊNCIA NO PAPEL	BUDJET modelo de custeio	ESTRUTURA DAS REUNIÕES
* SER INOVADOR	FORMAÇÃO DE EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE	ESTRUTURA HIERARQUICA	SISTEMA DE AGENDAS
	** VISÃO ESTRATÉGICA + ** PLANEJAMENTO	ESTRUTURA MATRICIAL	LAYOUT DOS LOCAIS DE TRABALHO (salas...)
	** TOMADA DE DECISÃO	ESTRUTURA SOCIETÁRIA	PROCESSO FORMAL DE COMUNICAÇÃO
DETERMINAÇÃO - resultados		PROCESSO COMERCIAL	CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA
HUMILDADE - co-labor-ação		SGOP	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
1. AUTOCONSCIÊNCIA	*** AUTOCONSCIÊNCIA	AUDITORIAS	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE
	EMPATIA-RESPEITO	TECNOLOGIA	MERITOCRACIA
	VISÃO SISTÊMICA		
	* ATUAR PARA O CLIENTE		
2. AUTOGESTÃO	PRESENÇA		
	* SER PRÓ-ATIVO		
	FLEXIBILIDADE		
	*** RESILIÊNCIA		
	LIDERANÇA + ** INFLUÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO + ** NEGOCIAÇÃO		
	DAR E RECEBER FEEDBACK ** COMUNICAÇÃO		
	** GESTÃO DA MUDANÇA		
	COLABORAÇÃO – * TRABALHAR EM EQUIPE		
3. CONSCIÊNCIA SOCIAL			
4. GESTÃO DE RELACIONAMENTOS			

Cada comportamento foi
desdobrado em indicadores e
correlacionados com as 6
disciplinas da excelência

Anexo 1.8

Nascemos para evoluir.

Para juntos, a cada dia, nos tornarmos melhores.

Podemos ser melhores e mais eficientes, como um time, que tem paixão pelo que faz e representa o que é Ser AEL!

Juntos, com determinação, humildade e colaboração, caminhamos para um mesmo propósito e objetivo.

Um passo de cada vez, sempre em frente. E assim vamos construindo a nossa jornada.

Quanto mais avançamos, mais percebemos que é possível evoluir.

Valorizando as diferenças e os aprendizados, com orgulho de nossa trajetória.

Agindo com disciplina e perseverança no hoje para ampliar nossos horizontes.

O caminho da excelência está em cada um de nós, em cada detalhe, em cada escolha.

Vem com a gente fazer a diferença e compartilhar seus talentos.

Vem com a gente se engajar e liderar iniciativas inovadoras.

Vem com a gente surpreender nosso cliente com nosso jeito de Ser AEL.

Vem com a gente transformar e evoluir a nossa empresa rumo à excelência.

Vem!

MANIFESTO

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*.



Anexo 1.9

DIAGNÓSTICO DO DNA DA CULTURA (III)

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*.



... foi realizado um ALINHAMENTO DE VISÃO ENTRE OS NÍVEIS DE LIDERANÇA (diretores, gerentes e coordenadores) sobre os fatores facilitadores e dificultadores para a prática das disciplinas no estágio de CONTRUÇÃO da cultura de excelência: LIDERANÇA NÍVEL 5, PESSOAS CERTAS E VERDADE NUA E CRUA.

Foram gerados 13 canvas com aproximadamente 600 informações, que foram compiladas em 3 pontos positivos e 4 pontos de atenção.

Esta compilação resultou num DIAGNÓSTICO que possibilitou alinhar as visões e a tomada de ações cabíveis para sustentar e fortalecer a jornada rumo à excelência em 2023

03 pontos positivos | reforço

- ❖ Cultura organizacional
- ❖ Engajamento e Implementação da cultura de excelência
- ❖ Consequências positivas da implementação da cultura de excelência

04 pontos de atenção

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL

- ❖ Governança – gestão dos programas
- ❖ Gestão do portfólio
- ❖ Priorização e disciplina
- ❖ Acordos efetivos entre as áreas

PAPEL DE GERENCIAMENTO E GESTÃO

- ❖ Definição de papéis para desenvolver pessoas

EXCELÊNCIA OPERACIONAL MELHORIA CONTINUA

- ❖ Melhoria Contínua
- ❖ Cultura de Melhoria Continua

DIVERSIDADE DE PENSAMENTO E GESTÃO DA MUDANÇA

- ❖ Resistência à mudança
- ❖ Diversidade de pensamento
- ❖ Ownership
- ❖ Potencialização do protagonismo na mudança cultural

Anexo 1.10

A JORNADA DA EXCELÊNCIA

2020-2022

EXCELÊNCIA
VEM COM A *gente*.



AÇÕES DE ENGAJAMENTO

GESTÃO DA MUDANÇA

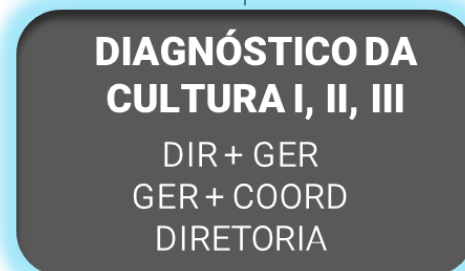
FOCO NO
ESTUDO DAS 6
DISCIPLINAS DA
EXCELÊNCIA



FOCO EM
LIDERANÇA N5 E
VERDADE NUA E
CRUA



FOCO NAS
CONDIÇÕES
FAVORÁVEIS DO
DNA DA
CULTURA PARA
PRATICAR A
EXCELÊNCIA



- A** AWARENESS (**CONSCIÊNCIA**) da necessidade da mudança.
- D** DESIRE (**DESEJO**) de apoiar e fazer a mudança acontecer.
- K** KNOWLEDGE (**CONHECIMENTO**) sobre como mudar.
- A** ABILITY (**HABILIDADES**) para implementar ações e praticar comportamentos necessários.
- R** REINFORCEMENT (**REFORÇO**) através da implementação de iniciativas na realidade e mecanismos de avaliação e reconhecimento para sustentar a mudança.