

# Modelo de Competências do Grupo SEB

*Grupo SEB Competency  
Framework*

**COMPETÊNCIAS QUE MOLDAM  
O FUTURO DA EDUCAÇÃO**

*COMPETENCIES TO SHAPE  
THE FUTURE OF EDUCATION*



GRUPO  
**SEB**



*“Knowledge is great. Competence is great.*  
**But the combination of both encourages**  
**people to trust you and increases your**  
**powers of *enchantment.* **And in this world,**  
**the combination is a** *breath of fresh air.”***

**Guy Kawasaki**

# Do Total Experience ao Learning Ecosystem:

*uma evolução necessária*

## *From Total Experience to Learning Ecosystem: A necessary evolution*

Em 2021, o Grupo SEB estabeleceu seu modelo de competências baseado no conceito de **Total Experience**, reconhecendo que a excelência educacional emerge da integração harmoniosa entre experiência do colaborador, experiência do estudante e experiência das famílias.

Em 2025, nossa jornada de **crescimento como ecossistema de educação** exige uma evolução deste modelo. Não se trata mais apenas de criar experiências excepcionais, mas de **formar pessoas capazes de navegar e liderar em um mundo em constante transformação**.

*In 2021, the Grupo SEB established its competency model based on the concept of **Total Experience**, recognizing that educational excellence emerges from the harmonious integration of employee experience, student experience, and family experience.*

*In 2025, our **growth journey as an education ecosystem** requires an evolution of this model. It is no longer just about creating exceptional experiences, but about **training people who are capable of navigating and leading in a world of constant change**.*



# O contexto de transformação global

## The context of global transformation

Vivemos um momento de transformação na história da educação. As tendências identificadas em nosso radar de sinais apontam para mudanças profundas:

### **Revolução tecnológica e IA**

- Inteligência Artificial transformando o aprendizado personalizado
- Algoritmos de engajamento redefinindo a atenção dos jovens
- Uso preditivo de dados otimizando processos educacionais

### **Novas expectativas de aprendizagem**

- Estudantes demandando experiências mais conectadas ao mundo real
- Famílias buscando evidências tangíveis de valor educacional
- Mercado exigindo profissionais com habilidades do futuro

### **Competências do futuro (World Economic Forum)**

- **Cognitivas:** pensamento analítico e inovação; aprendizagem ativa; resolução de problemas complexos.
- **Sociais:** liderança e influência; inteligência emocional; orientação para serviço.
- **Técnicas:** design e programação de tecnologia; análise e interpretação de dados; fluência digital.
- **Emergentes:** resiliência e flexibilidade; criatividade e iniciativa; pensamento crítico.

We are experiencing a moment of transformation in the history of education. The trends identified on our radar point to profound changes:

### **Technological revolution and AI**

- Artificial Intelligence transforming personalized learning
- Engagement algorithms redefining young people's attention
- Predictive use of data optimizing educational processes

### **New learning expectations**

- Students demanding experiences more connected to the real world
- Families seeking tangible evidence of educational value
- Market demanding professionals with skills for the future

### **Future Skills (World Economic Forum)**

- **Cognitive:** Analytical Thinking and Innovation; Active Learning; Complex Problem-Solving.
- **Social:** Leadership and Influence; Emotional Intelligence; Service Orientation.
- **Technical:** Technology Design and Programming; Data Analysis and Interpretation; Digital Fluency.
- **Emerging:** Resilience and Flexibility; Creativity and Initiative; Critical Thinking.

# Nosso propósito como bússola

## Our purpose as a compass

O propósito do Grupo SEB nos orienta claramente:

**“Conectamos estudantes globais e os empoderamos para criar futuros de impacto, expandindo suas oportunidades por meio de excelência e inovação.”**

Este propósito se desdobra em três dimensões fundamentais:

- **CONECTAR:** Criar redes globais de aprendizagem
- **EMPODERAR:** Desenvolver protagonismo e autonomia
- **EXPANDIR:** Ampliar horizontes por meio de uma educação inovadora

The purpose of the Grupo SEB clearly guides us:

**“We connect global students and empower them to create impactful futures, expanding their opportunities through excellence and innovation.”**

This purpose unfolds in three fundamental dimensions:

- **CONNECT:** Create global learning networks
- **EMPOWER:** Develop leadership and autonomy
- **EXPAND:** Broaden horizons through innovative education



# A todas as pessoas que constroem o futuro da educação conosco

Enquanto navega por estas páginas, **convidamos você a olhar para o futuro a partir do ponto em que estamos**. A educação muda rápido: a tecnologia redefine a aprendizagem, as expectativas de estudantes e famílias crescem e o mercado eleva a régua. Nossa resposta nasce da conexão entre o **Learning Ecosystem** e o **Business Ecosystem**: pessoas, dados e propósito trabalhando juntos para gerar impacto — hoje e nos próximos anos.

Para navegar por mudanças e incertezas, lançamos um novo **Modelo de Competências**. Ele transforma valores em prática diária: liderança humanizada, comunicação clara, colaboração entre unidades, decisões guiadas por dados, propósito vivido, foco em crescimento sustentável, pensamento analítico, inovação com responsabilidade e inteligência multicultural.

Antes de aprofundarmos nas competências, um convite: **use-as como ferramentas de trabalho**. Elas orientam como planejamos nosso trabalho, priorizamos projetos, damos feedback, colaboramos e inovamos.

A partir de agora, o modelo integra o **ciclo avaliativo** e nossas **trilhas de desenvolvimento**. Isso traz clareza de expectativas, linguagem comum, métricas de evolução e apoio concreto para que cada pessoa avance a partir do ponto em que está.

Seguimos juntos — **conectando, empoderando e expandindo** — com certeza de propósito e disposição para aprender a cada dia.

Com orgulho do que já construímos e do que ainda vamos construir,

**Thamila Zaher e Thalita Zaher**  
Co-CEOs Grupo SEB

# To the people who are building the future of education with us

As you navigate these pages, **we invite you to look toward the future from where we stand today**. Education is changing rapidly: technology is redefining learning, the expectations of students and families are rising, and the market is setting a higher bar. Our response stems from the connection between the **Learning Ecosystem** and the **Business Ecosystem** — people, data, and purpose working together to generate impact, both now and in the years to come.

To navigate change and uncertainty, we are launching a new **Competency Model**. It transforms values into daily practice: human-centered leadership, clear communication, collaboration across units, data-driven decision-making, living our purpose, focus on sustainable growth, analytical thinking, responsible innovation, and multicultural intelligence.

Before we dive into the competencies, an invitation: **use them as working tools**. They guide how we plan our work, prioritize projects, provide feedback, collaborate, and innovate.

From now on, the model becomes part of our **evaluation cycle** and **development pathways**. This brings clarity of expectations, a shared language, progress metrics, and concrete support so that each person can advance from their current point.

We move forward together — **connecting, empowering, and expanding** — with confidence in our direction and humility to keep learning every day.

With pride in what we have already built and in what is yet to come,

**Thamila Zaher and Thalita Zaher**  
Co-CEOs Grupo SEB

# A evolução das competências

## The evolution of competencies

O modelo anterior focava em competências individuais para criar experiências excepcionais. O novo modelo reconhece que precisamos de competências sistêmicas para:

- **Navegar na complexidade:** Lidar com múltiplas variáveis em ambientes dinâmicos
- **Liderar a transformação:** Conduzir mudanças em cenários de incerteza
- **Criar valor compartilhado:** Gerar impacto que beneficie todo o ecossistema
- **Construir futuros:** Preparar estudantes para desafios ainda não conhecidos

*The previous model focused on individual competencies to create exceptional experiences. The new model recognizes that we need systemic competencies to:*

- **Navigate complexity:** Deal with multiple variables in dynamic environments
- **Lead transformation:** Drive change in uncertain scenarios
- **Create shared value:** Generate impact that benefits the entire ecosystem
- **Build futures:** Prepare students for challenges not yet known



# Um modelo *integrado* e adaptativo

## An Integrated and Adaptive Model

Com base nesta visão consolidada de nossos líderes, o novo modelo de competências do Grupo SEB será:

*Grounded in our leaders' shared vision, Grupo SEB's new competency model will be:*



### **Estrategicamente Alinhado** | *Strategically Aligned*

Cada competência conecta diretamente com o nosso core&base → expansão → visão futura.  
*Each competency connects directly with our core&base → expansion → future vision.*



### **Contextualmente Adaptado** | *Contextually Adapted*

Competências que atendem os desafios e a complexidade de cada um dos negócios.  
*Competencies that meet the challenges and complexity of each business.*



### **Evolutivamente Orientado** | *Evolution-Oriented*

Preparando pessoas para navegar desde a execução atual até a liderança global futura.  
*Equipping people to move from current execution to future global leadership.*



### **Sistemicamente Integrado** | *Systemically Integrated*

Pensado para criar sinergia real entre BUs.  
*Designed to foster real synergy between business units.*



### **Pronto para o Futuro** | *Future-Ready*

Incorporando tanto as competências emergentes identificadas pelos nossos líderes quanto as demandas globais de futuro.  
*Incorporating both the emerging competencies identified by our leaders the global demands of the future.*



# Diagrama de Competências

Competency Diagram

**Competências**  
Competencies

**Conceito**  
Concept

**Escala Avaliativa**  
Evaluation Scale

- 1 **Iniciante** | Beginner
- 2 **Em crescimento** | Developing
- 3 **Autônomo** | Independent
- 4 **Referência** | Role Model

**Pipeline**

**Líderes** | Leaders

**Colaborador individual**  
Individual colaborador

A photograph of a school hallway with children walking. The image is dimmed and serves as a background for the text. The children are seen from behind, walking away from the camera. In the background, there are framed pictures on the wall and a person standing near a doorway.

# Competências Lideranças

*Leadership Competencies*

# Competências em conexão com a *estratégia* do Grupo SEB

Competencies aligned with Grupo SEB's strategy



# Liderança Formadora

## Formative Leadership

**Liderança que influencia e inspira, promovendo o desenvolvimento e a transformação de pessoas e ambientes, com foco em excelência e geração de resultados.**

*Leadership that influences and inspires, fostering the development and transformation of people and environments, with a focus on excellence and generating results.*

1

### **Iniciante**

Mantém a gestão focada principalmente na execução de tarefas, com espaço para ampliar a atenção ao desenvolvimento contínuo das pessoas.

### **Beginner**

*Keeps management primarily focused on task execution, with room to increase attention to the continuous development of people.*

2

### **Em crescimento**

Aplica práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento de pessoas e busca ampliar a capacidade de conduzir a equipe em contextos desafiadores, ainda recorrendo a suporte quando necessário.

### **Developing**

*Applies management practices aimed at people development and seeks to expand the ability to lead the team in challenging contexts, still relying on support when necessary.*

3

### **Autônomo**

Inspira e engaja a equipe, conduz ações consistentes de desenvolvimento e sustenta um ambiente de aprendizado contínuo com autonomia e consistência.

### **Autonomous**

*Inspires and engages the team, consistently drives development initiatives, and sustains a continuous learning environment with autonomy and consistency.*

4

### **Referência**

Transcende o próprio escopo, é reconhecido como referência na formação de pessoas e influencia positivamente o desenvolvimento de lideranças em diferentes áreas da organização.

### **Role Model**

*Goes beyond their own scope, is recognized as a reference in developing people, and positively influences leadership development in different areas of the organization.*

# Comunicação Assertiva

## Assertive Communication

**Habilidade de transmitir e articular narrativas de forma clara e intencional, conectando e influenciando pessoas.**

*Ability to convey and articulate narratives clearly and intentionally, connecting with and influencing people.*

1

### **Iniciante**

Comunica informações essenciais, mas com pouca adequação à linguagem, ao contexto ou às necessidades dos interlocutores ou do próprio time.

### **Beginner**

*Conveys essential information but with little adjustment to language, context, or the needs of the audience or their own team.*

2

### **Em crescimento**

Comunica-se com clareza em situações simples e compartilha direcionamentos, mas encontra dificuldade para adaptar a abordagem em contextos desafiadores, dar feedbacks construtivos ou engajar diferentes públicos.

### **Developing**

*Communicates clearly in simple situations and shares guidance but struggles to adapt their approach in challenging contexts, provide constructive feedback, or engage different audiences.*

3

### **Autônomo**

Comunica de forma clara e estratégica, adaptando mensagens para diferentes públicos e situações, conduzindo conversas que alinham expectativas, fortalecem o engajamento e geram entendimento mútuo.

### **Autonomous**

*Communicates clearly and strategically, adapting messages for different audiences and situations, leading conversations that align expectations, strengthen engagement, and foster mutual understanding.*

4

### **Referência**

É reconhecido por mobilizar equipes e stakeholders por meio de comunicações inspiradoras e eficazes, capazes de criar alinhamento, engajamento e influência positiva em toda a organização.

### **Role Model**

*Is recognized for mobilizing teams and stakeholders through inspiring and effective communications that create alignment, engagement, and positive influence across the organization.*

# Colaboração

## Collaboration

**Valoriza o trabalho em conjunto, as parcerias e o sucesso coletivo para alcançar objetivos comuns.**

*Values teamwork, partnerships, and collective success to achieve common goals.*

1

### **Iniciante**

Prioriza a execução individual das tarefas, com contribuições ocasionais em ações de colaboração e trabalho em equipe.

### **Beginner**

*Prioritizes individual task execution, with occasional contributions to collaborative actions and teamwork.*

2

### **Em crescimento**

Colabora de forma pontual e participa de iniciativas em equipe, mas ainda apresenta dificuldade para consolidar parcerias e contribuir de forma consistente para uma cultura colaborativa.

### **Developing**

*Collaborates occasionally and participates in team initiatives but still struggles to build partnerships and contribute consistently to a collaborative culture.*

3

### **Autônomo**

Promove ativamente a colaboração e as parcerias, valorizando o sucesso coletivo e trabalhando de forma integrada para alcançar objetivos comuns.

### **Autonomous**

*Actively promotes collaboration and partnerships, valuing collective success and working in an integrated way to achieve shared objectives.*

4

### **Referência**

É reconhecido por inspirar e mobilizar diferentes áreas e equipes a trabalharem juntas, fortalecendo uma cultura colaborativa que gera resultados expressivos para a organização.

### **Role Model**

*Is recognized for inspiring and mobilizing different areas and teams to work together, strengthening a collaborative culture that generates significant results for the organization.*

## Experiência no Centro

### Experience at the Core

**Considera a experiência dos diferentes públicos no centro das decisões, modelando jornadas e soluções que geram impacto e agregam valor.**

*Places the experience of different stakeholders at the center of decision-making, designing journeys and solutions that create impact and add value.*

1

#### **Iniciante**

Conduz entregas com foco principal na execução, com atenção pontual à experiência dos públicos envolvidos.

#### **Beginner**

*Delivers outputs with a primary focus on execution, with occasional attention to the experience of stakeholders involved.*

2

#### **Em crescimento**

Demonstra empatia e atenção à experiência dos stakeholders, modelando jornadas simples e coletando feedbacks, mas com necessidade de suporte para estruturar experiências consistentes que gerem impacto.

#### **Developing**

*Demonstrates empathy and attention to the stakeholder experience, designs simple journeys and gathers feedback, but with a need for support to structure consistent experiences that generate impact.*

3

#### **Autônomo**

Considera a experiência no centro das decisões, modela jornadas consistentes com base em insights e feedbacks, e garante que o time implemente práticas que geram impacto real.

#### **Autonomous**

*Centers decisions on experience, designs consistent journeys based on insights and feedback, and ensures that the team implements practices that have a real impact.*

4

#### **Referência**

É reconhecido por iniciativas que elevam o padrão de experiência na organização, influenciando práticas e inspirando melhorias que resultam em impactos significativos e duradouros.

#### **Role Model**

*Is recognized for initiatives that raise the organization's experience standards, influencing practices and inspiring improvements that deliver significant and lasting impact.*

# Conexão com o Propósito

## Connection with Purpose

**Conecta-se genuinamente ao propósito do Grupo SEB, atuando com senso de missão e acreditando no impacto transformador da educação. Reconhece que seu trabalho contribui para ampliar oportunidades e criar futuros de impacto, agindo com excelência, inovação e compromisso com resultados duradouros.**

*Genuinely connects with the purpose of Grupo SEB, acting with a sense of mission and believing in the transformative impact of education. Recognizes that their work contributes to expanding opportunities and creating impactful futures, acting with excellence, innovation, and commitment to lasting results.*

1

### **Iniciante**

Não demonstra um senso de propósito mais amplo, restringindo-se à execução de tarefas sem conexão perceptível ao impacto que a educação pode gerar e ao propósito do Grupo.

### **Beginner**

*Does not demonstrate a broader sense of purpose, limiting themselves to task execution without a clear connection to the impact that education can generate or to the Group's purpose.*

2

### **Em crescimento**

Compreende o propósito e demonstra alinhamento em situações específicas, mas ainda não integra esse entendimento de forma consistente nas decisões, entregas e interações.

### **Developing**

*Understands the purpose and demonstrates alignment in specific situations but has not yet integrated this understanding consistently into decisions, deliverables, and interactions.*

3

### **Autônomo**

Incorpora o propósito às ações e decisões, comunica essa conexão de forma clara e inspira sua equipe imediata a enxergar como cada contribuição fortalece o impacto e o propósito do Grupo.

### **Autonomous**

*Incorporates the purpose into actions and decisions, communicates this connection clearly, and inspires their immediate team to see how each contribution strengthens the Group's impact and purpose.*

4

### **Referência**

É reconhecido por inspirar amplamente líderes e colaboradores a sentirem o valor e o impacto que a educação pode gerar, mobilizando pessoas e iniciativas que fortalecem, de forma duradoura, a vivência do propósito em toda a organização.

### **Role Model**

*Is recognized for broadly inspiring leaders and employees to feel the value and impact that education can generate, mobilizing people and initiatives that sustainably strengthen the purpose across the organization.*

# Foco em crescimento e retorno

## Focus on Growth and Return

**Direciona esforços e recursos para ações que fortalecem o crescimento e asseguram a sustentabilidade financeira da organização, garantindo resultados consistentes, duradouros e alinhados à estratégia.**

*Directs efforts and resources toward actions that drive growth and ensure the organization's financial sustainability, delivering consistent, long-term results aligned with the strategy.*

1

### Iniciante

Atua voltado à execução de tarefas, sem clareza consistente sobre o que deve ser priorizado para gerar crescimento e retorno relevante para o negócio.

### Beginner

*Focuses on task execution without consistent clarity on what should be prioritized to generate growth and relevant returns for the business.*

2

### Em crescimento

Identifica o que é prioritário e direciona esforços para iniciativas com potencial de retorno, mas ainda necessita de apoio para traduzir a estratégia em ações consistentes e sustentáveis.

### Developing

*Identifies what is a priority and directs efforts toward initiatives with return potential but still needs support to translate strategy into consistent and sustainable actions.*

3

### Autônomo

Conhece a estratégia do negócio e direciona a equipe para ações que fortalecem o crescimento e geram retorno mensurável, assegurando o uso eficiente dos recursos e o equilíbrio entre resultados imediatos e sustentáveis.

### Autonomous

*Understands the business strategy and guides the team toward actions that strengthen growth and generate measurable returns, ensuring efficient resource use and balancing immediate and sustainable results.*

4

### Referência

Constrói uma cultura orientada a resultados e sustentabilidade financeira, influenciando decisões estratégicas que garantem o sucesso e a longevidade da organização.

### Role Model

*Builds a results-oriented and financially sustainable culture, influencing strategic decisions that ensure the organization's success and longevity.*

# Pensamento Analítico

## Analytical Thinking

**Analisa cenários com clareza, interpreta informações de forma crítica, questiona suposições e toma decisões bem fundamentadas.**

*Analyzes scenarios clearly, interprets information critically, questions assumptions, and makes well-founded decisions.*

1

### Iniciante

Toma decisões baseando-se principalmente em percepções imediatas, sem aprofundar a análise ou explorar diferentes perspectivas.

### Beginner

*Makes decisions mainly based on immediate perceptions, without in-depth analysis or exploring different perspectives.*

2

### Em crescimento

Estrutura análises a partir de dados e informações disponíveis, mas ainda encontra dificuldade para lidar com temas complexos ou para sustentar decisões mais estratégicas sem apoio.

### Developing

*Structures analyses based on available data and information but still struggles with complex topics or to support more strategic decisions without assistance.*

3

### Autônomo

Toma decisões fundamentadas em dados e análise de cenários, estimula a equipe a questionar e investigar, aprofundando o entendimento para propor soluções consistentes e sustentáveis.

### Autonomous

*Makes decisions based on data and scenario analysis, encourages the team to question and investigate, deepening understanding to propose consistent and sustainable solutions.*

4

### Referência

Promove uma cultura analítica que valoriza o uso estratégico de dados, conectando informações para gerar soluções inovadoras e de alto impacto, influenciando decisões além de sua área de atuação.

### Role Model

*Promotes an analytical culture that values the strategic use of data, connecting information to generate innovative, high-impact solutions, and influencing decisions beyond their area of responsibility.*

# Visão inovadora e consciência de impacto

## Innovative vision and impact awareness

**Identifica e aplica soluções inovadoras, explorando tendências, tecnologias e movimentos do mercado para melhorar e ampliar o impacto de produtos, serviços e processos, gerando valor para a organização e para o mercado educacional.**

*Identifies and applies innovative solutions, exploring market trends, technologies, and movements to improve and expand the impact of products, services, and processes, generating value for the organization and the education market.*

1

### Iniciante

Adota uma postura conservadora, mantendo práticas existentes e sem buscar novas soluções, tendências ou tecnologias que possam gerar impacto relevante.

### Beginner

*Takes a conservative approach, maintaining existing practices and not seeking new solutions, trends, or technologies that could generate significant impact.*

2

### Em crescimento

Demonstra interesse por novas soluções e identifica oportunidades pontuais de melhoria, mas ainda carece de visão estruturada para selecionar e aplicar inovações que ampliem o impacto de forma consistente.

### Developing

*Shows interest in new solutions and identifies occasional improvement opportunities but still lacks a structured vision to select and apply innovations that consistently expand impact.*

3

### Autônomo

Identifica e implementa soluções inovadoras com base em tendências, tecnologias e movimentos do mercado, ampliando o impacto e direcionando a equipe para aproveitar oportunidades estratégicas.

### Autonomous

*Identifies and implements innovative solutions based on trends, technologies, and market movements, increasing impact and guiding the team to leverage strategic opportunities.*

4

### Referência

É reconhecido por antecipar tendências e liderar iniciativas inovadoras que transformam produtos, serviços e processos, elevando o impacto da organização e influenciando o mercado educacional.

### Role Model

*Is recognized for anticipating trends and leading innovative initiatives that transform products, services, and processes, increasing organizational impact and influencing the education market.*

# Inteligência Multicultural

## Multicultural Intelligence

**Reconhece e valoriza as diferenças culturais, ajustando comunicação, práticas e decisões para atuar com eficácia em contextos diversos. Aplica, de forma intencional, referências e padrões internacionais que ampliem o impacto da organização e do mercado onde atua.**

*Recognizes and values cultural differences, adjusting communication, practices, and decisions to operate effectively in diverse contexts. Intentionally applies international references and standards that expand the organization's and the market's impact.*

1

### Iniciante

Foca sua atuação em referências próprias e locais, com pouca atenção às diferenças culturais que influenciam interações, padrões de trabalho ou práticas da organização e do mercado. Tem dificuldade em adaptar sua comunicação e abordagem a contextos diversos.

### Beginner

*Focuses their actions on their own and local references, with little attention to cultural differences that influence interactions, work standards, or organizational and market practices. Struggles to adapt communication and approach in diverse contexts.*

2

### Em crescimento

Reconhece a importância da diversidade cultural e começa a buscar referências e aprendizados vindos de outros contextos. Consegue adaptar sua comunicação em situações conhecidas, mas ainda aplica padrões internacionais apenas de forma pontual e com apoio.

### Developing

*Recognizes the importance of cultural diversity and begins to seek references and learning from other contexts. Can adapt communication in familiar situations but applies international standards only occasionally and with support.*

3

### Autônomo

Adapta-se com naturalidade a diferentes contextos culturais, incorporando sempre práticas, padrões e referências internacionais às soluções quando representam a alternativa mais viável e eficaz. Ajusta comunicação e abordagens para garantir que essas escolhas gerem resultados sólidos e ampliem a relevância das entregas no contexto global.

### Autonomous

*Naturally adapts to different cultural contexts, consistently incorporating practices, standards, and international references into solutions when they represent the most viable and effective alternative. Adjusts communication and approaches to ensure these choices generate solid results and increase the relevance of deliverables in the global context.*


4

### Referência

Cria um ambiente em que a inteligência multicultural é valorizada como vantagem estratégica. Antecipando tendências e oportunidades, integra diferentes perspectivas de forma intencional e lidera projetos que aplicam, combinam e disseminam padrões internacionais de excelência, fortalecendo a atuação da organização no cenário global.

### Role Model

*Creates an environment where multicultural intelligence is valued as a strategic advantage. Anticipating trends and opportunities, integrates different perspectives intentionally and leads projects that apply, combine, and disseminate international standards of excellence, strengthening the organization's performance in the global arena.*

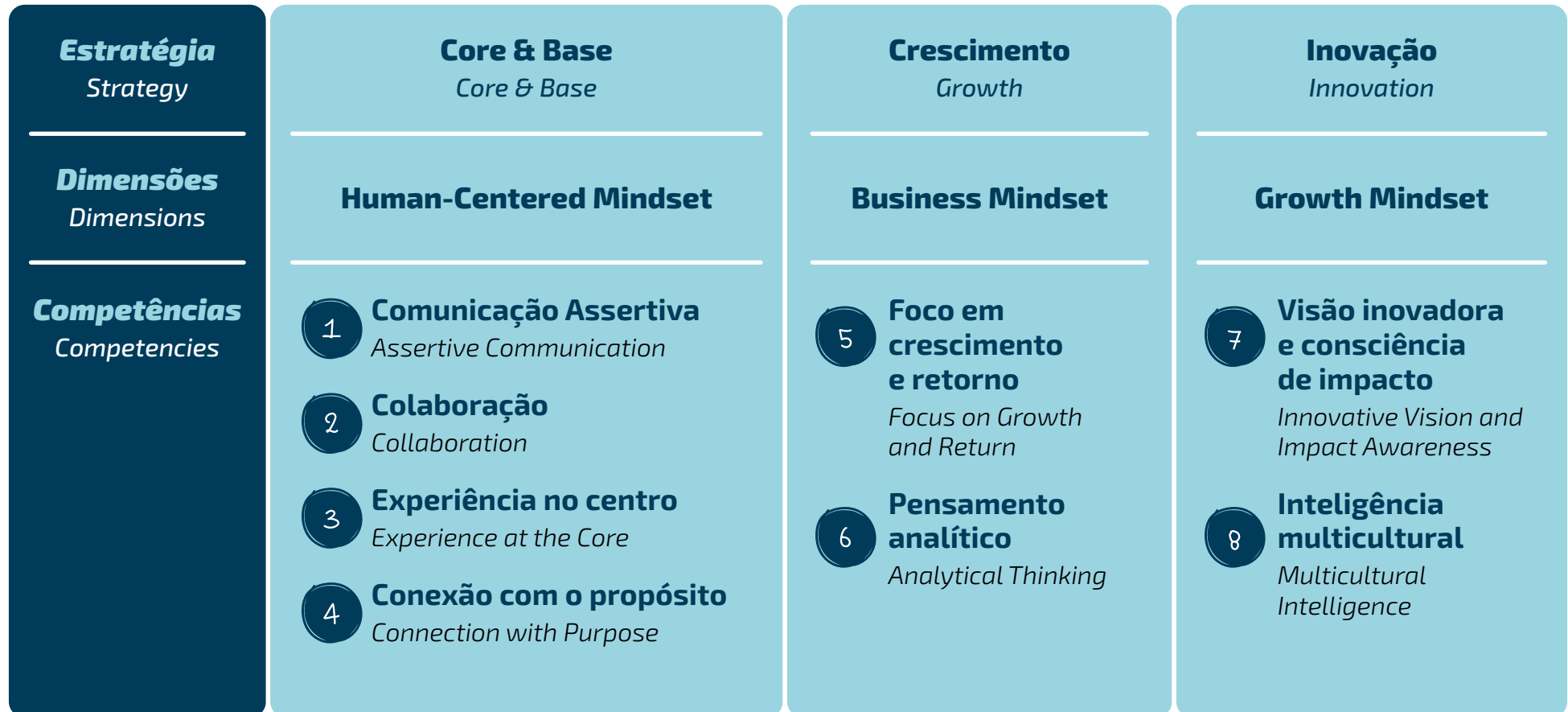


# Competências Colaborador Individual

*Individual Colaborator Competencies*

# Competências em conexão com a *estratégia* do Grupo SEB

Competencies aligned with Grupo SEB's strategy



# Comunicação Assertiva

## Assertive Communication

**Habilidade de transmitir e articular narrativas de forma clara e intencional, conectando e influenciando pessoas.**

*Ability to convey and articulate narratives clearly and intentionally, connecting with and influencing people.*

1

### **Iniciante**

Transmite informações essenciais de forma pontual, restritas ao escopo direto de suas atividades.

### **Beginner**

*Conveys essential information in a limited scope, restricted to their direct responsibilities.*

2

### **Em crescimento**

Comunica-se de forma clara quando a mensagem não é muito desafiadora, mas encontra dificuldade para adaptar sua comunicação em situações mais complexas ou com diferentes públicos.

### **Developing**

*Communicates clearly when the message is not too complex but struggles to adapt communication in more challenging situations or with different audiences.*

3

### **Autônomo**

Comunica-se de forma clara e intencional, articulando narrativas que favorecem o entendimento e a colaboração, influenciando positivamente diferentes interlocutores.

### **Autonomous**

*Communicates clearly and intentionally, articulating narratives that foster understanding and collaboration, positively influencing different stakeholders.*

4

### **Referência**

É reconhecido pela forma inspiradora e eficaz com que se comunica, conectando pessoas e fortalecendo o alinhamento e a colaboração dentro e fora de sua área de atuação.

### **Role Model**

*Is recognized for inspiring and effective communication that connects people and strengthens alignment and collaboration within and beyond their area.*

# Colaboração

## Collaboration

**Valoriza o trabalho em conjunto, as parcerias e o sucesso coletivo para alcançar objetivos comuns.**

*Values teamwork, partnerships, and collective success to achieve common goals.*

1

### **Iniciante**

Concentra esforços na execução das próprias entregas, com pouca evidência de ações colaborativas ou trocas com o time e outras áreas.

### **Beginner**

*Focuses efforts on delivering their own outputs, with little evidence of collaborative actions or knowledge sharing with the team and other areas.*

2

### **Em crescimento**

Colabora de forma pontual e participa de iniciativas em equipe, mas ainda apresenta dificuldade para estabelecer parcerias e contribuir de forma consistente para resultados coletivos.

### **Developing**

*Collaborates occasionally and participates in team initiatives but still has difficulty building partnerships and contributing consistently to collective results.*

3

### **Autônomo**

Colabora ativamente e mantém relacionamentos de confiança, compartilhando informações e recursos para alcançar objetivos comuns de forma integrada.

### **Autonomous**

*Collaborates actively and maintains trust-based relationships, sharing information and resources to achieve common goals in an integrated way.*

4

### **Referência**

É reconhecido por contribuir de forma exemplar para iniciativas coletivas, fortalecendo a cooperação entre áreas e servindo de referência pelo espírito colaborativo e pela qualidade das entregas conjuntas.

### **Role Model**

*Is recognized for exemplary contributions to collective initiatives, strengthening cooperation between areas and serving as a reference for collaborative spirit and the quality of joint deliverables.*

## Experiência no Centro

### Experience at the Core

**Considera a experiência dos diferentes públicos no centro das decisões, modelando jornadas e soluções que geram impacto e agregam valor.**

*Places the experience of different stakeholders at the center of decisions, designing journeys and solutions that generate impact and add value.*

1

#### **Iniciante**

Realiza entregas com foco principal na execução, com atenção restrita à experiência dos públicos envolvidos.

#### **Beginner**

*Delivers work mainly focused on execution, with limited attention to the experience of stakeholders involved.*

2

#### **Em crescimento**

Demonstra empatia e atenção à experiência dos stakeholders, propondo ou executando ajustes pontuais, mas com dificuldade para contribuir com soluções consistentes que gerem impacto.

#### **Developing**

*Shows empathy and attention to stakeholder experience, suggesting or implementing occasional adjustments but struggling to contribute to consistent, impactful solutions.*

3

#### **Autônomo**

Considera a experiência no centro de suas ações e contribuições, propondo e ajudando a implementar soluções alinhadas a feedbacks e insights para gerar impacto positivo.

#### **Autonomous**

*Centers their actions and contributions on experience, proposing and helping to implement solutions aligned with feedback and insights to generate positive impact.*

4

#### **Referência**

É reconhecido por contribuir de forma significativa para elevar o padrão de experiência, compartilhando ideias e práticas que inspiram melhorias percebidas pela organização e pelos públicos atendidos.

#### **Role Model**

*Is recognized for significantly raising experience standards, sharing ideas and practices that inspire improvements valued by the organization and stakeholders.*

# Conexão com o Propósito

## Connection with Purpose

**Conecta-se genuinamente ao propósito do Grupo SEB, atuando com senso de missão e acreditando no impacto transformador da educação. Reconhece que seu trabalho contribui para ampliar oportunidades e criar futuros de impacto, agindo com excelência, inovação e compromisso com resultados duradouros.**

*Genuinely connects with the purpose of Grupo SEB, acting with a sense of mission and believing in the transformative impact of education. Recognizes that their work contributes to expanding opportunities and creating impactful futures, acting with excellence, innovation, and commitment to lasting results.*

1

### Iniciante

Não demonstra em seu trabalho um senso de propósito mais amplo, restringindo-se à execução de tarefas sem conexão perceptível ao impacto que a educação pode gerar e ao propósito do Grupo.

### Beginner

*Does not demonstrate a broader sense of purpose in their work, focusing solely on task execution without a clear link to the impact education can create or to the Group's purpose.*

2

### Em crescimento

Reconhece intelectualmente o propósito e demonstra alinhamento pontual, mas ainda atua de forma fragmentada, sem que suas entregas e interações expressem de forma consistente essa conexão.

### Developing

*Recognizes the purpose intellectually and demonstrates occasional alignment but still works in a fragmented way, without consistently expressing this connection in deliverables and interactions.*

3

### Autônomo

Incorpora o propósito às suas ações e decisões, comunicando essa conexão de forma clara e inspirando colegas próximos a enxergar como cada contribuição fortalece o impacto e o propósito do Grupo.

### Autonomous

*Incorporates the purpose into actions and decisions, clearly communicating this connection and inspiring close colleagues to see how each contribution strengthens the Group's impact and purpose.*

4

### Referência

É reconhecido por expressar e reforçar, no dia a dia, o valor e o impacto que a educação pode gerar, servindo de exemplo e motivação para que outros vivam o propósito em suas atividades.

### Role Model

*Is recognized for consistently expressing and reinforcing the value and impact education can generate, serving as an example and motivation for others to live the purpose in their activities.*

## Foco em crescimento e retorno

### Focus on Growth and Return

**Direciona esforços e recursos para ações que fortalecem o crescimento e asseguram a sustentabilidade financeira da organização, garantindo resultados consistentes, duradouros e alinhados à estratégia.**

*Directs efforts and resources toward actions that strengthen growth and ensure the organization's financial sustainability, delivering consistent, long-term results aligned with the strategy.*

1

#### **Iniciante**

Executa tarefas sem clareza consistente sobre como suas ações impactam o crescimento ou o retorno para o negócio.

#### **Beginner**

*Executes tasks without consistent clarity on how their actions impact business growth or returns.*

2

#### **Em crescimento**

Identifica prioridades relacionadas ao crescimento e ao retorno, mas ainda apresenta dificuldade para direcionar suas entregas de forma a contribuir de maneira consistente para resultados sustentáveis.

#### **Developing**

*Identifies priorities related to growth and returns but still struggles to direct their work consistently toward sustainable results.*

3

#### **Autônomo**

Realiza entregas alinhadas à estratégia, utilizando recursos de forma eficiente e equilibrando resultados imediatos com ganhos sustentáveis para a organização.

#### **Autonomous**

*Delivers work aligned with strategy, using resources efficiently and balancing immediate results with sustainable gains for the organization.*

4

#### **Referência**

É reconhecido por identificar e propor melhorias que aumentam o crescimento e o retorno, contribuindo de forma exemplar para a sustentabilidade e longevidade da organização.

#### **Role Model**

*Is recognized for identifying and proposing improvements that increase growth and returns, contributing in an exemplary way to the organization's sustainability and longevity.*

# Pensamento Analítico

## Analytical Thinking

**Analisa cenários com clareza, interpreta informações de forma crítica, questiona suposições e toma decisões bem fundamentadas.**

*Analyzes scenarios clearly, interprets information critically, questions assumptions, and makes well-founded decisions.*

1

### Iniciante

Baseia seu trabalho principalmente em percepções imediatas, sem aprofundar a análise ou explorar diferentes perspectivas.

### Beginner

*Bases their work mainly on immediate perceptions without deeper analysis or exploring different perspectives.*

2

### Em crescimento

Estrutura análises a partir de dados e informações disponíveis, mas ainda encontra dificuldade para lidar com temas complexos ou apoiar a liderança na sustentação de decisões mais estratégicas.

### Developing

*Structures analyses using available data and information but still struggles with complex topics or to support leadership in more strategic decision-making.*

3

### Autônomo

Analisa dados e cenários de forma consistente, questiona suposições e apresenta conclusões fundamentadas que contribuem para apoiar decisões de maior impacto.

### Autonomous

*Analyzes data and scenarios consistently, questions assumptions, and presents well-founded conclusions that support higher-impact decisions.*

4

### Referência

É reconhecido por gerar análises aprofundadas que orientam soluções inovadoras e de alto impacto, servindo de referência na aplicação do pensamento crítico dentro da organização.

### Role Model

*Is recognized for producing in-depth analyses that guide innovative, high-impact solutions, serving as a reference in applying critical thinking within the organization.*

# Visão inovadora e consciência de impacto

## Innovative vision and impact awareness

**Identifica e aplica soluções inovadoras, explorando tendências, tecnologias e movimentos do mercado para melhorar e ampliar o impacto de produtos, serviços e processos, gerando valor para a organização e para o mercado educacional.**

*Identifies and applies innovative solutions, exploring market trends, technologies, and movements to improve and expand the impact of products, services, and processes, generating value for the organization and the education market.*

1

### Iniciante

Adota uma postura conservadora, mantendo práticas existentes e sem buscar novas soluções, tendências ou tecnologias que possam gerar impacto relevante.

### Beginner

*Takes a conservative approach, maintaining existing practices and not seeking new solutions, trends, or technologies that could generate significant impact.*

2

### Em crescimento

Demonstra abertura a novas ideias e identifica melhorias pontuais, mas ainda não integra essas iniciativas em um plano estruturado que amplie o impacto de forma duradoura.

### Developing

*Is open to new ideas and identifies occasional improvements but does not yet integrate these initiatives into a structured plan to expand impact sustainably.*

3

### Autônomo

Propõe e aplica soluções inovadoras com base em tendências, tecnologias e movimentos do mercado, ampliando o impacto e ajudando a transformar oportunidades em resultados concretos.

### Autonomous

*Proposes and applies innovative solutions based on trends, technologies, and market movements, expanding impact and helping to turn opportunities into concrete results.*

4

### Referência

É reconhecido por antecipar tendências e contribuir de forma decisiva para iniciativas inovadoras que transformam produtos, serviços e processos, elevando o impacto da organização e influenciando o mercado educacional.

### Role Model

*Is recognized for anticipating trends and contributing decisively to innovative initiatives that transform products, services, and processes, increasing organizational impact and influencing the education market.*

# Inteligência Multicultural

## Multicultural Intelligence

**Reconhece e valoriza as diferenças culturais, ajustando comunicação, práticas e decisões para atuar com eficácia em contextos diversos. Aplica, de forma intencional, referências e padrões internacionais que ampliem o impacto da organização e do mercado onde atua.**

*Recognizes and values cultural differences, adjusting communication, practices, and decisions to operate effectively in diverse contexts. Intentionally applies international references and standards that expand the organization's and the market's impact.*

1

### Iniciante

Foca sua atuação em referências próprias e locais, com pouca atenção às diferenças culturais que influenciam interações, padrões de trabalho ou práticas da organização e do mercado. Tem dificuldade em adaptar sua comunicação e abordagem a contextos diversos.

### Beginner

*Focuses their work on local and personal references, with little attention to cultural differences that influence interactions, work standards, or organizational and market practices. Struggles to adapt communication and approach in diverse contexts.*

2

### Em crescimento

Reconhece a importância da diversidade cultural e começa a buscar referências e aprendizados vindos de outros contextos. Consegue adaptar sua comunicação em situações conhecidas, mas ainda aplica padrões internacionais apenas de forma pontual e com apoio.

### Developing

*Recognizes the importance of cultural diversity and begins to seek references and learning from other contexts. Can adapt communication in familiar situations but applies international standards only occasionally and with support.*

3

### Autônomo

Adapta-se com naturalidade a diferentes contextos culturais, incorporando sempre práticas, padrões e referências internacionais às suas entregas quando representam a alternativa mais viável e eficaz. Ajusta sua comunicação e abordagens para garantir que essas escolhas ampliem a relevância e a qualidade dos resultados.

### Autonomous

*Naturally adapts to different cultural contexts, consistently incorporating practices, standards, and international references into deliverables when they represent the most viable and effective alternative. Adjusts communication and approaches to ensure these choices increase the relevance and quality of results.*

4

### Referência

É reconhecido por valorizar e integrar diferentes perspectivas culturais em seu trabalho, aplicando e compartilhando padrões internacionais de excelência que fortalecem a atuação da organização no cenário global.

### Role Model

*Is recognized for valuing and integrating different cultural perspectives into their work, applying and sharing international standards of excellence that strengthen the organization's global performance.*







[seb.com.br](http://seb.com.br)