

weplace

olhar

vânia neves

#02

conselheira de empresas
technology advisor e mentora



// A entrega da tecnologia é uma entrega por pessoas para pessoas, para resultados nas empresas e na sociedade. Então, o pilar de pessoas, independentemente da empresa e do setor, é o mais importante //

VÂNIA NEVES

é matemática, formada pela UFF/RJ, mestre em administração pela PUC/RJ, com pós em gestão de telecomunicações, pós-MBA em governança para Conselhos pela Saint Paul Escola de Negócios e certificações internacionais na NASA, Singularity University, MIT, Melbourne University e Cheung Kong Graduate School of Business (CKGSB). Atua como conselheira de administração do Grupo Ultra e do Instituto Pacto Contra a Fome, já tendo sido conselheira do Grupo Carrefour Brasil. É conselheira consultiva na Rede Mulheres Empreendedoras (RME) e faz parte do Conselho Editorial da MIT Sloan Management Review Brazil. Vânia é palestrante TEDx, idealizadora e cofundadora do Programa de Mentoria LÍDERNEGRA, ação voluntária para desenvolvimento de líderes negras; coautora do livro *WCD Unframed, Olhares Possíveis Sobre Temáticas Relevantes* e sua história é citada no livro *Undeterred: The Six Success Habits Of Women In Emerging Economies*.

Depois de ocupar posições de destaque, em empresas de diversos setores e, hoje, atuando como conselheira, quais barreiras você enfrentou nessa jornada? E como você lida com os vieses que continuam reafirmando estruturas excludentes?

Bem cedo, meus pais mostraram, para mim e para o meu irmão, que o que poderia nos fazer chegar aonde quiséssemos seria o estudo. O conhecimento era algo que ninguém poderia tirar da gente, independentemente de cor de pele ou posição social. E tem sido assim, desde quando comecei minha carreira até agora.

Liderar em tecnologia requer atualização constante, algo que sempre fiz e tem me ajudado desde a posição CIO regional na GSK, que assumi no final de 2009, até chegar a uma posição de executiva global de tecnologia na Vale, em 2021. Foi assim que enfrentei os desafios, me preparando. Há cinco anos, decidi que iria fazer uma transição, de executiva de tecnologia para conselheira. Eu planejei a jornada de preparação. Busquei novos conhecimentos e me aprofundei em governança, até me sentir confortável para fazer essa mudança.

Comecei com Conselhos pro bonos e, em 2022, assumi uma cadeira no Conselho de Administração do Grupo Carrefour,

que tinha fusões recentes e buscava alguém com perfil de tecnologia para contribuir com a transformação digital e estratégia de cibersegurança.

As barreiras, eu as ignorei. Sempre preservando a minha ética e meus valores. Se eu fosse pensar que sou mulher e sou negra a cada passo, se deixasse isso me intimidar, teria perdido as oportunidades de aprendizado e realizações que tive até aqui. Durante boa parte da minha carreira, a pauta de diversidade não existia nas empresas. Sempre fui minoria nas reuniões executivas. E ainda sou.

E esse lugar solitário me trouxe *insights* importantes. Por exemplo, em 2018, eu estava participando do programa executivo em inovação, da Singularity University, no Vale do Silício, junto com outros 98 executivos e, quando eu olhei ao meu redor, percebi que só havia duas mulheres negras. Como assim,

em um lugar onde as pessoas estão

influenciando o futuro, não tem diversidade?

Foi um gatilho para mim e, por conta desta experiência, há cinco anos, criei o programa de mentoria LÍDERNEGRA, para desenvolvimento de líderes negras. Já são quase 200 mulheres formadas, preparadas para assumir a média liderança e subir na hierarquia.

Pelas passagens que você teve em empresas de setores distintos, quais aprendizados sobre liderança e sobre gestão você considera universais?

Penso que fui bem-sucedida porque busquei cuidar e desenvolver pessoas para que elas pudessem crescer também. A entrega da tecnologia é uma entrega por pessoas, para pessoas, impactando resultados nas empresas e na sociedade. O pilar de pessoas, independentemente da empresa e do setor, é o mais importante. Quando falamos em liderança, estamos falando de visão, de ter clareza para onde você quer levar um time, uma organização. Outro pilar importante é como a gente mede a entrega de valor, como a gente conecta o propósito daquela empresa com a cultura, com os objetivos e o impacto na sociedade. Não vejo sentido em apresentar KPIs de tecnologia, por si só, sem conectá-los com objetivos e métricas de negócio.

E como mensurar essa relação entre diversidade, desempenho e resultados?

Vejo muitas empresas falando sobre diversidade, mas poucas conseguem conectar diversidade com inovação e com desempenho. Diversidade é diversidade de pensamentos, de experiências, de visões de mundo.

E não é um favor, é uma possibilidade de entender melhor o mercado e inovar. Se uma pessoa não se enxerga como público-alvo de uma marca, ela não vai comprar daquela empresa. Por isso, uma pessoa do marketing, que conheça bem ou pertença a um grupo de diversidade, pode ampliar o olhar nas discussões, inclusive em Conselhos. Penso que, quando a gente mudar esse referencial, abriremos mais portas para ouvir perspectivas diferentes para inovação, impactando positivamente estratégias e resultados.

Políticas de diversidade só funcionam se as pessoas e o ambiente forem desenvolvidos para que se ganhe com as diferenças. **Ninguém quer se sentar em uma cadeira como enfeite só para fazer parte de estatísticas.** Por isso, é preciso capacitar as lideranças para que consigam desenvolver pessoas e associar a diversidade com resultados de negócios.

Como você enxerga o papel da liderança na construção da segurança psicológica dentro das organizações?

O líder dá o tom e o exemplo para criar um ambiente onde as pessoas possam falar o que pensam, expor ideias, divergir, concordar, errar e serem quem elas são. Ambientes com segurança psicológica

são aqueles com líderes que promovem discussões onde todos possam se expressar, sem preocupações com julgamentos ou repreensões. São aqueles onde empregados podem reportar um problema ou declinar de uma atividade que envolva riscos. São aqueles onde as ideias novas florescem e são ouvidas e consideradas para a construção de novas soluções. São aqueles onde as pessoas não são discriminadas e podem ser quem elas são, dentro e fora da empresa.

O papel do líder é também fundamental para promover diversidade e inclusão, pois ele ou ela pode ter um time diverso e não estimular a inclusão de todos. **Não basta você contratar uma pessoa somente porque é negra ou por pertencer a qualquer outro grupo diverso.**

É preciso que ela possa ser ouvida, que se expresse, que tenha as mesmas oportunidades de desenvolvimento, que possa contribuir como os demais para criar e cocriar de forma transparente. O Conselho, com a ajuda do comitê de pessoas, pode monitorar a pesquisa de clima e engajamento da empresa e observar como a liderança da empresa é vista.

Como conselheira, qual é a sua visão sobre o papel da governança?

Começo com o olhar para a cultura. Quando a gente chega em um Conselho,

entende como é a cultura da empresa, se é uma empresa que cuida das pessoas. Se segurança é um valor, pilar estratégico. Se a empresa prioriza a segurança psicológica. É uma cultura que estimula a inovação? Qual a maturidade da governança estabelecida? O que está na agenda do Conselho?

Estamos vivendo mudanças muito rápidas na tecnologia. Todos os anos, o Fórum Econômico Mundial mostra o impacto da evolução tecnológica nas profissões. Em poucos anos, teremos áreas de atuação totalmente eliminadas e novas áreas que serão criadas. Então, o Conselho tem o papel de olhar para o futuro, de entender o que está acontecendo no ambiente geopolítico, cenário tecnológico e os impactos diversos no negócio e nas pessoas.

A inteligência artificial é o *boom* do momento, os impactos são irreversíveis e ainda incertos. Como é o Conselho que aprova o melhor *mix* de alocação de investimentos, de acordo com os pilares estratégicos, é fundamental compreender a estratégia de IA da empresa: questões éticas, uso responsável e a conexão com a estratégia de longo prazo do negócio. Que direcionamento o executivo vai tomar? A inovação é estimulada para toda a empresa ou é concentrada? A empresa está investindo em IA para solucionar problemas

reais ou criou uma fábrica de provas de conceito sem conexão com a estratégia? A governança contemporânea demanda o letramento do Conselho em IA para que o colegiado possa liderar a transformação ou crescimento do negócio com a visão digital.

Você tem visto isso nos Conselhos?

Eles estimulam esse tipo de conversa?

Sim, é um tema que tem sido tratado. Até pelo impacto em custos, no presente e futuro. Houve uma evolução do nível de discussões sobre transformação digital nesses últimos anos, apesar de termos ainda um longo caminho pela frente. E a gente chegou em um momento em que profissionais com o meu perfil, independentemente de gênero, estão entrando em Conselhos para apoiar nestas discussões em nível estratégico.

Obviamente, os resultados financeiros e novos negócios são temas prioritários.

Mas o que fazer sem a tecnologia?

Onde a tecnologia ajudará para transformar o negócio? Esta é uma pauta essencial.

Eu me coloco no papel de olhar a estratégia e necessidades de longo prazo e propor a discussão de como a tecnologia poderá contribuir. Na minha opinião, o Conselho deve estar atento ao ambiente acelerado de mudanças tecnológicas que impactam pessoas e seu negócio,

a longo prazo. Por isso, estimular a criação de comitês de inovação e transformação digital pode assessorá-lo com insumos para tomada de decisão. Com isto, voltamos para a agenda de pessoas e diversidade: novas profissões e impacto no negócio.

A diversidade de competências nos Conselhos permite que esse tipo de discussão entre na pauta. A gente está

falando de governança de dados, de arquiteturas tecnológicas que permitam o crescimento das empresas, de trabalhar com inteligência artificial com responsabilidade.

Estamos falando de cibersegurança, de formação de novas habilidades, dentre outros impactos. Algumas empresas se perdem ao investirem em tecnologia sem priorizarem a solução de problemas reais. A tecnologia é cara. Por isso, é importante que a estratégia de tecnologia esteja alinhada à estratégia de visão de longo prazo direcionada em nível de Conselho.

Para fecharmos esse papo tão bom, qual foi a situação mais inusitada que você vivenciou na sua trajetória e o que você trouxe de aprendizados com ela?

Eu era executiva, CIO na GSK, e estava no evento PM Challenge da NASA, nos Estados Unidos. Isso foi em 2012. Assisti a uma palestra sobre liderança comandada

por um homem e uma mulher, ambos da NASA e gostei muito. Comentei com um dos diretores-chefe de engenharia de lá, que era também responsável pelo evento, que naquele ano recebia cerca de duas mil pessoas. Em resposta ao meu comentário, ele me perguntou se eu queria voltar no ano seguinte e palestrar no evento. Dei aquela engasgada. Tive que pensar rápido. Resultado: acabei topando, sugerindo que ele dividisse o palco comigo. Depois comecei a tremer: como é que eu havia dito “sim” para aquilo?

Ele me deu carta branca e escolhi falar de gestão de *stakeholders* em projetos complexos. **Discutimos a apresentação e ele me pediu para usarmos apenas três slides. E, detalhe: só imagens, nada de texto. Naquela época não era algo comum nos eventos daqui. Essa foi a única exigência.** Eu estava apreensiva, não somente pelos três *slides*, mas porque ele concordava com tudo o que eu propunha e as discussões estavam muito superficiais para o meu gosto. Pensei comigo: ele está na língua dele, no espaço dele, então, para o meu conforto, quem vai liderar esse show sou eu.

Fechei o roteiro, propondo a sequência e os conceitos gerais da apresentação. Fizemos um ensaio no dia da apresentação

e descobri que ele faria tudo no improviso. Mas não me abalei porque eu estava preparada. E foi assim: uma das experiências mais inusitadas que vivi. A dobradinha deu super certo e no ano seguinte fui convidada para participar de um curso de gerenciamento internacional de projetos no Kennedy Space Center, com representantes de agências espaciais do mundo. O que eu aprendi ali? Que crescemos muito quando saímos da zona de conforto. E o conforto vem com a preparação. Não sabe? Prepare-se. Mas não deixe de experimentar ●

weplace olhar

é uma publicação da Weplace,
uma consultoria estratégica de
capital humano que desafia empresas
a evoluírem seus times e negócios.

Para uso de qualquer parte desta
entrevista é necessária autorização
documentada da Weplace. Venda proibida

Para falar conosco e fazer sugestões,
envie e-mail para olhar@weplace.com.br
ou ligue 11 3030 7030

Para ler as edições anteriores, acesse:
weplace.com.br/olhar

weplace



weplace consultoria



weplace.com.br



Avenida Pedroso de Moraes, 1553, conj. 82,
05419 001, Alto de Pinheiros, São Paulo, SP