

Rocking Talent

O EXEMPLO É A
MELHOR HERANÇA

KARLA MARQUES
E JULIANA MARQUES

GRUPO CIMED

PROTAGONISTAS
DA INOVAÇÃO

CAITO MAIA
CHILLI BEANS

FLAVIA NARDON
GERDAU

CADU ESPÓSTO
99

ÍNDICE



p. 26

**O EXEMPLO É A MELHOR
HERANÇA**

**KARLA MARQUES E
JULIANA MARQUES**

Vice Presidente e Planejamento
Estratégico do Grupo Cimed

TECNOLOGIA E GESTÃO

(Edição 02)

p. 04

GESTÃO + TECNOLOGIA: UM FUTURO EM SINTONIA!

EDITORIAL
Kellen Höehr

p. 06

A POTÊNCIA DAS MULHERES EM COMUNIDADE

DANI JUNCO
CEO da B2Mamy

p. 09

TRANSFORMANDO E CONECTANDO PESSOAS

LISIANE LEMOS
Secretária Extraordinária de Inclusão Digital e Apoio às Políticas de Equidade do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

p. 14

O OLHAR SENSÍVEL DA INOVAÇÃO

VICTOR GOMES
Diretor de Tecnologia e Inovação do SENAI-RS

p. 18

SE NÃO EXISTE, ELE INVENTA

CAITO MAIA
Fundador da Chili Beans

p. 22

O RH POTENCIALIZANDO A FELICIDADE

ADRIANA KERSTING
Diretora de RH da SAP

p. 32

POR UM FUTURO TECNO-REALISTA

CEZAR TAURION
Founder & CSO da Redcore

p. 35

CULTURA ORGANIZACIONAL, A CHAVE DA TRANSFORMAÇÃO

FLAVIA BIZINELLA NARDON
Diretora Global de Pessoas e Responsabilidade Social e CHRO da Gerdau

p. 40

CONFIANÇA, A RECEITA PARA A LIDERANÇA

CADU ESPÓSITO
HR Senior Manager da 99

p. 44

UMA ENTUSIASTA DAS RELAÇÕES SAUDÁVEIS

FERNANDA BRUNETTO
Global HRBP for Automation and Digitalization, HR Director for Latin America e Group Culture and Employee Engagement da ANDRITZ

p. 48

IMPULSIONAR NEGÓCIOS COM TECNOLOGIA

JOÃO VITOR CHAVES SILVA
Sócio, COO & CPTO do G4 Educação

p. 51

“STAY HUNGRY, STAY FOOLISH”

VENÂNCIO GUIMARÃES
Diretor de Pessoas e Cultura da DASA

p. 54

CEOX1DIA: INVESTINDO NOS LÍDERES DO FUTURO

COLUNA DE OPINIÃO

Rocking



GESTÃO + TECNOLOGIA: UM FUTURO EM SINTONIA!

Por Kellen Höehr

Queridos leitores,

A Rocking Talent chega em sua 2ª edição repleta de insights e inspirações para aprimorar a sinergia entre a gestão e a tecnologia no mundo corporativo. Em uma era em que a tecnologia molda profundamente o ambiente empresarial, não há convergência bem-sucedida sem alicerces sólidos de inovação. É essencial abraçar esse novo cenário e aproveitar ao máximo o talento humano para alcançar resultados extraordinários.

Por trás de todo esse avanço, encontramos mentes brilhantes e talentos que impulsionam a criatividade e a excelência. O capital humano continua sendo o centro das organizações e o sucesso na conexão entre esses temas depende de líderes visionários que compreendam as possibilidades e desafios do mundo digital. A gestão moderna integra a tecnologia não apenas como uma ferramenta, mas

como uma aliada estratégica em busca de evolução, estimulando a criatividade e a busca constante por soluções disruptivas e sustentáveis.

Nesta edição apresentamos perfis de profissionais que valorizam a diversidade e capacitam suas equipes para alcançarem o máximo potencial. Conheceremos histórias inspiradoras de talentos que adotaram a inovação como parte norteadora de sua cultura organizacional, revolucionando seus modelos de negócios e redefinindo a forma como enfrentam desafios nos projetos do dia a dia.

Aproveitem a leitura e preparem-se para embarcar nessa jornada de descobertas.

ROCK ON!

Esta publicação é propriedade da PDA International. Proibida sua reprodução total ou parcial, salvo autorização expressa da PDA International. Contatar: Julieta Cumbo (Jcumbo@pdainternational.net) ou Kellen Höehr (kellen.hoehr@group.com.br)

As opiniões dos entrevistados e o conteúdo das matérias assinadas por seus autores não implicam, necessariamente, em correspondência com os critérios editoriais desta publicação ou com os objetivos institucionais da PDA International.

Talent

Diretora Geral:

Julieta Cumbo [in](#)

Diretora Editorial:

Ximena Desaloms [in](#)

Diretora Geral - Brasil:

Kellen Höehr [in](#)

Coordenadora Editorial - Brasil:

Jéssica Brandelero [in](#)

Redatora - Brasil:

Caroline Muskopf [in](#)

Redatora - PR & Media:

Fernanda Cala [in](#)

Designer gráfico:

Silvana Hase [in](#)

Diretor Criativo:

Daniel Cuadros [in](#)

Contato Rocking Talent

hola@rockingtalent.com

+54 11 4717 2900

Contato PDA International:

Brasil: +55 51 3062 3373

atendimento@grougp.com.br

Argentina: +54 11 4717 2900

info@pdainternational.net

España: +34 602 58 18 13

info@pdainternational.net

México: +52 1 55 7568 4505

infomx@pdainternational.net

Colombia: +57 310 217 6018

gerencia@pdacolombia.net

Portugal: +351 924441071

info@pdainternational.net

www.pdainternational.net

Edição
TECNOLOGIA
E GESTÃO



**A POTÊNCIA
DAS MULHERES EM**

COMUNI- -DADE

DANI JUNCO

CEO e fundadora da B2Mamy, ela é movida a propósitos e ideais e tem o sonho de tornar o seu negócio a maior comunidade de mães no mundo.

POR JÉSSICA BRANDELERO



Filha da dona Rosalina – uma nordestina que não acredita no impossível – e mãe do Lucas, Dani foi forjada em uma casa matriarcal. Farmacêutica por formação e atleta desde muito nova, entende que o esporte permeou muitos pontos de sua vida e carreira, inclusive na sua forma de liderar na B2Mamy: sempre em processo de desconstrução e aprendizado.

Dani também se considera uma apaixonada por gente, principalmente pelas mulheres, e encontra inspiração nas pessoas reais que convive dentro e fora do trabalho. À frente da Social Tech que acelera negócios e conecta mães e mulheres em comunidade, ela dá o recado: “Nunca subestime a força de uma mulher que deseja ser exemplo para o seu filho”.

“DIMINUIR AS DESIGUALDADES DE GÊNERO E TORNA- LAS MULHERES LIVRES FINANCEIRAMENTE SÃO ALGUNS DOS LEGADOS QUE QUERO DEIXAR NO MUNDO.”

Como a B2Mamy surgiu e com qual propósito?

Em 2015 eu tinha uma empresa de marketing farmacêutico com minhas sócias quando engravidei e passei a repensar várias coisas. Tive um grande chamado, que foi ver meu filho perguntar: “Mãe, por que você trabalha?”. Nunca ninguém tinha me perguntado por que eu trabalhava e eu não sabia responder o que era tão relevante e importante que me faria deixar ele para ir trabalhar. Publiquei numa rede social a minha dor de pensar em como equilibrar a vida materna com a profissional e chamei mulheres para um café. Eu esperava quatro pessoas, vieram oitenta, e eu me dei conta de que era uma dor de muita gente. Comecei a estudar o movimento de carreira depois da maternidade e percebi que tem números muito ruins. As mulheres enfrentam diversas dificuldades para voltar para o mercado de trabalho depois que se tornam mães. Então a B2Mamy surgiu no contexto de juntar mulheres em comunidade para entender esse cenário, apoiar com decisões de carreira e promover geração de renda.

“COM A MATERNAIDADE, APRENDI A LIDAR COM CONFLITOS, A COMPREENDER O OUTRO E A INOVAR DE FORMA MUITO MAIS POTENTE.”

O empreendedorismo é a principal solução para as mulheres conectadas à B2Mamy?

Acho que é importante dizer que a transição de carreira acontece para todas as mulheres, mas nem todas elas vão empreender. A gente entende que empreender é uma das grandes saídas para a geração de renda, mas muitas fazem isso só por necessidade, por não conseguirem se recolocar no mercado. Por isso criamos trilhas de escolha. Então se as mulheres querem voltar para o mercado, a gente consegue ajudar. Se elas querem empreender, oferecemos capacitação. Ou seja, entendemos o momento de vida, o dinheiro que elas têm disponível e como darão os próximos passos sem ditar qual é o melhor modelo para elas trabalharem. Assim criamos soluções tanto digitais quanto físicas para facilitar cada jornada.

O que você percebe como desafio comum entre as mães que já passaram pela B2Mamy?

A primeira dificuldade que elas trazem é justamente não ter com quem conversar. Por isso, quando elas chegam na B2Mamy, elas encontram um lugar seguro para falar sobre o que está doendo e se reconhecem umas nas outras muito rápido. São mais de cem mil mulheres que já estiveram com a gente nesses sete anos, com históricos e maternidades plurais, mas com

vivências e desafios parecidos. Isso cria um espaço de crescimento e desenvolvimento. E o segundo ponto é a falta de dinheiro. Como gerar renda com as crianças tão presentes e com pais tão ausentes? A paternidade ou não existe, ou é pouco ativa, trazendo muita sobrecarga para essas mães.

Quais são os principais programas e iniciativas da B2Mamy para impulsionar as mulheres?

São três. O primeiro é a aceleração de negócios, um programa gratuito para as mulheres e subsidiado pelas empresas que querem ter contato com inovação. O foco é impulsionar startups vinculadas à tecnologia e lideradas por mulheres. O segundo é sob o pilar de empregabilidade e geração de renda, que é o programa “Ser Mãe Dá Trabalho”. Com ele, oferecemos capacitação para que as mulheres se reorganizem e desenvolvam soft e hard skills. Além disso, temos uma plataforma com vagas de emprego, divulgadas por HR Techs, para que elas encontrem recolocação. E o terceiro pilar é o de comunidade. Por meio da assinatura da plataforma, as mulheres se conectam umas com as outras e têm acesso a diversos conteúdos e oportunidades como grupo fechado em redes sociais, feiras, eventos... Assim elas conseguem resolver seus desafios juntas.

O que você aprende com o seu filho e que leva para o seu negócio? E o que você aprende com seu negócio e que leva para a relação com ele?

Aprendo muito com o Lucas o tempo inteiro. Ele é questionador, criativo e me faz refletir sobre o que é a felicidade, quem eu sou e meu propósito com o trabalho. Também aprendo com ele a como respeitar o tempo dos outros e estar sempre aberta às mudanças. O Lucas me conecta com a minha humanidade e me faz pensar no coletivo. E o mais importante que a B2Mamy trouxe de aprendizado para o Lucas é respeitar as mulheres e suas escolhas profissionais e abominar a violência e o machismo.



B2Mamy

Lisiane Lemos

TRANSFORMANDO E CONECTANDO PESSOAS

POR CAROLINE MUSSKOPF



Especialista em transformação digital, Forbes Under 30 em 2017, co-fundadora do programa Conselheira 101, palestrante, LinkedIn Top Voice, a lista de atributos e o currículo de Lisiane Lemos mostram de cara porque ela é uma rockstar do mundo corporativo.

Uma pessoa muito família, em suas palavras, Lisiane Lemos é também muito descontraída e, ao mesmo tempo, convicta e confiante do seu propósito profissional. Ela defende que sua maior força é levar alegria para os ambientes, mesmo em cenários extremamente complexos, equilibrando com a seriedade necessária.

Atualmente uma figura pública, Secretária Extraordinária de Inclusão Digital e Apoio às Políticas de Equidade do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, é muito mais do que mostra em seu LinkedIn. Sempre gostou muito de estudar e, por ter sido leitora desde muito cedo, não criou interesse por filmes e séries.

Uma profissional que aprendeu a nunca dizer nunca e que se percebeu muito feliz e reconhecida ao exercer atividades profissionais que falou inicialmente que “nunca faria” durante a carreira. E ela também lança uma provocação importante: “Se a oportunidade da tua vida chegar agora, você vai estar pronto? Seu currículo está pronto para a vaga dos teus sonhos?”

Você é LinkedIn Top Voice e está entre as jovens mais influentes no Brasil abaixo dos 30 anos, conforme a revista Forbes. Como você avalia que chegou nesse patamar?

O LinkedIn Top Voice foi o único título que realmente persegui e que eu realmente queria. Mas outros reconhecimentos, como o da Forbes e o MIPAD (Most Influential People of Africa Descent), por exemplo, foram coisas muito inesperadas. Eu brincava que eu sempre achava que era trote quando me ligavam.

Tanto na vida quanto na carreira, a gente vai construindo as coisas em blocos e acho que tudo depende da base. Eu tive uma fase muito focada em educação e direitos humanos, que foi onde comecei os meus estudos desde a faculdade. Eu venho de educadoras muito conectadas com a questão da inclusão no ambiente escolar. E um ponto de virada para mim foi me envolver com voluntariado. Porque isso me trouxe experiências que uma carreira CLT não me traria, além de me dar bagagem para fazer

transições.

A primeira experiência que tive foi em uma organização de jovens chamada AIESEC, que trabalha com experiências de lideranças em projetos internacionais. Eu tinha contato com intercambistas, comecei como voluntária e terminei como diretora na organização. Dentro desse programa de jovens, apresentações de estágios, eu descobri que tinha uma veia para ser executiva de vendas e que era aquilo que eu queria fazer. Foi aí que comecei a me preocupar com o networking e pensar “como eu faço para que essas pessoas notem que eu existo, morando em uma cidade de 400 mil habitantes?”

Realizadas as conexões, virei coordenadora de contas de uma das empresas que eu queria trabalhar, eu comecei a ir atrás de outro sonho que era morar no continente africano. Quando terminei a faculdade de Direito, passei na OAB, eu fui morar em Moçambique, fui ser diretora desta mesma organização lá. Eu tinha uma vida toda planejada, até que um dia caí em um bueiro da rua enquanto mexia no telefone, quase

**SEMPRE FUI MUITO
LIGADA AO PROPÓSITO
DE TRANSFORMAR E
CONECTAR PESSOAS.**

perdi minha perna e isso me trouxe de volta para o Brasil.

Já de volta ao país, recém formada, passei no trainee da Microsoft e fiquei lá por seis anos. Depois fui convidada para ser Gerente de Aquisições do Google e no final do ano passado eu mudei para o setor público, que era algo que eu nunca tinha pensado. Se eu fosse resumir, o primeiro ponto é que a gente sempre ofereça o nosso conhecimento para o mundo. Sempre tem algo que a gente sabe que a outra pessoa não sabe.

O que eu faço muito com o LinkedIn é uma espécie de livro do desabafo, com coisas que aprendi do jeito mais difícil sobre carreira e gostaria que alguém tivesse me ensinado. Por isso, a questão do reconhecimento foi com certeza uma consequência. Quando as pessoas perguntam para mim "O que eu faço para sair na Forbes?", eu pergunto "Qual projeto e quantas vidas você está mudando?". Porque a minha trajetória foi sempre assim, primeiro eu quero

transformar o mundo corporativo para ele parecer mais com o lado de fora. Para ter mais mulheres, mais jovens, mais pessoas negras em espaços de liderança e conseguir mobilizar as pessoas para fazer isso.

O reconhecimento não pode ser um fim em si mesmo, mas funciona como combustível. E como fiz para chegar até aqui? Sempre fui muito ligada ao propósito de transformar e conectar pessoas.

Você tem no currículo experiências em empresas gigantes como Google e Microsoft. Quais os principais aprendizados que você tirou desses lugares?

Eu nunca sonhei em trabalhar nesses dois lugares, porque era algo muito distante da minha realidade. Se você olhar as fotos das equipes, isso em 2013 quando virei trainee, não tinha ninguém parecido comigo. Para mim não era, mas hoje eu trabalho para que seja o sonho de



outras pessoas. Para que elas realmente sonhem e conquistem esses espaços.

Quando comecei na Microsoft, entendi que o primeiro ponto é: aprenda inglês. Não adianta ter um currículo incrível, cheio de cursos e experiências, se não souber inglês avançado. Não precisa ser fluente, mas tem que conseguir se comunicar. Inglês é um requisito em toda empresa de tecnologia.

Mas o principal ensinamento com certeza foi que a carreira é minha e não do meu gerente. Eu preciso estar pronta para a oportunidade quando ela chegar. Meu currículo precisa estar sempre atualizado e em várias versões, para cada um dos cargos que eu quero. Não é a nossa competência nem nosso trabalho que vão fazer as oportunidades nos encontrarem. E, principalmente para as minorias, é muito difícil se vender. A gente acha que é arrogância, mas, no momento em que você se posiciona, você inspira outras pessoas para estarem naquele lugar e você mostra que pessoas como você podem sentar nessa cadeira.

Um terceiro aprendizado é a relação do trabalho com o cuidado da saúde mental. Tive um burnout quando tinha 25 anos, foi um ano super estressante, eu não comi bem, não dormi bem, não fiquei com as pessoas que eu amo. Um belo dia acordei com muita dor, achei que ia morrer, fiquei 4 dias internada a

base de corticoide, tentaram descobrir o que era e era enxaqueca por estresse. Fiquei 15 dias afastada por burnout. Desde esse momento, virei uma grande militante de saúde mental, porque não há como ser um bom executivo sem se cuidar e sem fazer terapia.

Como foi a decisão de sair do Google para trabalhar no governo do Estado? Qual foi a sua principal motivação?

Essa retomada foi acidental. Eu gosto muito de festa, carnaval, futebol, churrasco, me conquista fácil. Meu pai fez 60 anos, a gente tinha passado por um momento super difícil e eu dei uma festa para ele. Mas com uma condição: tinha que ser no único dia do mês que eu poderia estar em Pelotas. Coincidentemente esse dia foi 13 de março de 2020.

Eu vim de Belo Horizonte, fui para Pelotas, fiz a festa, aproveitei e no domingo começaram as notícias do lockdown, eu tinha uma viagem para Vegas marcada, desmarcou tudo, foram as 48 horas mais longas da minha vida, porque estou aqui até hoje. Fiquei trabalhando a distância, atendendo a América Latina e aproveitando os benefícios do trabalho remoto, cada mês trabalhando de um lugar. Até o fatídico dezembro de 2022, quando recebi um WhatsApp: "Oi, Lisiane, aqui é o Eduardo Leite, quero conversar contigo.", pensei que era golpe. Antes, liguei para alguns amigos em comum para saber se era ele mesmo.



Eu nunca sonhei em trabalhar na Google e na Microsoft porque era algo muito distante da minha realidade. Se você olhar as fotos das equipes, não tinha ninguém parecido comigo. Hoje eu trabalho para que seja o sonho de outras pessoas como eu.

Cada governador pode criar uma secretaria nova, durante os quatro anos. E eu acho o Eduardo um cara muito visionário. Quando ele começou a falar sobre esse projeto, conversamos sobre equidade e inclusão digital. Eu já estava em uma fase do Google em que eu já tinha entregue tudo o que eu tinha para entregar, estava feliz, com uma chefe legal, pensando em pedir demissão para ir morar nos EUA por um tempo. E aí tudo mudou. Construímos essa ideia juntos. Ser uma das primeiras secretárias pretas no Rio Grande do Sul, em uma pasta de tecnologia e considerando que cresci aqui e minha família está aqui, eu falo que é representativo por si só.

Você considera que o acesso à tecnologia é um teto de vidro no contexto da Diversidade, Equidade e Inclusão?

É um teto de vidro e cada vez mais. Muitas vezes a gente fica em uma bolha e não vê qual é a diferença das pessoas que não tem isso. Eu tenho estudado sobre conectividade em territórios quilombolas, aldeias indígenas, escolas de zona rural, e a gente vê que o que para mim é normal, ter uma internet boa que funcione e fazer cursos, para outras pessoas não é.

Eu passo o dia inteiro pensando em como vou incluir essas pessoas para que aumente a empregabilidade, para que possam trabalhar de qualquer lugar, para que empresas do eixo Rio-São Paulo vejam elas. É o dia inteiro pensando como ampliar esses acessos.

Dentro dos desafios, o Rio Grande do Sul tem uma das populações mais longevas do Brasil. Nossa pirâmide etária é invertida. O que isso quer dizer? Que diferente de outros estados que majoritariamente investem na educação de base para que essas pessoas sejam digitais, o meu maior desafio é digitalizar quem já está no mercado e que às vezes tem baixa escolaridade.

Os investimentos das pequenas, médias e grandes empresas em políticas de D&I aumentaram nos últimos anos. Qual o impacto disso e o que ainda precisamos trabalhar a nível macrossocial?

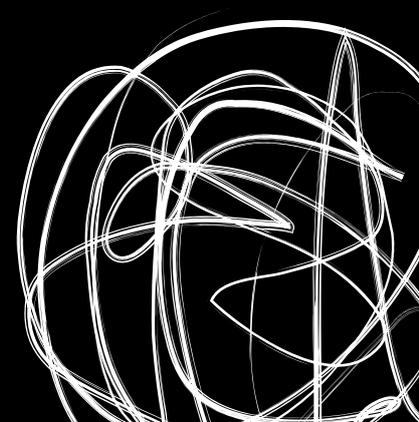
Os investimentos aumentaram, mas muito capitaneados por episódios específicos, como George Floyd. Tivemos uma crescente dentro do cenário de pandemia. O que tenho visto acontecer silenciosamente, principalmente nos últimos seis meses, tanto a nível de EUA quanto a nível Brasil, é um decréscimo. Nos layoffs, se formos prestar atenção, são essas minorias que estão sendo mais demitidas. Mães, pessoas pretas, jovens, que tem uma dificuldade maior de recolocação no mercado. Também tenho visto um grande número de demissões de diretoras de diversidade. Mas claro que são movimentos que só quem está dentro do mercado de RH sabe.

Na minha visão, mesmo em um cenário econômico desafiador, o desafio é não perder a atenção em quem estamos atingindo com os cortes. Isto é, fazer uma análise completa, com essa variável de diversidade junto para ver se aquele 1% que eu contratei na pandemia não está sendo dispensado agora. Aí o treinamento, todo dinheiro investido, não vai valer a pena.

Qual é o seu legado rock?

Eu sou uma troublemaker e também uma problem solver. Em primeiro lugar, acho que a minha maior contribuição é que as pessoas veem através do exemplo que a gente pode não ter uma carreira só. Que a nossa graduação não define quem a gente é e o que a gente vai fazer da vida.

E uma outra contribuição mais soft é o poder das conexões entre as pessoas. Eu me sinto muito feliz com o networking que pude fazer, portas que pude abrir. Minha equipe brinca que meu telefone é mágico, porque eu resolvo qualquer problema com ele.



VICTOR GOMES
O OLHAR SENSÍVEL
DA INOVAÇÃO



Com doutorado pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e Institut für Maschinenkonstruktion, mestrado pelo ITA e graduação em engenharia mecânica pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a academia sempre foi uma parte importante da vida do Diretor de Tecnologia e Inovação do SENAI – RS, Victor Gomes.

POR CAROLINE MUSSKOPF

Um rockstar nato, Victor toca guitarra, violão, piano, baixo e até flauta. Explica que começou a aprender os instrumentos ainda criança e destaca a felicidade de ser entrevistado justamente no Dia Mundial do Rock. Para ele, a música inspira e ajuda na concentração e, ao mesmo tempo, na motivação, na mesma medida. Uma pessoa que gosta de olhar para o que está acontecendo no mundo, é apaixonado por esportes, medicina e comportamento humano.

Com 45 anos feitos em 2023 e diz estar buscando formas de viver ainda melhor nos próximos 45, com uma ajudinha do autoconhecimento e da psicanálise. Nascido em Florianópolis, veio para o Rio Grande do Sul, mas não perdeu o gosto por nadar, mesmo que agora sem a facilidade do mar perto de casa. Sua preocupação com o meio ambiente e por tornar o mundo um lugar melhor e mais sustentável também passa por essas origens e pelo cuidado com os oceanos.

Para você, o que é a inovação na prática?

É olhar para uma necessidade, juntar dados, conhecimento e aplicar em uma solução diferenciada ou nova. A forma clássica de pensar em inovação é juntar informações para transformar em conhecimento aplicado e, necessariamente, útil. Essa definição funciona tanto dentro da tecnologia quanto fora dela. Inovação tem a ver com mercado, mas também tem a ver fundamentalmente com sociedade.

Dentro do campo da tecnologia, a inovação parte sempre de uma questão econômica e social. A responsabilidade de quem trabalha nessa área é ficar atento ao entorno e transformar necessidades em algo aplicável para a melhoria da sociedade. Também é papel desses profissionais antecipar necessidades que surgirão para entregar algo novo, sempre aplicando o método científico, com análises e validações.

Mas é importante entender outro ponto com relação a essas duas áreas complementares. O desenvolvimento tecnológico precisa existir para além das demandas já existentes. Quando falamos de inovação, não tem jeito, precisa ter conexão com o mercado. Mas a tecnologia em si tem o poder de moldar o futuro e de ser uma ferramenta na geração de demandas mercadológicas. Existem metodologias para analisar futuros distintos a partir de percepções. Se os profissionais só fizerem o que é demandado, corremos o risco de, ali na frente, termos nos transformado em algo que não queríamos enquanto sociedade. Precisamos ter um olhar para outras propostas de valor também.

O SENAI é protagonista em desenvolvimento de IA no cenário nacional. Quais você considera os maiores desafios e oportunidades da aplicação de IA na indústria brasileira?

O maior desafio e, ao mesmo tempo, o maior benefício é o aprendizado. Antes de falar em IA, precisamos abordar a cultura de dados. E para dar valor aos dados é preciso ter objetivos bem definidos. O que eu avalio como o melhor da IA é trazer a reflexão para a indústria acerca de como é o trabalho com a gestão do conhecimento e, essencialmente, conjuntos de dados.

É importante destacar que dados e informação são coisas diferentes. Um conjunto de dados não é, por si só, informação. Por isso é importante gerir informação e conhecimento. Ao trabalhar com IA, precisamos analisar da onde vamos coletar dados, se vamos trabalhar em cima de um processo específico ou em um conjunto de processos, por exemplo.

DENTRO DO CAMPO DA TECNOLOGIA, A INOVAÇÃO PARTE SEMPRE DE UMA QUESTÃO ECONÔMICA E SOCIAL. A RESPONSABILIDADE DE QUEM TRABALHA NESSA ÁREA É FICAR ATENTO AO ENTORNO E TRANSFORMAR NECESSIDADES EM ALGO APLICÁVEL PARA A MELHORIA DA SOCIEDADE.

Atribuir valor para a quantidade de dados que temos faz parte dessa cultura data driven também.

Se a gente for olhar para um procedimento específico com a produção de metais, a gente corta uma parte dele, o nome do processo é usinagem. Usina uma parte do metal para fabricar uma peça. O acabamento passa por um processo de qualidade que vai dizer se a peça está dentro do padrão ou se possui alguma anomalia. E eu estou explicando isso porque a IA pode ajudar muito rapidamente as empresas a entenderem onde existem as anomalias dos seus processos. Ou seja, aumentar a qualidade do seu processo produtivo por meio da análise do padrão de dados.

Você também é professor universitário, como você percebe a transformação digital no universo acadêmico?

Transformação digital é um mundo de coisas, então não quero reduzi-la às aulas online. De maneira geral, temos nos desenvolvido e conseguido usar a comunicação a serviço da geração de conhecimento. Hoje em dia, eu dou aula exclusivamente para conseguir continuar absorvendo e aprendendo sobre as coisas que estão acontecendo na sociedade. Ao dar aula de tecnologia digital para alunos de várias partes do Brasil que trabalham com indústrias de diferentes setores, eu consigo absorver muitas demandas e necessidades.

Para além dos artigos científicos e da pesquisa científica propriamente dita, é dentro da sala de aula que as diferentes perspectivas sobre a transformação digital se encontram. Vejo que as médias e grandes empresas têm caminhado mais rápido na aplicação de tecnologias digitais e a gente precisar dar suporte para as pequenas e microempresas também conseguirem atuar sob essa perspectiva. Isso porque não existe transformação digital se a gente não

pensar do muro da indústria para fora, não dá para fazer isso sozinho se estamos falando sobre fluxos de valor de dados e da capacidade de responder a eventos em menor tempo.

O que você projeta para o futuro de mercado em termos de impactos com as novas tecnologias?

Eu tive oportunidade de viajar muito a trabalho, morei na Alemanha três anos, fiz meu doutorado lá, mas vou falar da ótica de quem está no Brasil. A gente vive, mais uma vez, um grande momento de oportunidade. E quero deixar claro que estou falando sobre um contexto do país e não sobre política.

Os grandes desafios do mundo neste momento estão relacionados com bioeconomia, transição energética e transformação digital. E todos esses temas sempre estiveram presentes na nossa vida, mas agora a gente tem mais capacidade de processamento de dados, de tecnologia, de entendimento sobre fenômenos e o que está acontecendo no mundo. Falamos sobre Inteligência Artificial hoje, mas não podemos esquecer que isso é um assunto falado há muitas décadas.

Acredito que a gente consegue fazer muita coisa no Brasil, com o que temos de diversidade climática, ambiental, de energias e biodiversidade de maneira geral. Temos oportunidade inclusive para o desenvolvimento de novos materiais poliméricos. O mundo está repensando toda a parte de geração de resíduos. Por isso, temos uma chance de começar a não apenas achar locais para colocar esses resíduos de forma menos impactante, mas também desenvolver novos materiais a partir da sua concepção, para que os resíduos tenham valor.

Assim, a indústria também pode olhar para esses materiais de uma maneira diferente. Além disso,



também podemos olhar dessa forma para a manufatura de equipamentos poluentes que fazem parte do nosso dia a dia. Sabendo que, para todo problema complexo, precisamos de uma solução complexa na mesma medida.

Onde ou com quem você encontra inspiração para liderar e lecionar?

Eu só virei pesquisador, só trabalho onde estou hoje, só tenho as coisas que tenho hoje porque tive a oportunidade de me colocarem em escolas boas e lá eu encontrar professores e colegas que me ajudavam. Eu sei muito bem que estou aqui em função das pessoas que passaram pela minha

Para além dos artigos científicos e da pesquisa científica propriamente dita, é dentro da sala de aula que as diferentes perspectivas sobre a transformação digital se encontram.

vida, inclusive pelo meu esforço, mas tive muitas oportunidades.

Tenho gosto pelo desenvolvimento, me empolgo com isso, e também aprendi muito a errar. Quem trabalha com pesquisa, necessariamente erra e entende que é na diferença e no contraditório que a gente aprende. Entendi nesse processo que errar não é a pior derrota e devo isso a alguns professores, principalmente da pós-graduação, que até hoje são referência para mim.

Mas não posso deixar de dizer também o quanto me inspiro na minha mãe, que é professora de crianças. Ela conseguia preparar uma aula sobre o que fosse necessário, porque ela aprendeu a aprender, ela nunca teve problema ou vergonha disso. Ser professor é muito legal por conta desse processo todo de ouvir e se comunicar com outras pessoas e é isso o que me inspira como liderança também.

Qual é o seu legado rock?

Já pensei muito sobre essa questão e acho que no final das contas eu não trabalho para deixar legado. Queria muito que as pessoas pensassem sempre para frente, no futuro, mesmo entendendo que isso também se dá a partir do que já foi feito. A partir disso, penso que um legado é que eu nunca vou deixar de compartilhar com as pessoas que trabalham comigo todas as coisas que a gente tem aprendido em gestão de tecnologia e inovação e em ciência e tecnologia deep tech.

Toda pessoa que trabalha com desenvolvimento de conhecimento não pode guardar as coisas na gaveta e tem que entender que as pessoas são diferentes e precisam que você compartilhe informação. Eu torço para que as pessoas peguem as minhas informações e transformem em algo ainda melhor. Pode ser que esse seja o meu legado.

DICAS DE LIVROS

Sociedade do cansaço - Byung-Chul Han

A Tirania do Mérito - Michael J. Sandel

Missão economia: Um guia inovador para mudar o capitalismo - Mariana Mazzucato

A mente moralista: Por que pessoas boas são segregadas - Jonathan Haidt

SENAI



Se não existe, ele inventa

Caito Maia, Fundador da Chilli Beans, não aceita a comodidade e encontra nas descobertas a sua inspiração para inovar.

À frente da Chilli Beans desde 1997, Caito impulsiona a inovação no mercado da moda de acessórios com a marca que ele caracteriza como "acessível e ousada, feita por pessoas, para pessoas". Recentemente, lançou a campanha institucional "Se não existe, a gente inventa", gerada apenas com imagens criadas por IA.

Caito se define como uma pessoa simples, que busca equilíbrio e paz espiritual. Ele faz questão de passar tempo com a família e de fortalecer as relações com os seus filhos. Um entusiasta de filmes e séries, também não abre mão de ouvir um bom rock and roll todo santo dia.

"QUERO DEIXAR UM
LEGADO DE RESPEITO
ÀS PESSOAS. NÃO
IMPORTA QUEM SEJA,
TRATAR A TODOS COM
RESPEITO, EDUCAÇÃO
E PROMOVER
A IGUALDADE É
ESSENCIAL."



A Chilli Beans é uma das primeiras marcas a lançar uma campanha gerada apenas com imagens por IA. O que motivou essa ação?

Aqui na Chilli Beans a gente sempre buscou o novo desde o princípio, não temos medo de assumir riscos, então usar uma tecnologia nova foi natural para gente, como outras já foram antes. A gente não sabe onde vai parar isso de IA, mas somos bem curiosos, ousar sempre fez parte da construção da marca e está no nosso DNA.

O que te inspira a inovar e como você promove essa mentalidade no seu time?

As descobertas. Sempre buscar o diferente mesmo com risco – comodidade é a única coisa que não pode por aqui e eu vivo lembrando meu time disso.

Como você enxerga o papel da tecnologia na indústria da moda?

A tecnologia hoje é essencial em tudo e, na moda, não seria diferente. Mas é importante saber usar, colocar tecnologia à toa não leva a nada. Falando de óculos, muitas novidades em materiais vêm sendo usadas

"NA CHILLI BEANS,
QUEREMOS CHEGAR A
100% DE PRODUTOS
COM MATERIAIS
SUSTENTÁVEIS NOS
PRÓXIMOS ANOS."

CHILLI BEANS





em prol da sustentabilidade. Aqui na Chilli Beans queremos chegar a 100% de produtos com materiais sustentáveis nos próximos anos. A inovação em vários setores nasce da necessidade e a tecnologia possibilita tornar tudo realidade.

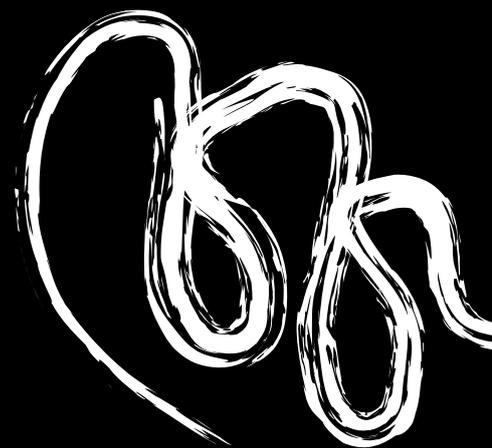
Quais são os maiores desafios e aprendizados de empreender e liderar pessoas?

Os desafios são muitos, lidar com gente é sempre complexo, porém apaixonante. Aliás, a parte maravilhosa é o aprendizado. Aprendo o tempo todo e só estou onde estou por conta das pessoas à minha volta.

Quais são os seus apps e plataformas tecnológicas favoritas?

Claro que uso muito e-mail, WhatsApp e apps como Zoom e Teams para o trabalho, como todo mundo. Além desses, Netflix e iFood fazem muito sucesso lá em casa. Como viajo bastante, o app Bandsintown me ajuda a saber o que está rolando de show em determinada cidade ou país e é bem legal.

POR JÉSSICA BRANDELEIRO



**CHILLI
BEANS**



O RH POTENCIALIZANDO *a felicidade*

Adriana Kersting acredita que seu papel enquanto profissional de RH é entender os motivadores dos colaboradores e hoje em dia a tecnologia é uma grande aliada nessa missão.

POR CAROLINE MUSSKOPF

A SAP Labs Latin America foi considerada em 2022 a melhor empresa para se trabalhar no Brasil dentre todos os segmentos, a melhor empresa do ramo de tecnologia e a melhor empresa para se trabalhar no Rio Grande do Sul. “Quando as pessoas precisam se adequar ao que é esperado dos colaboradores, é possível que essa falta de segurança psicológica cause um desgaste mental muito grande. E muitas vezes eu já ouvi: ‘eu posso ser eu mesmo aqui dentro da SAP’.”, assim Adriana Kersting avalia a empresa em que atua como diretora de RH há mais de 16 anos.

A psicóloga atua há mais de 30 anos com Recursos Humanos e explica que se identificou com a área por ser uma pessoa muito dinâmica. Afinal, a atuação com pessoas demanda muita agilidade e as tendências de recursos humanos mudam muito rápido.

“Quando falamos de 30 anos atrás, falamos de um momento em que o consultor de RH não tinha nem um computador. Ainda assim, o que a gente sabe que é importante como base para gestão de pessoas já estava lá, que é a gente conseguir selecionar os talentos que mais tem a ver com a cultura da empresa, além de motivar e reter essas pessoas. Fazendo com que os profissionais possam se desenvolver a empresa possa atingir seus objetivos.”, conta Adriana.

Quais foram os momentos decisivos que moldaram sua visão sobre a importância da tecnologia na gestão de pessoas?

A SAP é líder mundial em software de gestão para empresas e um dos nossos grandes produtos é o Success Factors, que é um produto de RH e faz com que a gente tenha condições de integrar todos os dados relacionados a RH em uma única ferramenta. Essa ferramenta compreende toda a jornada do colaborador da empresa, do recrutamento ao desligamento.

Quando a gente vê a unificação e integração dos programas utilizados no dia a dia, a grande vantagem é que você consegue ter esses dados atualizados a qualquer momento, porque eles são



os dados em real time. Para tomar decisões mais assertivas e corretas, preciso estar amparada em dados.

Se eu ver que estou tendo um aumento de turnover, eu primeiro preciso entender em quais áreas isso está acontecendo e se existem peculiaridades nessa população. A partir dessa análise, consigo ter uma leitura sobre como atuar de forma mais ágil, diminuindo a necessidade de pesquisas internas longas e complexas.

É inegável que a tecnologia impactou no seu papel como líder, mas quais foram as mudanças mais significativas que você experimentou?

Quando você percebe que cada segmento em que você atua, falando como profissional de RH, tem peculiaridades tão próprias, você percebe que é muito importante que a pessoa que trabalha com gestão de pessoas entenda quem é o seu cliente. Preciso entender onde eu estou e o que interessa e faz feliz aquele público. Ou seja, o que eu ofereço para um profissional da área de tecnologia, um desenvolvedor de software, não é o mesmo que eu ofereço para uma pessoa que trabalha com logística em uma indústria metalmeccânica.

**Preciso entender
onde eu estou e
o que interessa
e faz feliz aquele
público.**

Na SAP, a inteligência artificial, as tecnologias e a automação são usadas na identificação e desenvolvimento dos talentos internos?

Todos os dias! O Success MapFactors, ferramenta que usamos na SAP, é super “friendly” e de uso intuitivo, porque é como se eu estivesse usando o Facebook e o Instagram. Isso faz toda a diferença porque, para desenvolver talentos, é muito importante conseguir visualizar a trajetória das pessoas. Esse tipo de digitalização te permite isso, porque você consegue, de uma forma fácil e rápida, enxergar um grande número de informações em uma cronologia.

São dados que permitem o planejamento assertivo e não seria possível realizar esses mapeamentos e cruzamento de informações de forma manual, pois levaria muito tempo. Utilizar a tecnologia dentro desse processo gera muito valor para a tomada de decisão e para os projetos que podem ser feitos no sentido de formar e desenvolver os talentos da empresa.

Como você encoraja a inovação e a experimentação em sua equipe?

O primeiro ponto é que, se eu quero que as pessoas sejam criativas e pensem em soluções, eu preciso criar um ambiente para isso. Eu não posso querer isso e ser inflexível com horários ou criar um modelo de trabalho extremamente rígido. Por isso, é preciso



entender que as pessoas são diferentes umas das outras e têm estilos de trabalho diferentes.

Além do papel social de fomentar a diversidade, há também a importância disso para o desenvolvimento de novas ideias. Isso gera riqueza para as equipes e, conseqüentemente, para a empresa. E, para que eu possa tirar o maior proveito dessa diversidade, eu preciso respeitar essas diferentes identidades. Como eu faço isso? Criando um ambiente aberto e com flexibilidade.

Também temos programas dentro da SAP chamados de networks. Os temas são variados, dentre pautas sociais, voltadas para a inclusão, e pautas de tecnologia e inovação. Isso leva as pessoas a se filiarem e buscarem uma conexão com esses projetos pelo propósito com o qual elas se identificam. Então além do trabalho, puramente técnico, elas também têm a oportunidade de fazer parte de um grupo que tem a ver com os seus valores e interesses.

Quais são seus hobbies ou interesses fora do ambiente de trabalho que você acredita contribuir para sua performance profissional?

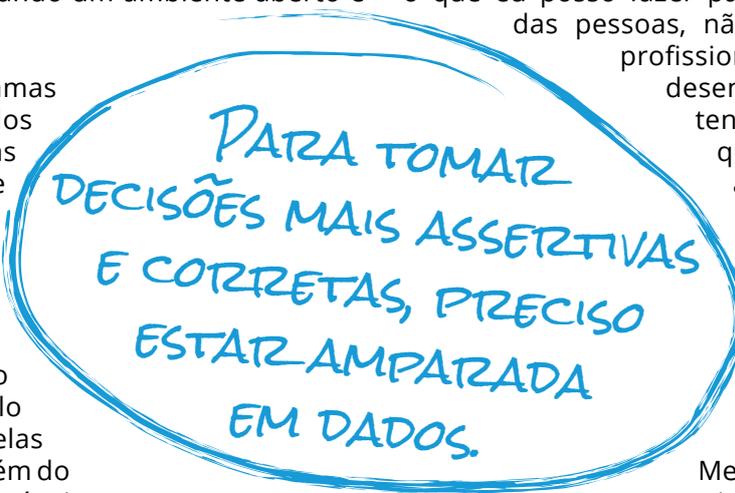
Eu sou casada há quase 30 anos e o meu marido é um suporte muito importante na minha vida, sempre me apoiou muito. Tenho dois filhos e criar eles sempre em paralelo a um volume de trabalho muito grande é um desafio. Meu filho mais velho tem

28 anos e é engenheiro de computação. A Sofia tem 17 anos e está terminando o ensino médio agora e quer ser psicóloga também, como eu. No final de semana é sagrado para nós fazermos alguma coisa juntos. Gostamos muito de enogastronomia e costumamos ir para a serra.

Qual é o seu legado rock?

Eu sempre estou disponível e buscando entender o que eu posso fazer para agregar valor na vida das pessoas, não só do ponto de vista profissional. Com relação ao desenvolvimento de pessoas, tento sempre fazer com que elas pensem de forma autônoma sobre os caminhos que querem seguir na carreira. Para mim, o conceito do RH é entender como nós podemos fazer as pessoas trabalharem sendo felizes.

Meu legado rock é sempre apoiar as pessoas, que estão sempre em primeiro lugar. E o meu grande objetivo na área de Recursos Humanos é fazer com que as empresas pelas quais eu passo possam ter pessoas mais felizes. Acho que isso tem evoluído muito, principalmente quando falamos em transformação digital e tecnológica dentro do RH, porque estamos em um caminho de entender melhor o que as pessoas precisam para oferecer isso a elas.



CIMED

**o exemplo
é a melhor**

HERANÇA



Há mais de 40 anos, a sucessão faz parte da família Marques e norteia a história da Cimed, uma das maiores indústrias farmacêuticas do país. Liderada pelos irmãos Karla Marques e João Adibe Marques, o futuro da gestão se pauta na entrada da nova geração com 6 filhos e sobrinhos dando continuidade ao legado do fundador João de Castro Marques.

POR KELLEN HÖEHR

Protagonistas do novo momento da empresa estão Karla e Juliana Marques, mãe e filha, que representam a liderança feminina na construção contínua dessa trajetória de sucesso. Com uma visão disruptiva e inovadora, elas vem conquistando um público engajado e conectado com a cultura Cimed por meio dos seus perfis nas redes sociais.

Mesmo com a relação familiar, o trabalho entre elas tem a premissa da leveza e parceria acima de tudo, e funciona como uma tradição para que o dia a dia seja em sintonia com a alta responsabilidade que ambas assumem em suas posições.

Como vocês se definem uma a outra?

Karla: Obstinação, questionadora, rápida, imprevisível e não se limita às pequenas coisas. Tudo vindo da Juju é grandioso. No lugar de mãe, meu coração transborda de amor e admiração por ela. Já na posição de companheira de trabalho, sua capacidade executiva é evidente e o seu potencial de crescimento é facilmente identificado.

Juliana: Minha mãe é uma referência pra mim, tanto no trabalho quanto na vida. Sua determinação, sabedoria e amor são exemplos que eu sigo com muito orgulho.

Há 30 anos, você imaginava que seria líder? Conte para a gente como a liderança surgiu na sua carreira e seus principais aprendizados com ela.

Karla: Não, quando comecei a trabalhar na Cimed a empresa tinha apenas seis produtos e vinte funcionários. Cheguei a cursar faculdade de moda, mas aos 17 já me envolvi com o business da empresa

e desde então sou apaixonada pelo que faço. Hoje quando olho para trás é muito gratificante ver o caminho que trilhamos - atualmente a Cimed tem 5 mil colaboradores, em dez anos saímos da 36ª posição para o 3º lugar em volume de unidades vendidas. Antes de chegar no cargo que ocupo hoje, passei por diversas áreas na Cimed e com certeza isso me ajudou a ser a líder que sou.

Juliana, você ingressou na Cimed bem jovem. O que motivou sua decisão de seguir no negócio da família?

Sem dúvida, o propósito. A Cimed é uma empresa que tem um propósito muito forte e nos faz cada vez mais querer ir mais longe. Além disso, na Cimed não temos medo de inovar e tenho a oportunidade de realizar muitos projetos incríveis.

Quais os principais desafios de uma empresa familiar? O que você considera ser fundamental com relação a competências e habilidades comportamentais para que o negócio prospere a partir das pessoas?

Karla: Eu e meu irmão somos muito complementares e meu pai conseguiu identificar nossas habilidades e entender qual seria o papel de cada um dentro da Cimed. Tanto que até hoje mantemos essa divisão, eu cuidando da parte mais interna, RH, fábrica, processos e o João Adibe com a parte externa, vendas e marketing. O mesmo acontece com meus filhos e sobrinhos, cada um tem uma habilidade complementar ao outro e acredito que esse seja o segredo.



A INOVAÇÃO FAZ PARTE DA CIMED E UM EXEMPLO DISSO É O MAIS RECENTE LANÇAMENTO DA MARCA, O TÃO DESEJADO CARMED FINI. O SUCESSO DA COLLAB COM A FINI FOI TÃO GRANDE QUE NOSSO HIDRATANTE LABIAL CARMED SE TORNOU LÍDER DE MERCADO E EM UM MÊS FATURAMOS R\$23,5 MILHÕES.

KARLA MARQUES

Sabemos que a indústria farmacêutica em sua maioria possui um grande número de profissionais do público feminino, mas poucas ainda estão em cargo de gestão. Como vocês duas vêem esse cenário atual?

Karla: Não só como VP da Cimed, mas também como voz ativa nas redes sociais, busco liderar pelo exemplo, defendendo a diversidade e a inclusão em todas as nossas pautas. Meu objetivo é continuar trabalhando para eliminar quaisquer barreiras ou preconceitos que possam impedir o progresso das mulheres, especialmente no nosso setor.

Juliana: Acredito que não só a indústria farmacêutica, como também a indústria de forma geral ainda tem muito a evoluir nesse sentido. Por outro lado, percebo que, principalmente, a minha geração já tem muito mais consciência em relação a esse tema. É evidente que a diversidade e inclusão, especialmente quando se trata de representação de gênero nos níveis mais altos de uma organização, são cruciais para alcançar sucesso e inovação a longo prazo.

Não há como falar em indústria farmacêutica sem falar de tecnologia e inovação. Quais são as iniciativas e investimentos da CIMED com relação à pesquisa e desenvolvimento num mercado tão competitivo?

Karla: A Cimed tem diversas iniciativas nesse sentido, começando pelo próprio instituto de pesquisa, somos uma das poucas indústrias farmacêuticas a investir num centro de pesquisa próprio, o Instituto Claudia Marques. Também fomos a primeira farmacêutica brasileira a fazer experimentos no espaço, por meio do projeto CimedX, feito em parceria com a companhia de logística Airvantis e o Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM). A iniciativa realiza testes de cristalização de proteínas a bordo da ISS (International Space Station), nas áreas de imunologia, envelhecimento e absorção de vitaminas.

No quesito inovação, também não dá para deixar de citar o mais recente lançamento da Cimed, o tão desejado Carmed Fini. O sucesso da collab com a Fini foi tão grande que nosso hidratante labial Carmed se tornou líder de mercado e em um mês faturamos R\$23,5 milhões.

É possível equilibrar a relação familiar x profissional trabalhando juntas? Como vocês conduzem isso?

Karla: Com certeza! Nós conduzimos isso muito bem e acho que é isso que nos diferencia. Apesar de termos uma relação muito leve, no trabalho, somos muito focadas, até porque temos uma agenda enorme de reuniões e demandas. É sagrado almoçarmos juntas todos os dias, no próprio escritório da Cimed. Tiramos esse tempo para colocar o papo em dia e dar boas risadas.

Juliana: No trabalho, minha mãe lida comigo como lida com qualquer outro colaborador. Dividimos muito bem as coisas. O momento de maior descontração é quando fazemos as quintas da Juju, que é um sucesso no instagram dela.

A CIMED É UMA EMPRESA QUE TEM UM PROPÓSITO MUITO FORTE E NOS FAZ CADA VEZ MAIS QUERER IR MAIS LONGE.

JULIANA MARQUES





B

CIMEC



Karla, você foi listada como uma das Mulheres de Sucesso pela Forbes. Ao que você atribui esse mérito?

Isso só foi possível graças a um time de pessoas excelentes, que dão o sangue e acreditam no nosso propósito que é gigante: fabricar produtos acessíveis para toda população brasileira. Fiquei muito feliz com esse reconhecimento e me deu ainda mais gás para continuar trabalhando e realizando coisas novas na minha carreira.

Você se tornou protagonista da marca nas redes sociais, em que contexto aconteceu esse movimento e como tem sido lidar com essa repercussão crescente?

Karla: Meu Instagram sempre foi fechado, apenas meus amigos e família me seguiam, mas logo depois que fui nomeada uma das mulheres de sucesso pela Forbes e por sugestão de uma amiga, acabei decidindo também abrir meu perfil e tive uma ótima recepção, tanto de colaboradores da Cimed que se sentiram mais próximos de mim, quanto de mulheres que viram em mim uma inspiração. Me sinto muito feliz nessa minha nova jornada de conseguir influenciar milhares de pessoas nas redes sociais, o que possibilita uma troca de experiências incrível e também me divirto muito. Inclusive um dos quadros de maior sucesso no meu Instagram é o “Quinta da Juju”, com a participação da Juliana dando dicas e falando de tecnologia e inovação.

Cuidar da saúde e qualidade de vida das pessoas é o lema da Cimed. Mas como vocês cuidam da sua própria saúde física e mental?

Karla: Acordo todos os dias por volta das 5h30 da manhã, sou uma pessoa do dia. Gosto de acordar cedo e aproveito para fazer exercícios físicos, até nos finais de semana, não abro mão desse cuidado comigo. Atividade física para mim não é um sacrifício, eu amo fazer para me sentir bem disposta e dar conta de todos os meus compromissos diários. Além disso, também sou adepta da meditação, pratico diariamente.

Juliana: Eu busco me alimentar bem, gosto de ter um tempo de qualidade (ler um livro, assistir um filme/série,). Sempre que posso, também tiro um tempo para fazer uma viagem com o meu namorado e amigos e adoro praticar esportes (jogo futebol desde a infância).

Karla e Juliana: Qual é o legado rock de vocês?

Sem dúvida nenhuma, o nosso legado é a Cimed. Poder dar continuidade ao trabalho da família que começou lá atrás com o meu avô e hoje já estamos na quarta geração é muito gratificante. E como meu pai gostava de dizer, o crescimento é infinito, só depende de você! Por isso, seguiremos trabalhando para transformar a Cimed na maior farmacêutica do país, alinhado ao nosso propósito de levar saúde e bem-estar para toda a população de forma acessível.





**POR UM
FUTURO
TECNO-
REALISTA**

Cezar Taurion, Founder e CSO da Redcore, conduz as empresas por um caminho seguro e de aproveitamento máximo do potencial que a IA oferece aos negócios.

POR JÉSSICA BRANDELERO

Estudante com visão romântica dos anos 60, Cezar teve uma banda de rock que não decolou. Também praticou surf e participou de campeonatos amadores, mas seu sonho era ser piloto de avião. Mudou de ideia quando foi apresentado a um computador. O entusiasmo com a máquina foi tanto que o levou a estudar programação. Daí em diante seguiu carreira na área, terminando a faculdade de economia e mergulhando em um mestrado da ciência da computação.

Com uma visão tecno-realista, Cezar acumula a experiência de mais de 40 anos passando por diversas multinacionais, inclusive pela IBM, onde foi diretor de novas tecnologias e evangelista. Em 2014, saiu do mundo corporativo e se tornou mentor de startups, além de professor convidado em faculdades brasileiras. Atualmente, é Founder e Chief Strategy Officer da Redcore.

O que motivou a fundação da Redcore?

Sempre que surgem novas tecnologias, elas parecem mágicas, até que tenhamos mais compreensão de suas potencialidades e limitações. Mas a excitação faz com que as decisões de negócio muitas vezes sejam levadas pela emoção e não pela racionalidade. Aí que pensamos em criar Redcore. Um grupo de pessoas altamente qualificadas que se propõe a ajudar as empresas a buscarem onde e como criar valor com o uso adequado de sistemas de IA. Por meio de nossas unidades de Consultoria Estratégica em IA, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Educação, oferecemos todo o suporte necessário para que as empresas adotem a Inteligência Artificial em seus negócios.

Como as empresas podem extrair o melhor da combinação entre inteligência humana e inteligência artificial?

Acredito que novas tecnologias mudam muito das tarefas e até eliminam algumas, como vimos com

ascensoristas, cocheiros, telefonistas, datilógrafos e telegrafistas. Surgem outras, como desenvolvedores de softwares e engenheiros espaciais. A IA vai também provocar e, aliás, já está provocando mudanças na sociedade. Algumas atividades vão desaparecer, outras surgirão e muitas serão afetadas. Claro que temos que ser realistas e analisar com racionalidade a chegada de novas tecnologias. Creio que é importante usarmos IA para melhorar a eficiência operacional e até criar novos serviços, mas não esperemos o fim da humanidade causada por ela.

Quais foram os maiores desafios que você já enfrentou ao trabalhar com novas tecnologias e inovação?

Creio que é balancear a emoção do novo com a racionalidade do mundo real. Conectar sinais dispersos para ter uma visão de futuro e apostar nele, é, claramente, algo que embute oportunidades e riscos. Muitas empresas, receosas de apostar nos futuros possíveis e em que cenários seu ambiente de negócios, e conseqüentemente seus produtos e serviços, serão aceitos pelo mercado, acabam ficando na visão do dia a dia, e olhando apenas um ano à frente, implementando apenas melhorias incrementais.

“IA NÃO É APENAS TECNOLOGIA. DEMANDA LIDERANÇA ENGAJADA, CULTURA “DATA-DRIVEN” E ABERTA ÀS EXPERIMENTAÇÕES E ERROS.”

“O QUE ME MOTIVA E ME FAZ ACORDAR COM ENTUSIASMO PARA UM NOVO DIA É SABER QUE ESTOU CONTRIBUINDO UM POUQUINHO, MAS COM O MEU MELHOR, PARA TRANSFORMAR A SOCIEDADE. UM GRÃO DE AREIA, SIM, MAS DE GRÃO EM GRÃO...”



Como você projeta o mercado brasileiro nos próximos anos com a introdução e popularização de IAs?

Novas funções serão criadas, mas no período de transição, será que os que perderão seus empregos poderão migrar para outras funções, que provavelmente demandarão skills diferentes das que eles adquiriram na sua vida profissional? Sem dúvidas, teremos uma mudança significativa na relação pessoas-máquinas e isso vai se refletir nas funções, academia e relações trabalhistas. É absolutamente imperioso que os trabalhadores sejam preparados para esta nova era digital, onde máquinas e humanos trabalharão em conjunto. O nosso nível educacional precisa urgentemente ser melhorado, condição essencial para que uma economia seja produtiva e se insira de forma adequada na revolução da IA e robótica.

Na sua perspectiva, qual é o maior risco na adoção de IAs em empresas sem a maturidade necessária?

Diversos aspectos devem ser considerados, mas destaco dois. O primeiro é a estratégia de negócios. Se a aplicação da IA for adequada, nos lugares certos e nos momentos certos, ela pode alavancar a transformação dos negócios e até mudar ou criar novos modelos de negócio. O segundo ponto, muito importante, é o fator humano e a cultura organizacional. Sem liderança e engajamento da alta administração, sem adaptação às mudanças em processos e novas maneiras de se fazer as coisas, por parte das pessoas que constituem a organização, as iniciativas de IA podem fracassar.

E quais habilidades fazem de nós, humanos, insubstituíveis como profissionais?

Nós temos criatividade, emoção, empatia, sentimentos... Nós humanos temos o senso comum mesmo quando bebês. À medida que crescemos, ampliamos esse senso comum e compreendemos as estruturas de causa e efeito. Temos dentro de nós a física intuitiva, a biologia intuitiva e a psicologia intuitiva. Isso nos permite sobreviver como espécie e interagir com o mundo e com outras pessoas e objetos. Isso nos diferencia das máquinas.

.redcore



GERDAU

O futuro se molda

Flavia Bizinella Nardon

**cultura organizacional,
a chave da
transformação**

Gaúcha, nascida no interior do Rio Grande do Sul, em Soledade, Flavia Bizinella Nardon é mãe de três crianças, uma de nove anos e dois gêmeos de quatro anos. Para ela, a maternidade é uma das suas principais forças em termos de desenvolvimento comportamental e de soft skills.

Uma pessoa que gosta muito de estar com os outros, ver amigos e buscar novas experiências para deixar a energia cada vez mais alta. Em função da dinamicidade, explica que não consegue ficar muito tempo parada em casa e sente necessidade de estar sempre em movimento. Dentro da Gerdau, usou essa energia para mudar muitas questões internas com relação à valorização da cultura organizacional e dos processos que envolvem os colaboradores, seus motivadores e processos de treinamento.

“A Flavia Nardon de fora do trabalho e a de dentro dele são a mesma pessoa e essa tem sido uma jornada na qual eu acredito muito e tenho provocado bastante o mercado e a Gerdau para que as pessoas também tenham essa oportunidade: a de serem elas mesmas dentro do trabalho. Espero que essa divisão possa ser cada vez mais transparente e possamos ser uma pessoa por completo onde quer que estejamos”, defende a Diretora Global de Pessoas e Responsabilidade Social da Gerdau.

Sua trajetória na Gerdau começou na área da comunicação. Como você chegou ao cargo de CHRO?

São 19 anos aqui na empresa e passaram voando. A Gerdau nos proporciona carreiras longas, mas são várias etapas diferentes dentro da mesma história.

Eu sou publicitária de formação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tenho MBA em marketing e comecei a minha vida profissional jurando que eu trabalharia com comunicação o tempo todo, trabalhei em várias agências de publicidade e entrei na Gerdau como estagiária de comunicação social em uma época de estruturação da comunicação digital. Depois de participar do programa de trainee, fui assistente técnica e fui convidada para trabalhar com comunicação interna que, na Gerdau, fica dentro da área de Pessoas.

Quando passeia estar mais próximo dos colaboradores, entender o que engajava os times e como os colaboradores respondiam às ações de comunicação, eu fiquei encantada por aquele processo. Aí surgiu a

oportunidade de ser expatriada e fiquei três anos na nossa operação nos Estados Unidos, fui para atuar com comunicação interna e nesse período comecei a me envolver com outros processos de RH, como clima e cultura organizacional, gestão da mudança. Assim fui ganhando mais repertório.

Quando fiquei grávida, comecei a demonstrar interesse em voltar para o Brasil, porque queria muito que a minha filha nascesse aqui perto da minha família. Então fui convidada para voltar e trabalhar no processo de transformação cultural da Gerdau que estava iniciando naquele ano, em 2014. Voltei para São Paulo e logo depois assumi a área de desenvolvimento humano e organizacional, incluindo os processos de cultura, clima, comunicação interna, carreira e sucessão e aprendizagem com foco nas operações do Brasil.

Esse movimento foi uma grande oportunidade para mim, sair da área mais técnica de comunicação e engajamento para olhar para outros processos de gestão de pessoas. Esse é um ponto importante da nossa cultura: a gente aposta nas pessoas e dá condições para que elas aprendam o que precisam para performar bem.

Então em 2018 assumi área de cultura e gestão de talentos globalmente, trabalhando em conjunto com os nove países onde a gente atua. Fiquei nessa posição por cinco anos e guardo muito carinho dessa época, criamos muitas coisas ao longo dos anos. E aí em setembro do ano passado fui convidada para assumir a liderança global da área de Pessoas e responsabilidade social da Gerdau. Para mim é uma honra poder liderar esse time que é extremamente talentoso.

Na sua vivência, o que foi essencial para liderar grandes transformações organizacionais com êxito?

Em primeiro lugar, a gente precisa de coragem e persistência. Para transformar a cultura de uma empresa de 120 anos, 36 mil pessoas, é importante que se tenha muita clareza do nosso propósito e seja resiliente, porque grandes mudanças não ocorrem de um dia para o outro.

Eu tenho muito orgulho de dizer que a Gerdau em que eu trabalho hoje é muito diferente da Gerdau em que eu entrei em 2004, mas mudanças assim levam tempo pois estamos falando sobre comportamento humano. Não é um cartaz na parede que faz as pessoas se transformarem, elas precisam acreditar naquilo, precisam entender, se desenvolver, para que possamos fazer um movimento coletivo.

Existe outro fator que para mim é essencial, que é a capacidade de construir relações de confiança e colaboração. Eu nunca fiz nada sozinha, as ações só saíram do papel porque conseguimos nos unir enquanto time de Pessoas ou time de lideranças.



TENHO MUITO ORGULHO DE DIZER QUE A GERDAU
QUE EU TRABALHO HOJE É MUITO DIFERENTE DA
GERDAU DE ANOS ATRÁS, QUANDO INICIAMOS A NOSSA
TRANSFORMAÇÃO CULTURAL. TRANSFORMAÇÕES
ASSIM LEVAM TEMPO, PORQUE ESTAMOS FALANDO
SOBRE COMPORTAMENTO HUMANO.



Com mais de 120 anos, a Gerdau é sinônimo de tradição ao mesmo tempo em que é referência em inovação. Como vocês impulsionam essa cultura?

A gente trabalha na transformação cultural há quase 10 anos e tudo isso começou por uma necessidade de negócio. Era fundamental que a gente tivesse uma cultura de inovação, agilidade, simplicidade e líderes humanizados. Temos muito orgulho de ver a Gerdau hoje entre as empresas mais inovadoras do Brasil, mesmo sendo uma empresa de mais de 120 anos. A nossa história nos fortalece.

Em primeiro lugar, existe uma convicção da nossa liderança de que gerenciar a cultura organizacional é fundamental para o negócio. E, quando a gente tem um time de liderança muito alinhado, é mais fácil que isso seja percebido por toda a organização. O nosso trabalho com cultura organizacional é muito robusto. Estamos olhando constantemente se todas as nossas ferramentas de gestão de pessoas impulsionam uma cultura de inovação, colaboração e valorizam comportamentos de abertura e respeito pelos indivíduos.

Investimos muito em capacitação de pessoas e também comunicamos o tempo todo os nossos

*Tenho convicção
que a maternidade
alavanca skills muito
importantes para
a nossa atuação
como líderes.*



princípios, o que valorizamos. Temos consciência de que um líder comunica para além das suas palavras. As lideranças comunicam pelas escolhas que fazem, onde dedicam tempo, como definem as suas prioridades.

A maneira como nos relacionamos com os nossos acionistas, com nossos fornecedores, com as nossas comunidades também refletem a nossa cultura e a maneira como acreditamos que devemos impactar a sociedade.

Quais programas e iniciativas a Gerdau tem promovido para se conectar com o futuro do trabalho?

Não gosto muito da expressão “futuro do trabalho” porque acho que esse “futuro” parece muito distante. Acho que já estamos falando em presente do trabalho, porque já estamos vivendo um ambiente extremamente diferente daquele de anos atrás.

Temos diversas ações e iniciativas em andamento, como horários e benefícios flexíveis, diversas iniciativas para promoção de saúde mental, entre outros. Mas como grande guarda-chuva, eu diria que a gente tem trabalhado muito o conceito de liderança humanizada. É interessante que, quanto mais estudamos as tendências de futuro, mais temos a certeza que o que vai fazer a grande diferença no mercado de trabalho são as conexões profundas entre as pessoas. Precisamos investir muito nas lideranças para fazer com que isso ocorra.

Como foi a experiência de escrever um capítulo no livro “Liderança: Mulheres que comunicam a transformação”? O que você contou por lá?

Eu contei sobre o projeto mais importante da minha vida, que são os meus filhos. E falei também sobre como a maternidade me tornou uma líder melhor, porque o que eu aprendo na minha casa todos os dias me faz refletir sobre o papel da liderança e como

podemos fazer isso da melhor forma possível dentro das empresas.

Eu até brinco aqui na Gerdau que, quando alguém quiser fazer um treinamento de gestão, podem passar uns dias na minha casa. Mas fora as brincadeiras, tenho a certeza de que a maternidade alavanca skills muito importantes para a nossa atuação como líderes.

Qual é o seu legado rock?

É entender que as pessoas são únicas, em qualquer lugar que elas estejam. As pessoas devem e merecem ser felizes e serem elas mesmas, seja no trabalho ou em casa. Que a gente, enquanto corporação, consiga acolher as pessoas da forma que elas são e respeitá-las desta forma. Acredito que posso resumir isso tudo na busca por lideranças mais humanizadas.

POR CAROLINE MUSSKOPF

DICA CULTURAL

Pesquisadora norte-americana Brené Brown

Autor Adam Grant



GERDAU
O futuro se molda

CONFIANÇA, A RECEITA PARA LIDERANÇA



"Tem uma coisa que nenhum líder pode abrir mão com relação ao seu time, que é a confiança. Se os seus liderados não confiarem em você, nada vai acontecer. E para construir isso, você precisa de alguns ingredientes: ser o mais justo possível, discutir as regras com a equipe, ter transparência responsável e uma comunicação clara, além de ouvir e dar espaço para todos.", defende Cadu Espósito.

POR CAROLINE MUSSKOPF

Uma pessoa extremamente descontraída, Cadu Espósito gosta de dar risada e de fazer os outros rirem para tornar o ambiente mais leve. Palmeirense e roqueiro de carteirinha, tem um filho de 8 anos, o Bento, que é o seu parceiro de shows preferido. Bento toca bateria e é o grande orgulho do pai, que tocou guitarra por muitos anos e faz questão de jogar futebol todo final de semana com o filho.

Cadu veio de São Carlos, cidade do interior de São Paulo, para a capital, a fim de cursar Psicologia. Iniciou sua trajetória profissional querendo trabalhar com populações vulneráveis, como pessoas com alguma dependência química. Mas o destino tinha outras pretensões para ele.

"Em todas as clínicas que eu entrava como psicólogo, logo em seguida os donos me colocavam como RH. E a justificativa era sempre a mesma: 'você se importa com os pacientes, mas parece que você se importa mais com os profissionais que estão aqui dentro.' Isso porque eu pensava mesmo em treinamento, em como fazer o recrutamento, como era o clima dos profissionais e quais ações de engajamento poderiam ser feitas. Foi quando entendi que realmente minha veia pulsava por Recursos Humanos.", conta.

Cadu, queremos conhecer mais da sua trajetória pessoal e quais foram os caminhos que te trouxeram até a posição de Gerente Sênior de RH da 99?

Comecei minha carreira na Latam Linhas Aéreas e logo em seguida eu fui para a Warren Media. Assim que terminei meu MBA, fui contratado como HR Business Partner (BP) na Warren Media. E aí começa mesmo a minha trajetória em termos de digital e tecnologia, porque era o momento de criação do HBO Max. Fiquei lá por 2 anos olhando como BP



para toda a parte de cultura, treinamento, eficiência, desenvolvimento e integração de times. Depois desse período, recebi um convite da Conquer para integrar o time de professores dos cursos de liderança e futuramente entrei para a equipe de colaboradores também.

Comecei a atuar como gerente de RH na Whirlpool Corporation, olhando especificamente para o setor de vendas, Customer Experience (CX) e marketing. Além disso, também fazia um olhar global para o desenvolvimento de lideranças. E sempre tive uma paixão pela 99, era uma das minhas empresas dos sonhos.

No seu histórico profissional, você assumiu papéis de gestão de pessoas em empresas referência na área de tecnologia. Em que medida você considera essas áreas complementares?

Tecnologia e gestão de pessoas são 100% complementares. Não consigo imaginar a atuação de Recursos Humanos sem tech e acho que a área de tech precisou aprender muito de Recursos Humanos para chegar aonde chegou hoje. Pelas empresas que eu passei, sempre foram áreas muito próximas. E o grande desafio de RH é saber como nos aproximar cada vez mais da estratégia da empresa.

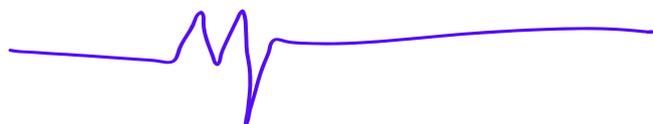
Afinal, estamos falando sobre retenção de talentos, diferencial de mercado, atração dos melhores

profissionais, e tudo isso só é possível com tecnologia e automatizações. Assim, podemos utilizar os dados para tomar decisões mais assertivas. Além disso, quando nós, como RH, desenvolvemos os times de tech, fazemos com que eles criem produtos e soluções cada vez mais atrativas.

Como professor e mentor de lideranças, quais foram os maiores ensinamentos que você transmitiu e que recebeu?

O principal ponto é que o professor nunca deixa de ser um aluno, esse foi o meu maior aprendizado. Já passei por algumas turmas e é incrível o quanto eu aprendo tanto quanto eles. Tem muito do life long learning nisso, é um tema que gosto muito, porque precisamos estar sempre complementando o nosso conhecimento.

NÓS NUNCA SABEMOS O SUFICIENTE. TEM UMA FRASE QUE GOSTO MUITO QUE DIZ: A PARTIR DO MOMENTO QUE EU DEIXO DE APRENDER, EU COMEÇO A MORRER.



Nós nunca sabemos o suficiente. Tem uma frase que gosto muito que diz: a partir do momento que eu deixo de aprender, eu começo a morrer. Minhas aulas são alimentadas justamente por esses aprendizados do dia a dia e também do networking que faço.

Quais são os desafios e as oportunidades da área de pessoas dentro de uma empresa de tecnologia?

O desafio principal é, cada vez mais, sobre como eu me conecto com o negócio. Preciso entender como estão as OKRs, em que números estamos chegando e em quais não estamos chegando. Hoje, por exemplo, eu faço seis viagens de 99 por semana, no mínimo, e não tem uma em que eu não pergunte para o motorista “por que você escolheu fazer uma corrida com a 99? O que pode ser melhor?”.

Os insights que isso me traz eu posso levar para os líderes ou posso discutir o papel do RH junto com aquela liderança. Eu começo a conectar esses dois stakeholders. E isso significa que o RH não pode mais ser uma área de suporte, isso faz toda a diferença em empresas de tecnologia, em que tudo muda muito rápido.

Na sua perspectiva, em quais frentes os RHs precisam avançar para se tornarem uma área ainda mais tech?

Além de entender o que o negócio está precisando de fato, é muito importante investir em automatização. É muito confortável ficar na função operacional, fazer uma planilha de controle de funcionários, mas isso não apoia o negócio. A gente já pode automatizar tudo isso e, quanto mais fizermos isso, mais disponibilidade vamos ter para efetivamente me conectar com a empresa. Outro ponto importante é a análise e o cruzamento de dados estratégicos sobre pessoas, isso muitas vezes é um processo negligenciado.



Você foi listado como top 100 People 2022 pela Feedz. Como foi receber esse reconhecimento? E quem é sua principal referência e inspiração, na vida e na carreira?

Foi uma mega surpresa, primeiro porque eu sou um grande fã da Feedz. E eu tenho uma tríade comigo, que eu gosto demais. A primeira é **Patty McCord**, que foi executiva de Recursos Humanos da Netflix. Ela tem um livro chamado “Powerful: Como construir uma cultura corporativa de liberdade e responsabilidade”, que mostra um olhar de RH que eu não conhecia, com relação à estratégia do negócio.

Tem outro executivo que já não está mais entre nós, que é o **Tony Hsieh**, fundador da Zappos. No seu livro Delivering Happiness, ele fala sobre

a filosofia da Zappos e sobre sempre olhar pela visão do cliente e o que o cliente precisa para se conectar com você. Eu acho que isso tem tudo a ver com RH. Muitos RHs não entendem que somos responsáveis pelos clientes internos e precisamos oferecer uma boa experiência para todas essas pessoas.

E uma terceira inspiração é bem pessoal. Sou um grande fã da liderança do técnico do Palmeiras, que é o **Abel Ferreira**. Já li os livros dele, gosto da metodologia de parceria com os seus liderados, é o que eu tento praticar na minha liderança e também nos meus cursos. Ele mostra que existe uma grande diferença entre líder e chefe, sendo o líder uma pessoa efetivamente inspiradora e que o grupo acredita.

Qual é o seu legado rock?

Entendo que o meu legado é que eu faço questão de tentar trazer a melhor experiência possível para as equipes e todas as pessoas que estão no meu ambiente de trabalho. Acredito que nós temos que nos divertir, o trabalho precisa ser legal e prazeroso e tem que fazer sentido para cada um.

Existe um conceito que eu gosto demais que é o de felicidade no trabalho. Eu sei que muitas vezes pode parecer utópico, mas a verdade é que passamos pelo menos um terço da nossa vida adulta trabalhando. Por isso, eu entendo que a gente tem que ter a melhor experiência possível e vejo o RH como uma das principais áreas que promove isso.

NÃO CONSIGO IMAGINAR
A ATUAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS SEM TECH E
ACHO QUE A ÁREA DE TECH
PRECISOU APRENDER
MUITO DE RECURSOS
HUMANOS PARA CHEGAR
AONDE CHEGOU HOJE.

DICA DE TECNOLOGIA

Não dá para não falar do ChatGPT, uso todo santo dia. Agora mesmo precisava traduzir uma política gigantesca, entender alguns termos, e o ChatGPT fez para mim em dois minutos o que eu demoraria uma tarde inteira.



ANDRITZ

ENGINEERED SUCCESS



UMA ENTUSIASTA
das relações
saudáveis

Fernanda Brunetto

Desde pequena desacomodada, sensível e curiosa, Fernanda Smith Bastian Brunetto conta que sua maior fortaleza e entusiasmo sempre foi estabelecer bons vínculos e desenvolver redes de relações saudáveis com as pessoas.

POR KELLEN HÖEHR

Inspirada por várias histórias de superação de seu entorno, sempre entendeu que poderia ir muito longe. Com fome de aprendizado, desde a infância se interessava por novos conhecimentos, o que a levou para conhecer o mundo e muitas outras culturas.

“Me interesse muito por conhecer as pessoas e aprender com elas. Fico muito feliz em ver a enorme rede que criei, seja profissional ou pessoal. Certamente, hoje colho muitos frutos de obter pronta ajuda quando preciso em função do bom vínculo e experiências passadas de aprendizado e ajuda mútua com as pessoas. O mundo é bem maior do que o seu próprio quarto. A gente precisa fazer a vida valer a pena, especialmente deixando marcas no coração de quem passa pela por nós”, destaca Fernanda.

Nos mais de 20 anos trabalhando com gestão de pessoas, qual foi seu maior aprendizado de carreira?

Eu sempre fui uma pessoa de convicções fortes e sólidas. Como estudo muito, sempre proponho programas, processos muito bem organizados, argumentos bem estruturados. Mas houve alguns momentos da minha vida em que consegui entender que nem tudo funciona pra sempre. Ou seja, o que foi verdade um dia, pode não ser mais.

Mudar virou a coisa mais constante desse mundo nas últimas décadas. Se tivermos uma mentalidade mais aberta e inclusiva, certamente a gente vai desfrutar desse aprendizado e evoluir junto com as mudanças. Ainda assim, também entendo que, dependendo da cultura de quem estamos nos relacionando, precisamos modular a comunicação e a forma de apresentar propostas. Essa habilidade faz toda diferença na hora de desenvolver relações de confiança e reputação.

Sua atuação na ANDRITZ é a nível global, você percebe muitas diferenças em relação à maturidade digital entre o Brasil e os demais países do grupo?

Para mim, o que faz diferença para um negócio atingir a maturidade digital, tem a ver com o quanto

as pessoas usam tecnologia para suas entregas, com o mindset (digital) e com aspectos culturais que, dependendo do país, trazem diferentes desafios. É sempre importante a atenção a que culturas estão envolvidas nos programas e reuniões, adaptando a comunicação e as propostas para que se possa engajar o grupo todo de forma mais efetiva.

Em uma conexão digital, em uma reunião com câmera fechada, por exemplo, ficamos sem a comunicação não-verbal, o que impacta muito no entendimento entre as pessoas, especialmente se as pessoas estiverem na América Latina que necessitam de mais elementos para desenvolver confiança. São muitas as pesquisas que mostram que, no digital, o contato visual também é fundamental para comunicar emoções e se conectar com o outro.

E, quando falamos sobre a forma de se comunicar, tanto os asiáticos quanto sulamericanos, fazem isso de forma bastante abstrata, com uma complexidade de linguagem e grande quantidade de mensagens subentendidas e subliminares. As pessoas da cultura do hemisfério norte não conseguem entender. Eu mesma comecei a ajustar minha comunicação para ser mais efetiva conforme o time.

Por isso, na minha opinião, a melhor forma de atingir a maturidade digital é ser muito intencional e fazermos bons combinados com os times sobre o uso da tecnologia e sobre a prática dos comportamentos da cultura desejada. Bons acordos garantem expectativas alinhadas e melhor probabilidade de que as entregas, ou nesse caso, a maturidade digital aconteçam.

Como é liderar a área de RH em uma divisão de negócios que respira tecnologia e automação? Em quais aspectos esses universos convergem em desafios e oportunidades?

POR MAIS QUE A TECNOLOGIA VENHA PARA TRAZER VELOCIDADE E AMPLITUDE DE RESULTADOS PARA O NOSSO DIA A DIA, SE NÃO TIVERMOS UM OLHAR HUMANO DE MÃOS DADAS COM A TECNOLOGIA, NÃO CONSEGUIREMOS AVANÇAR PARA UMA COLABORAÇÃO DE FORMA SAUDÁVEL E EFICAZ.

A ANDRITZ é uma empresa de engenharia, mas que embarca sempre muita tecnologia e inovação em seus produtos e serviços. Isso me chama muito a atenção desde que entrei na empresa. Por mais que a tecnologia venha para trazer velocidade e amplitude de resultados para o nosso dia a dia, se não tivermos um olhar humano muito forte de mãos dadas com a tecnologia, não conseguiremos avançar para uma colaboração saudável e eficaz.

Em especial, os nossos colaboradores das áreas de automação e digitalização, que estão prestando serviço para o nosso cliente, representando a empresa, tem uma série de complicadores que sempre me instigaram muito, precisamos mantê-los engajados e conectados à cultura ANDRITZ, mesmo estando dentro da empresa do cliente e longe dos nossos escritórios. Eu acredito e adoro estar em uma área de RH que é negócio, ter contato com clientes, com RHs dos clientes, temos que ser uma área de RH que vai agregar valor visível ao cliente final.

E quando há esse potencial em função da natureza do negócio, eu vejo o quanto o RH pode ser estratégico e fazer diferença ao cliente final. O nosso papel é fomentar uma cultura de colaboração que possa direcionar comportamentos para um mesmo foco para, a partir disso, obter resultados e superar as expectativas dos nossos clientes.

*MUDAR VIRZOU A COISA MAIS
CONSTANTE DESSE MUNDO
NAS ÚLTIMAS DÉCADAS. SE
TIVERMOS UMA MENTALIDADE
MAIS ABERTA E INCLUSIVA,
CERTAMENTE A GENTE
VAI DESFRUTAR DESSE
APRENDIZADO E EVOLUIR JUNTO
COM AS MUDANÇAS.*

As mulheres ainda são minoria no setor de tecnologia. Como essa pauta é conduzida na ANDRITZ?

A ANDRITZ tem um programa de ESG global chamado We Care, no qual a empresa estabelece os seus compromissos com os pilares de meio ambiente, social e de governança corporativa. Dentro do pilar social, temos um olhar aos aspectos de cuidado com as pessoas e de potencializar a diversidade que temos na companhia. Ainda estamos no início dessa jornada, mas sabemos que a diversidade realmente traz inovação e o potencial de ver perspectivas diferentes. A diversidade cultural é muito celebrada na ANDRITZ já há muitos anos.

A perspectiva de equidade de gênero é um tema que temos trabalhado mais fortemente. Temos feito esforços para aumentar o número de mulheres em geral, assim como em cargos de liderança. Temos uma meta, um compromisso enquanto empresa, não só na área de automação e digitalização, mas na ANDRITZ como um todo. Para alcançarmos esta meta, temos desenvolvido oportunidades de aumentar mulheres na base de posições de entrada, através de programas de estágio, trainee, treinamento de base para quando não há no mercado as profissionais que estamos demandando, especialmente nas áreas técnicas, o que ainda é um enorme desafio

Em específico, nas áreas de automação, temos um plano com estratégias de employer branding para termos mais mulheres candidatas para as nossas vagas, além de uma série de iniciativas para reconhecer as mulheres das nossas equipes, e iniciativas de conscientização e de aprendizado coletivo sobre a pauta diversidade, equidade e inclusão..

Como estimular uma cultura voltada à



inovação e à transformação digital e, ao mesmo tempo, colocar as pessoas no centro?

Na ANDRITZ, queremos ser um líder global que fornece soluções de engenharia e tecnologia inovadoras e de qualidade para nossos clientes. Para continuar crescendo e aumentar nossa lucratividade, precisamos atender melhor nossos clientes de forma integrada e contínua, como um grupo com uma marca. Isso é o que chamamos de ONE ANDRITZ, nossos direcionadores estratégicos, incluindo nossos valores: **Paixão, Parceria, Versatilidade e Perspectivas**, onde a inovação está fortemente presente e impulsiona nossa cultura.

Para incorporar ONE ANDRITZ em nossa cultura, definimos um conjunto de quatro comportamentos principais (#1ANDRITZway), que descreve como queremos trabalhar juntos: **Foco no Cliente, Responsabilidade por Desempenho, Compromisso Compartilhado e Abertura**. Desde 2021, temos implementado várias ações, tais como campanhas, treinamentos, workshops e implementação de processos globais de gestão de pessoas, por exemplo o ciclo de performance integrando os comportamentos culturais, para comunicar e ajudar líderes e times a implementar a prática dos comportamentos culturais em seu dia a dia de trabalho.

Em forte conexão ao desenvolvimento da cultura, é fundamental trabalhar a experiência do colaborador. Entendemos que o mais efetivo é desenvolver o Customer Experience (CE) de dentro para fora. Já que, assim como colocamos o cliente no centro, estimulando que todos pensem no problema do cliente final, também precisamos fomentar que os colaboradores tenham experiências tão positivas que os mobilizem em direção à superação das metas do negócio.

De forma a refletir na prática este princípio, a ANDRITZ implementou recentemente uma estratégia robusta de escuta aos colaboradores através do Programa Global de Employee Engagement, na qual temos múltiplas pesquisas rápidas e fáceis

de responder para todos os colaboradores, tanto relacionadas a experiência de trabalho, cultura e demais fatores-chaves nos diferentes momentos da jornada do colaborador. Após as pesquisas, os líderes e colaboradores, junto com as equipes de RH, têm uma conversa aberta sobre os pontos de melhoria, apoiados por potentes analytics e recomendações, e juntos definem o foco das ações (máx 1-2) para implementarem em conjunto. Através desse ciclo, aproximamos os times, desenvolvemos a confiança entre líder-liderado, no time e com a empresa, e integramos ao ciclo de liderança a prática de melhorar a experiência de trabalho na empresa.

Como efeito adicional, o programa de engajamento contribui de forma substancial para a evolução da nossa cultura e prática dos comportamentos #1ANDRITZway, onde a estratégia de escuta reflete a prática do comportamento de abertura e as discussões de time e ações concretas de melhoria representam a prática dos comportamentos de Compromisso compartilhado e Responsabilidade por Resultado. Os resultados que temos colhido, especialmente desde o último ano nos mostram que estamos no caminho certo, melhorando a experiência dos nossos colaboradores e amplificando a prática consistente dos comportamentos culturais, a estratégia de negócios será atendida de forma consistente em curto e longo prazos, ao mesmo tempo que teremos os times felizes e protagonistas de uma cultura de relações saudáveis de trabalho.

Qual é o seu legado rock?

Meu legado rock é contribuir para um mundo melhor, através de melhores relações, conexões de confiança mais íntegra que permitem experienciar boas vivências, construções, e entregas coletivas. Quando passamos pela vida das pessoas, seja por rápidos encontros ou convivências mais longas, é importante deixar marcas positivas, que façam com que as pessoas lembrem de ti pela contribuição, aprendizado, experiência boa em conjunto. Isso faz com que a gente viva ainda mais, através dos tempos.

ANDRITZ

ENGINEERED SUCCESS



**IMPULSIONAR
NEGÓCIOS
COM**

**TECNO
—LOGIA**

JOÃO VITOR CHAVES SILVA

"Minha carreira sempre foi focada em ajudar negócios a escalarem, seja como executivo, mentor, investidor ou conselheiro", explica João Vitor Chaves Silva, Sócio, COO e CPTO da G4 Educação.

POR CAROLINE MUSSKOPF

Nascido em Minas Gerais, João Vitor Chaves Silva cresceu em uma cidade chamada Itabirito, a cerca de 50 KM de Belo Horizonte, onde fez faculdade de Engenharia de Energias Renováveis na FUMEC. Durante esse período de formação, se engajou com o movimento Empresa Jr e, em 2015, foi para os Estados Unidos estudar negócios e inovação em um programa do MIT.

Essa experiência o levou a largar a graduação em engenharia para empreender. Em 2017 se tornou o primeiro funcionário na Suno Research, empresa que ficou por três anos. Pouco depois, se uniu ao G4 Educação, ainda no primeiro ano da empresa, em outubro de 2019.

O que você aprendeu na sua experiência no MIT que trouxe para o Brasil e carrega nas suas vivências atuais?

No MIT, estudei uma metodologia chamada "Disciplined Entrepreneurship". Com ela aprendi muito sobre como reduzir as incertezas e ter um modelo estruturado para construir coisas que realmente geram impacto. Tive contato com pessoas de diversos países e trabalhei em ideias que iam de redes sociais a sistemas de redução de impacto de derramamento de petróleo no mar. Isso me ajudou a entender melhor as possibilidades e conectar diferentes formas de pensar e lidar com problemas.

Quais são os maiores desafios e oportunidades de estar à frente da área de tecnologia de uma das EdTechs que mais cresce no país?

O grande desafio é conseguir conciliar o curto e o longo prazo. Como, ao mesmo tempo que tomamos decisões que vão ajudar a bater as metas no próximo trimestre, construímos as bases para os próximos dez anos?

Existe aquela frase do "É mais fácil falar do que fazer", e na vida real é exatamente assim. É muito fácil falar sobre usar o modelo de horizontes de growth da McKinsey ou a regra de pareto para alocar recursos, mas na prática não é óbvio. Até porque muitas vezes sequer sabemos o impacto de cada escolha.

Então fica sempre a dicotomia do equilíbrio. Será que eu deveria investir recursos na parceria sobre AI com a Microsoft, criar meu app próprio ou automatizar um sistema para ter eficiência no time? No fim, é um jogo de alocação de recursos bastante desafiador e que a

resposta vem um bom tempo depois da decisão ser tomada.

Como você acha que as IAs vão impactar o futuro do trabalho e as profissões das pessoas?

Eu li um texto que falava que "AI é um software ruim, mas uma pessoa boa". E isso acontece porque a AI, ao menos hoje, é ruim em coisas que achávamos que ela seria boa e boa em coisas que nem imaginamos que ela poderia fazer. Se você pede uma AI do tipo generative text para fazer uma conta, por exemplo, ela erra muitas vezes contas simples. Mas se você pede para ela fazer uma análise de sentimentos e trazer insights em um texto, ela consegue.

Mantendo isso em mente, a melhor forma de pensar em uma AI é como um estagiário ou assistente, disponível para te ajudar no dia a dia, mas que precisa ser tratado mais como pessoa do que como software. Ou seja, é menos sobre apertar um botão e ter a resposta perfeita e mais sobre interagir. Seguindo essa linha de pensamento, vejo que o futuro do trabalho vai ser composto por times menores, em número de pessoas, mas que entregam mais, já que possuem a AI como um parceiro de trabalho.

O FUTURO DO TRABALHO VAI
SER COMPOSTO POR TIMES
MENORES, EM NÚMERO DE
PESSOAS, MAS QUE ENTREGAM
MAIS, JÁ QUE POSSUEM A
AI COMO UM PARCEIRO DE
TRABALHO.

No G4 Educação, como vocês desenvolvem as equipes para lidarem com as constantes evoluções tecnológicas?

Além de programas formais de desenvolvimento, a nossa cultura organizacional é uma base importante para isso. Somos muito abertos a inovar, testar e arriscar, estimulamos abertamente o time a fazer isso, damos suporte e valorizamos publicamente.

No fim do dia, é muito difícil ensinar a inovar, porque inovação, por definição, vem de fazer ou criar coisas novas. E, se é novo, como eu posso ensinar a fazer? Por isso o foco está muito em preparar o time para filtrar ruídos, focar no que realmente gera valor, e saber como testar e experimentar de maneira controlada e estruturada para gerar mais resultados.

Qual é o seu legado rock?

Gosto de pensar que estou ajudando a construir um Brasil melhor para o futuro. Eu e meus sócios compartilhamos uma crença comum de que é o empreendedorismo que transforma a sociedade, gerando inovação, emprego e renda.

Então a dedicação é sempre para apoiar e inspirar empreendedores, gestores e profissionais a buscarem formas de fazer isso, de criar negócios melhores, que crescem mais, geram mais empregos e criam um país melhor para o futuro.

DICA DE TECNOLOGIA

Pra mim, nada supera o Google Agenda como ferramenta de produtividade. Também uso o ChatGPT e o G4 AI no meu dia a dia, mas vejo que gestão de tempo e produtividade tem mais relação com foco e escolhas do que com aplicativos e ferramentas.



"STAY HUNGRY, HUNGRY,"

*stay
foolish!*



Venâncio Guimarães, Diretor de Pessoas e Cultura da DASA, se considera um eterno aprendiz e busca contribuir para a evolução das pessoas com quem trabalha.

POR JÉSSICA BRANDELERO

Pai orgulhoso de seus filhos Rafael e Marina e marido dedicado à Fernanda, para Venâncio, não existe uma separação rígida entre o profissional e o pessoal. Ele acredita que a vida é uma só e procura aproveitar ao máximo o tempo que tem com a família.

Venâncio também busca conhecimento e crescimento constante em todas as esferas. Na DASA, compartilha com seu time a missão de zelar pela vida das pessoas e, individualmente, orienta seus filhos para se tornarem pessoas exemplares e promotores de transformações positivas.

Como é liderar a área de cultura de uma empresa tão grande e diversa?

Com sinceridade, acredito firmemente que a liderança da cultura da empresa não se limita a mim, mas se estende a todos. Ser líder não se trata apenas de ocupar um cargo, mas de possuir habilidades que permitem liderar em diferentes direções - para cima, para os lados e até mesmo para baixo. Eu me vejo como mais um patrocinador ativo dessa cultura.

Atualmente, os mais de 50.000 colaboradores da empresa, especialmente aqueles que estão na linha de frente, representam a cultura de forma ainda mais significativa do que eu. Eles têm contato direto com os pacientes e clientes, trabalham em equipe, vestem a camisa da empresa e cuidam da vida das pessoas. Em um mundo cada vez mais digital, destacam-se aqueles que conseguem manter o olhar e o toque humano. A tecnologia avançada deve caminhar lado a lado com a conexão pessoal: o high tech com o high touch.

A Dasa foi de uma empresa de saúde para uma empresa de saúde e tecnologia, quais foram os maiores impactos dessa transição?

Ao iniciarmos nossa jornada de transformação, percebemos que a mudança era também essencialmente cultural, em vez de meramente digital. Nosso objetivo final sempre foi solucionar os problemas enfrentados pelos nossos clientes, sejam eles pacientes, médicos ou até mesmo as operadoras, e a tecnologia veio para agregar nesse processo. Antigamente, por exemplo, a marcação de exames só era possível por telefone, clientes "esqueciam" de comparecer às agendas marcadas e havia necessidade de buscar laudos nas unidades físicas. Hoje, tudo isso está ao alcance de nossas mãos. Além disso, conseguimos gerar dados mais preditivos,

preventivos e personalizados, cuidando dos mais de 20 milhões de pacientes que atendemos anualmente.

Atrair talentos da área da tecnologia é um desafio de mercado, como isso é trabalhado na DASA?

No que diz respeito à atração de talentos, nosso foco é trazer e desenvolver os melhores líderes do mercado, de modo a despertar o interesse de outros profissionais em trabalhar conosco. Para isso, adotamos estratégias sólidas como marcar presença em campi universitários e grandes meetups, fortalecendo nossa marca e deixando claro que somos uma empresa que une saúde e tecnologia. E temos obtido êxito nesse aspecto. No entanto, tão importante quanto atrair, é formar talentos dentro de nossa organização. Criamos, então, um abrangente programa interno de formação para profissionais de tecnologia, chamado Academia Tech. Esse programa engloba estratégias de upskilling e reskilling, permitindo que as pessoas se desenvolvam em suas habilidades técnicas, inclusive oferecendo oportunidades de migração para profissionais que não trabalham diretamente na área de tecnologia.

Hum

"ADO TO COMO UM MANTTRA A FAMOSA FRASE DE STEVE JOBS: 'STAY HUNGRY, STAY FOOLISH' (PERMANEÇA FAMINTO, PERMANEÇA TOLO). ESSA CITAÇÃO ME INSPIRA A SER UM ETERNO APRENDIZ EM TODAS AS ÁREAS DA VIDA."

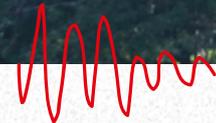


[Voltar ao índice](#)

Como estudioso do “RH do futuro”, o que você espera para a área no cenário brasileiro?

Alguns aspectos que podem ser esperados para o RH do futuro no Brasil, na minha visão, são maior foco na experiência do colaborador em que o high tech se une ao high touch com uma imensa transformação digital; mais foco em desenvolvimento de habilidades do futuro com programas de capacitação e treinamento que preparem os colaboradores para as demandas do mercado, como habilidades digitais, pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional; e uma agenda potente com cultura organizacional forte e uma gestão diferenciada na estratégia de talentos, desde a identificação e desenvolvimento de líderes, o planejamento sucessório, a gestão da performance e a retenção de talentos de alto potencial.

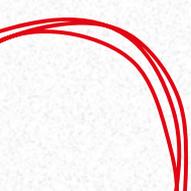
“O FATO DE TER AUXILIADO INÚMERAS PESSOAS DURANTE A PANDEMIA, ENQUANTO TRABALHAVA EM UMA EMPRESA DE SAÚDE, É ALGO QUE ME ENCHE DE ORGULHO.”



TOP 3 LIVROS

01. O Almanaque de Naval Ravikant
02. A Regra é não ter Regras
03. O lado difícil das Situações Difíceis

DDSO



CEOx1DIA

BY ODGERS BERNDTSON

INVESTINDO NOS LÍDERES DO FUTURO

POR JÉSSICA BRANDELERO

Da Europa para o mundo, o Programa CEOX1Dia chegou no Brasil em 2015 e desde então tem oportunizado aos universitários do país um dia como diretores executivos. A iniciativa idealizada pela Odgers Berndtson conecta estudantes no final da graduação com a alta liderança de empresas visando, assim, o compartilhamento de experiências e insights para a formação de novos líderes.

Ao longo das edições brasileiras, o projeto já contou com centenas de participantes e impulsionou jovens profissionais para um futuro promissor em suas carreiras. “Adquiro conhecimentos valiosos que impactaram minha visão sobre o papel de um CEO em uma organização e vi na prática que ser um líder executivo envolve tomar decisões estratégicas e ser responsável pelo sucesso da empresa.”, é o que afirma Miguel Rinaldi, estudante selecionado em 2022.

Luciana Azevedo, Sócia e Head de Assessment da Odgers Berndtson, observa que a vivência e os ensinamentos vão além da seleção. Um exemplo disso são os casos de estudantes que receberam propostas de estágio e emprego após participarem do programa. E o ganho também se estende para as empresas envolvidas. Marcelo Tabacchi, CEO da

Faber-Castell, definiu sua participação em 2022 como uma grande oportunidade para passar adiante seus aprendizados de mais de 22 anos ao mesmo tempo em que absorvia novos insights e inspirações.

A Grou e a PDA são parceiras do CEOX1Dia e contribuem com o processo seletivo na etapa de assessment, fornecendo a avaliação comportamental PDA com o intuito de analisar e compatibilizar o perfil dos candidatos com as lideranças das organizações inscritas. Para Marcelo Tabacchi, foi justamente nessa fase que ele reafirmou seu propósito como líder, apresentando caminhos para que as pessoas pudessem se desenvolver profissionalmente a partir de suas competências e talentos.

Além do mapeamento de habilidades para fins de autoconhecimento e desenvolvimento e da experiência direta como líder no dia a dia de empresas consolidadas no mercado, o programa impulsiona o intercâmbio geracional. Marcelo Vilela, Vice Presidente da ABB e participante em 2023, tem como expectativa promover a inovação por meio de novas conexões, aprendizados e crescimento profissional não só para os estudantes inscritos, como também para a sua equipe. Um legado construído e reforçado pelo CEOX1Dia já há 9 edições.



MARCELO TABACCHI,
CEO da Faber-Castell no Brasil

“O encontro da tradição com a inovação é algo fundamental para o crescimento de qualquer negócio, assim como na Faber-Castell. A partir desta junção, é possível garantir que a nossa cultura permaneça viva e perene ao mesmo tempo em que a companhia se adequa aos desafios contemporâneos.”



LUCIANA AZEVEDO,
Sócia e Head de Assessment da Odgers Berndtson

“O CEOX1DIA promove a educação e desenvolvimento de jovens líderes e empreendedores. A iniciativa oferece uma oportunidade única para que estudantes universitários aprendam com CEOs experientes, ganhando insights valiosos sobre liderança, negócios e a rotina de grandes empresas.”



MARCELO VILELA,
Vice Presidente da ABB

“Acredito que os líderes de sucesso são aqueles que realmente se preocupam com os seus times e que possuem a capacidade de motivar e inspirar. É essencial criar confiança, permitir diferentes perspectivas e aceitar novos pontos de vista com o objetivo de gerar novas ideias, com comprometimento, responsabilidade e foco no resultado coletivo.”

PDA