

weplace

olhar

valéria
carmignani
barbosa

#01

conselheira de empresas
e mentora



**“ A outra coisa
que eu tenho aprendido
na empresa familiar
é que ela tem coração.
Existe alma, existe
emoção, existe gente,
existe herança, existe
legado. E isso, em uma
multinacional, não tem ”**

VALÉRIA CARMIGNANI BARBOSA

é conselheira de Administração e coordenadora de comitês de assessoramento, em empresas de capital fechado, familiar e terceiro setor. Atua como Mentora pela Top2 e é professora e membra da comissão de pessoas do IBGC. Membro do WCD (Women Corporate Directors). Apaixonada por pessoas e resultados, desenvolveu sua carreira executiva nos últimos 30 anos nas áreas de Negócios e Recursos Humanos, atuando na América Latina, Estados Unidos e Europa. Formada em administração de Empresas com pós-graduação em Marketing e mestrado em Negócios Internacionais. Formação para Conselhos pelo PdEC e IBGC.

Agora, como conselheira, com trajetória como ex-executiva que liderou a agenda de capital humano, como vê a pauta da diversidade nos conselhos?

Olhando para meu primeiro processo e entrada no Conselho do Hospital Alemão Oswaldo Cruz, ele veio com um mandato claro de trazer diversidade para dentro da governança do hospital. A mudança já estava sendo praticada, dentro daquele Conselho que percebeu a necessidade de ampliar os perfis e buscar ajuda externa através da consultoria da Weplace para ajudar a identificar e atrair os perfis mais aderentes às necessidades daquele colegiado. No meu caso, não era só a diversidade de gênero, mas a diversidade também de experiências e competências complementares. Minha experiência de mais de 30 anos como executiva no mercado de saúde, além da minha bagagem e repertório na área de Capital Humano, foi decisiva para esta escolha.

E, a propósito, também tinha a questão de eu ser uma das primeiras mulheres no Conselho. Essa primeira intenção é muito bacana, só que, aí, a gente entra na página dois. A página dois é: uma vez no Conselho – que aparentemente é diverso –, como ser incluída nesse Conselho? Um desafio que hoje escuto ser recorrente onde a inclusão

por si só não basta, é preciso dar escuta para o novo e diverso. A gente foi muito feliz porque o momento do Conselho pedia muito das temáticas que essa cadeira de Recursos Humanos trazia. Trabalhamos em sucessão, que era uma pauta superimportante, continuamos trabalhando a cultura e a própria governança, sua dinâmica e a avaliação do Conselho. Quando você tem uma pessoa que está o tempo todo atenta aos temas relacionados à organização e gente, você traz isso mais próximo do Conselho de uma maneira mais efetiva.

Depois dessa primeira passagem, acho que teve uma evolução das demandas de diversidade em Conselho, olhando a diversidade de uma maneira mais ampla. Não só o fato de ser mulher, mas diversidade de perfis. E não dá para a gente não falar da inteligência artificial. Não dá para a gente não falar do processo de transformação, tanta ruptura que a gente está vivendo no mundo corporativo, com uma agenda de transformação digital, a velocidade da IA avançando, e tudo o que isso precisa refletir na agenda do Conselho. Aquele Conselho, que antes era formado em grande parte por CEOs e CFOs experientes, está se transformando, paulatinamente, em Conselhos mais plurais, que possam trazer insights atuais que ajudem projetar futuro. E quem projeta o futuro são pessoas

que estão no mercado vivendo as rupturas na pele. A pauta da diversidade no Conselho é fundamental, é crescente, mas ainda tem muitos vieses. E um deles passa por quem traz novas nomeações para o Conselho. Ainda temos grande parte dos processos de seleção focados nos relacionamentos dos acionistas, Presidentes de Conselho, que por muitas vezes acabam indicando e escolhendo perfis semelhantes.

Então, há de se promover uma mudança isto é, definir um processo de seleção e para isto tem que ter alguém que puxe essa conversa: “– Será que não precisaríamos ter uma matriz de competência para as próximas contratações? Será que não seria interessante fazer um *assessment* do colegiado e ver como é que nós estamos? Se a gente tem repertório aderente para ajudar na construção do futuro desta organização?”.

A diversidade, para mim, é um imperativo estratégico. Porque se eu não tenho esse olhar diverso no Conselho, como é que eu vou refletir isso nesse mundo que a gente está vivendo, que é muito diverso?

Como assegurar a estratégia correta sob a ótica de múltiplos olhares e com a perspectiva devida, assegurando as melhores decisões e mitigando possíveis vieses? Não podemos encarar como

modismo do ESG, eu acredito de fato que é um imperativo estratégico que, quem souber usar, estará mais bem preparado para endereçar a complexidade que estamos vivendo.

Você trouxe o tema da inteligência artificial. Como tem sido o impacto e a amplitude desse assunto nas pautas dos Conselhos? Qual tem sido o impacto na gestão?

Na área de saúde, está muito acelerado. A gente tem plataformas com inteligência artificial em várias vertentes que nos ajudam na eficiência de muitas atividades. Mas tem um outro capítulo que é: como eu me preparo para usar a IA como ferramenta. A gente nunca vai abrir mão do humano para tomar uma decisão. O letramento dos conselheiros e a criação de comitês dedicados a IA são essenciais para integrar a gestão de mudança e cultura digital nas organizações. Como é que eu preparo os executivos? Como é que eu preparo uma organização para encarar esta cultura digital? A minha preocupação é conscientizar sobre a necessidade de cada um entender o seu papel. A tecnologia, você vai usar, você vai ter que aprender. O mais importante é como estarmos preparados para lidar com a velocidade destas mudanças.

Quão presente nos Conselhos a pauta está?

Ainda é tímida, mas crescente e não tem volta. Ela ainda vem muito do executivo para o Conselho. Acho que está muito mais no executivo que está experimentando coisas, trazendo soluções e o Conselho acaba absorvendo durante as apresentações. Dentro do Conselho, eu vejo a IA sendo usada em atas de reuniões, para capturar notas, listar os próximos passos... Ela faz uma série de registros que facilitam o trabalho do *Governance Officer*.

Tem esse lado prático, mas pouco ainda se discute sobre o impacto da IA nos negócios atuais, no futuro das posições e trabalhos nas organizações. Muitos conselhos ainda não fazem uso de IA nos processos internos ou preparação de pautas. De fato, existe uma lacuna de familiaridade somada à composição pouco diversa, limitando o aproveitamento dessas ferramentas, porém há uma tendência de rejuvenescimento do Conselho e, hoje, vejo muitas empresas chamando “*advisors*” que possam aconselhar sobre os temas relacionados a IA. Tudo começa com qual é a dor que queremos resolver e olhar a IA como parte da solução, nos ajudando a definir claramente a estratégia de IA para nosso plano de negócios.

Você teve uma trajetória muito forte em empresas multinacionais e, hoje, é conselheira de empresas familiares, capital fechado e terceiro setor. Qual é o seu olhar em relação às principais diferenças na atuação, na dinâmica, nas barreiras?

Acho que a grande diferença foi no papel em si. No Conselho, você aprende a fazer perguntas. Fiz a transição ainda como executiva e, hoje, estou há dois anos fora do mundo executivo. Mas o primeiro Conselho veio quando eu ainda era executiva e então, toda vez que eu ia para uma reunião de Conselho, me esforçava para tirar esse chapéu de executiva, um treino constante para quem conduziu, por 30 anos, o *modus operandi* na execução.

O Conselho é mais instigante, é mais escuta ativa e é muito mais repertório de perguntas. Porque ao fazer essa transição para outro tipo de empresa, o repertório, construído ao longo da vida executiva, permite fazer perguntas sobre coisas que você já viveu. No mundo corporativo, principalmente trabalhando por anos em multinacionais, você tem uma escola de repertórios muito grande. Tem uma sofisticação de processos, a própria governança é muito azeitada. Tem uma série de regras e políticas já estabelecidas que de certa forma te ensinaram sobre governança.

Então, esse repertório de perguntas é que te permite ir acertando o “norte”. Vou dar um exemplo prático. Ao chegar em uma organização e querer entender sobre a remuneração por performance: “– Como é feita, hoje aqui, a distribuição de bônus?”. E, conforme você vai ouvindo, vai reaprendendo e desaprendendo um montão de coisas que você aprendeu em 30 anos, e você descobre que tem várias outras formas de fazer e que funcionam! E muitas delas são muito mais simples do que aquelas que você demorou um tempão para implementar. Você pensa: como é que eu compliquei tanto uma coisa que parece tão mais simples, mais objetiva e pragmática?

A outra coisa que eu tenho aprendido na empresa familiar é que ela tem alma. Existe alma, existe emoção, existe gente, existe herança, existe legado. E isso, em uma multinacional, não tem. Tem relações, tem conflitos, tem palavras não ditas. Para o RH, é um campo muito bacana, porque você absorve tudo. Você faz a leitura da organização, do ambiente e vai fazendo perguntas para conduzir uma conversa e tentar chegar em um consenso.

E eu descobri uma coisa que eu não fazia em uma multinacional com tanta frequência: a intermediação de conflitos. Claro que a gente faz. Cansei de ter conversas difíceis

e fazer gestão de conflitos entre executivos. Mas quando tem alma, tem legado e tem família, a proporção é diferente. São outros ritos.

A gente descobre um respeito profundo pela alma da família. E isso, para mim, é muito caro. É um senso de responsabilidade gigantesco. Você está lá para ajudar a continuar esse legado e construir em cima dele. Acho que tem sido o maior aprendizado. No filantrópico, então, tem um papel, um propósito incrível. Sou conselheira no Instituto Jô Clemente, que tem como propósito promover a autonomia e a inclusão das pessoas com deficiência intelectual, Transtorno do Espectro Autista (TEA) e Doenças Raras na sociedade, e contribuir para a prevenção e promoção da saúde. Trabalhar para essa causa e poder contribuir para construir um mundo melhor para essas crianças traz um repertório de uma outra dimensão humana, de servir à vida.

Hoje, me sinto realizada ocupando este espaço que está muito alinhado com meu novo momento profissional e pessoal, podendo usar muito do que vivi nos anos que servi como executiva em diversas organizações que me confiaram a oportunidade de ajudar. Poder fazer mais do que gosto e poder servir outras

empresas que de alguma forma confiaram uma missão a mim é, sem dúvida, motivo de muita realização. Você vai sentindo aprendendo com aquela família, com aquela organização. Vai crescendo o seu nível de entendimento de onde aportar a contribuição. Eu não estou lá para executar. Eu não estou lá para fazer o trabalho desse meu colega CEO. Estou lá para ajudar a pensar, a trazer perguntas e provocações que ainda não foram feitas e que podem ajudar na reflexão deste negócio. E, assim, a gente vai construindo o longo prazo daquela organização.

-

Em outras entrevistas, você disse que depois da pandemia o papel do RH mudou. O que mudou? O que ficou?

A primeira mudança muito clara que eu vejo, que veio para ficar, é o perfil da liderança. Após uma pandemia, como é que a gente faz as pessoas voltarem ao que era depois de ter passado por tamanha tragédia? Pessoas perdendo parentes, pessoas com doenças mentais crescendo exponencialmente. E as empresas tentando se reorganizar para voltar ao “normal”. Esse normal nunca voltou. Na minha opinião, o normal de cinco anos atrás não existe mais. E, basicamente, não existe mais por conta do que aconteceu com a cabeça das pessoas.

As empresas são feitas de pessoas. E as pessoas, hoje, encaram o trabalho de forma diferente. Grande parte delas revisitou a sua relação com o trabalho e entram aqui temas como por exemplo o *quiet quitting*. A mesa de pingue-pongue já não resolve, os escritórios redesenhados para uma melhor jornada do colaborador também não. Não é mais só o voltar para o escritório, não é só o espaço físico. É a razão daquilo existir. Por que eu preciso estar ali com aquelas pessoas fazendo o que a gente fazia? Qual é de fato meu propósito? Então, tem uma discussão mais profunda sobre o sentido do trabalho e a relação com o trabalho.

Eu também passei por um processo de transformação, eu não sou mais a mesma. Nós saímos do pós-pandemia diferentes, com algumas reflexões sobre o que vale a pena seguir fazendo e o que vale a pena visitar. O papel do RH ficou muito mais crítico porque aquela fórmula básica de engajar funcionários, que todo mundo tinha, não está funcionando. Hoje, o botão que você aperta para destravar o melhor de cada colaborador é diferente e isto torna muito mais complexo fazer gestão de pessoas. Soma-se a isto a necessidade do RH repensar sobre o futuro do trabalho com a adoção da IA, que pode aliviar a exaustão, ampliar conexões e criar tempo de qualidade.

Eu citaria também a mudança e o papel do RH na relação de humanização das organizações, que cresceu muito e existe uma real demanda para alinhar o perfil destes líderes ao novo contexto. Convivi com líderes que souberam desenvolver os *soft skills*, que aliás, para mim, sempre disse serem *skills* essenciais e que hoje são os *skills* mais valorizados nas organizações que precisam dar conta desta pauta de transformação.

Propósito, vulnerabilidade, humildade são temas que fazem parte do repertório da nova liderança. Aqueles que não desenvolveram suas habilidades de liderança desta maneira, buscam correr atrás de formações para reaprender a gerir de maneira mais humana e empática. É uma coisa de natureza humana, tem muito de comportamento, o executivo aprendeu por décadas a fazer gestão, comando e controle, regido por estruturas hierárquicas e, de repente, se depara com os *soft skills* tão requeridos hoje, e que se não os tiver, está fora do jogo. Esse tema de relações humanizadas é crítico em um contexto em que o RH também passou a lidar com a saúde mental dos colaboradores, tema que está presente em todas as conversas de Cultura, onde o mantra é proporcionar um ambiente psicologicamente seguro, onde acolher com empatia o diverso, com escuta atenta é, hoje, comportamento altamente procurado nas lideranças.

O profissional de Recursos Humanos está muito mais sofisticado, tem esse tipo de repertório para poder dar conta, futuro do trabalho, cultura digital, saúde mental, impacto social, para citar alguns. É preciso pensar diferente para acompanhar esse grupo que está diferente. E isso tem a ver com a comunicação também.

Porque inspirar é você engajar, é você conectar, é você influenciar, é você orquestrar a equipe, é escutar o que está acontecendo, é ter empatia pelo seu time.

Nossa pergunta de encerramento: qual foi a situação mais inusitada, mais diferente que você viveu no trabalho? E qual foi o principal aprendizado que você tirou dessa situação?

Aconteceu no auge da minha carreira executiva, aos 40 anos. Eu era diretora de uma empresa, recém-contratada, e me deram uma incumbência – com seis meses de companhia – de fazer uma apresentação sobre gestão de times de alta performance, numa reunião mundial com os CEOs da área internacional. Fiquei super lisonjeada, mas morri de medo. Eu, seis meses de empresa... Será que eu tenho esse repertório todo?

E esse meu presidente, na época, me colocou o maior gás: “– Você tem mais do que você imagina. Você tem capacidade

de unir pessoas, unir propósitos. Vai com o teu repertório que eu tenho certeza de que vai se dar muito bem”. Aquele frio na barriga crescendo, né? Aquele medo do novo, empresa nova, não saber o que iria encarar. Mas me debrucei, fiz uma apresentação com ajuda, inclusive, de um colega de mercado, um headhunter. Eu precisava procurar ajuda com aqueles que estavam acostumados a lidar com CEOs de diversos perfis. Enfim, montei a apresentação. A apresentação seria em Nova Iorque. Antes da apresentação, eu tinha um congresso em Boston.

Particpei do congresso e, à noite, embarcamos, eu e o presidente, para Nova Iorque. Durante o voo, eu comentei: “– Você não quer dar uma olhadinha na apresentação? Eu acho que era bom você ver, né?”. A apresentação seria no dia seguinte. Ele disse que sim. Quando fui pegar meu laptop, cadê o laptop? Ah, meu Deus! Eu tinha deixado na esteira da segurança do aeroporto, tirei da mochila para passar pelo raio-X e não peguei de volta! Meu Deus!

Ele falou: “– Claro que você salvou em um *pen drive*, né?”. Eu não tinha salvado! E ele disse: “– Bom, então, temos um problema pra você resolver”. Ele colocou o fone de ouvido e começou a cantar

“New York, New York”, enquanto pelas janelas do avião observava o pouso na cidade. Eu não sabia se chorava, se gritava. Entrei em pânico. Eu olhava pra ele cantando e pensava que o cara era louco, sem senso de responsabilidade. Ele me trouxe pra uma apresentação, eu sem a apresentação e ele cantando?!

Descemos no aeroporto e eu penso comigo: gente, como eu faço? Tenho que ligar no aeroporto. Ele pegou e me deu um cartão da FedEx: “– Olha, essa aqui é a conta FedEx da empresa. Se precisar, despache”. Me deu o cartão, pegou a mala dele, nos enfiamos no táxi, ele com o fone, incomunicável, e eu, uma louca ligando para o aeroporto, ligando para a segurança do aeroporto para explicar a situação e buscar a solução. Encurtando a história: depois de muitas ligações, identifiquei que estava lá. Conversei com a FedEx, mas eles não poderiam despachar o computador. Por questões de segurança nos Estados Unidos, eles não despacham computadores, e para isso foi mais umas três ligações para buscar um caminho.

Consegui, finalmente, chegar na pessoa certa para autorizar um super express shipping, que me garantiu que chegaria na madrugada. Às oito horas da manhã, eu estaria apresentando. Não dormi. Fui para o *business center* do hotel, montar

do zero uma apresentação, pra ter qualquer coisa como base para minha apresentação, que claro não estaria nem perto do que de fato era a que preparei com todo tempo e cuidado. Entrei no quarto, estressada, já tinha conseguido mais ou menos a promessa que chegaria de madrugada, mas a tensão estava no nível dez.

Seis horas da manhã, toca o telefone. Eu, de pé, pronta, já montada pra apresentação, sem ter dormido. Era a recepção: “– O computador está aqui embaixo”. Lá vou eu, firme e sem hesitação para a reunião fazer a apresentação. Entrei, apresentei e, graças a Deus, foi uma das melhores apresentações que fiz naquela organização. Todos elogiaram e o presidente recebeu muitos *feedbacks* sobre nossa atuação no Brasil, o que futuramente me rendeu um convite para me mudar para a Alemanha, gerenciando um negócio maior. Bom, aquela coisa toda terminou, mas ainda tinha o dia inteiro de reunião. Meu chefe me chamou de lado e falou: “– Foi ótimo, agora deixe o teu laptop aí e vá curtir Nova Iorque. Você não precisa ficar aqui hoje. Está liberada. Vai descansar”.

Resumo da ópera: depois dessa viagem, ele me chamou e falou: “– Olha, aquilo foi o melhor teste que eu podia fazer sobre resiliência, adaptabilidade e gestão de crise.

E depois disso, eu tenho certeza de que eu escolhi a pessoa para ser a minha sucessora no Brasil. Você conseguiu lidar com o problema naquelas 24 horas, qualquer outro teria pirado. Mas às 8 da manhã, você se mostrou de uma maturidade, de um equilíbrio. E diante de 300 presidentes. Foi excepcional”.

Eu estou contando isso para mostrar que esse líder que eu tive estava me preparando para a presidência desta empresa, e que o que mais contava nesta altura da minha carreira eram os famosos *soft skills*, gestão de crise, adaptabilidade e claro uma boa dose de maracujá!

Foi uma forma muito interessante de um líder testar e ele achou uma circunstância – que não é o que ele queria, óbvio –, mas ele podia ter ajudado de uma maneira completamente diferente, mas ele me deixou correr porque, como CEO de uma empresa, você está sozinho grande parte do tempo. Você não tem para onde correr. Você vai ter que tomar decisões, muitas vezes sozinho. Foi uma coisa totalmente inusitada, mas que hoje coleciono como um *playbook* de liderança inspiradora ●

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
ou ligue 11 3030 7030

weplace



weplace consultoria



weplace.com.br



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