

MASTER



PREMIUM



# [EXPERIENCE CLUB]® RH EXPERIENCE



Uma imersão sobre liderança, transformação e pessoas. Assim foi o **RH Experience**, que reuniu mais de 100 VPs ou diretores de RH, Pessoas e Diversidade na sede do Mercado Livre, em São Paulo, em 2 de junho.

Foram 6 painéis de discussão sobre construção de cultura, novos desafios da liderança, desenvolvimento de human skills, investimento em DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão), tecnologia e inteligência artificial como ampliadores da capacidade humana e aprendizagem híbrida.

No encerramento do evento, o futurista Tiago Mattos conduziu um workshop provocando os participantes a pensar de forma disruptiva o modelo de inovação atual praticado nas empresas.



Os líderes devem estimular o retorno ao presencial em encontros com propósito.

**SEBASTIÁN FERNANDEZ**

CHIEF PEOPLE OFFICE E SENIOR VP  
**MERCADO LIBRE**



Para ter uma cultura empreendedora, não podemos culpar as pessoas quando algo não dá certo.

**FERNANDO YUNES**

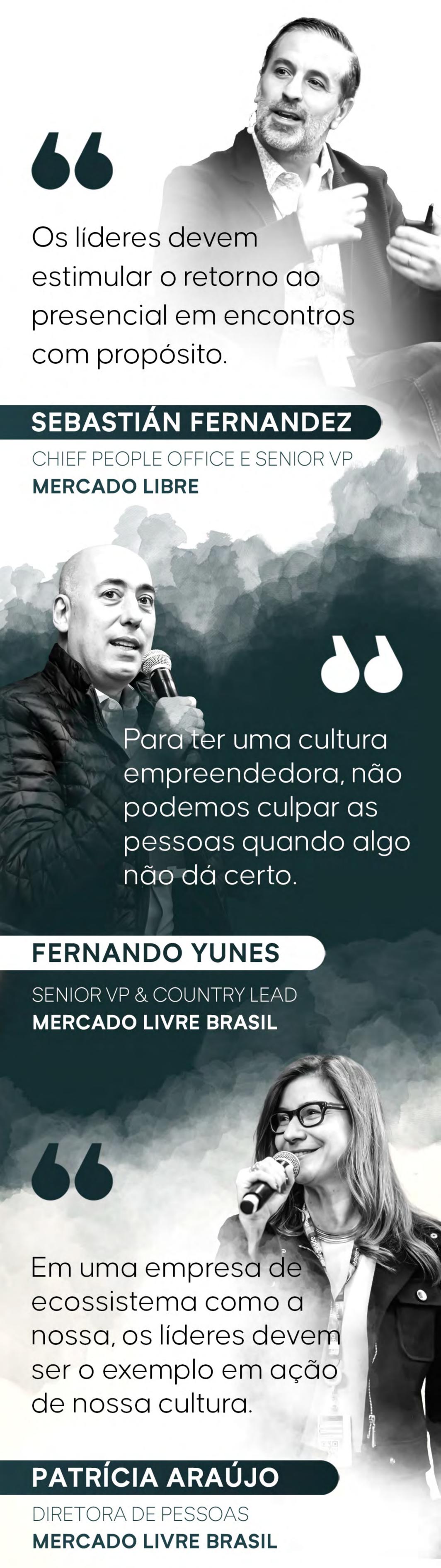
SENIOR VP & COUNTRY LEAD  
**MERCADO LIVRE BRASIL**



Em uma empresa de ecossistema como a nossa, os líderes devem ser o exemplo em ação de nossa cultura.

**PATRÍCIA ARAÚJO**

DIRETORA DE PESSOAS  
**MERCADO LIVRE BRASIL**



## PAINEL 1

# Quando a Cultura se torna uma vantagem competitiva

O primeiro painel abordou a importância da cultura como vantagem competitiva nas organizações. O Chief People Officer e Senior VP do Mercado Livre, Sebastián Fernandez, contou em sua palestra de abertura como a empresa trabalha para manter a cultura mesmo após crescer quatro vezes o número de colaboradores nos últimos três anos, chegando a 40 mil pessoas. Para Sebastián, a chave está em construir símbolos e sistemas que reforcem a cultura da empresa no dia a dia e mantenham essas mensagens consistentes ao longo do tempo.



## 2 PERGUNTAS SOBRE CULTURA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

**Como manter a cultura de uma organização após um crescimento tão expressivo como o do Mercado Livre?**

**Sebastián Fernandez** ✓

Nossa cultura se mantém por três ações da liderança: quem você contrata, quem você promove e quem você demite. Os líderes são essenciais para manter viva a mensagem de cultura empreendedora e ágil que queremos imprimir nas decisões diárias. Um exemplo prático de como promover esses dois valores é a tomada de decisão 90/10 que adotamos: 90% das decisões são feitas pelas próprias pessoas e 10% precisam ser escaladas para a gestão.

**Fernando Yunes** ✓

Quero dar outro exemplo prático. Quando encerramos uma linha de negócios após três anos, todas as pessoas que trabalhavam no projeto foram realocadas para outras frentes. Encerramos o negócio e não culpamos as pessoas. Para empreender, ter risco, não pode existir uma cultura do medo.

**Como manter os líderes alinhados com a cultura, sendo agentes de transformação diária?**

**Patrícia Araújo** ✓

Quando uma liderança entra ou é promovida na organização, ela passa pela jornada dos 100 dias. Ela é acompanhada de perto, com grandes intervenções cujo foco é a cultura. Entre as ações, há um workshop que chamamos de DNA Meli, onde fazemos uma grande imersão na cultura em ação. Os líderes de uma empresa de ecossistema como a nossa atuam de forma muito diferente do que em uma empresa comando e controle. Eles são o exemplo em ação.

**Fernando Yunes** ✓

Eles são avaliados tanto pelo "o que" entregam como pelo "como". Não adianta entregar um baita resultado exigindo demais das pessoas. Demissão é uma forma de gestão, ela mostra a importância que damos para a cultura da organização.





Esperamos dois grandes movimentos de um líder: autoconhecimento e ação com base no contexto.

## CAMILLA TABET

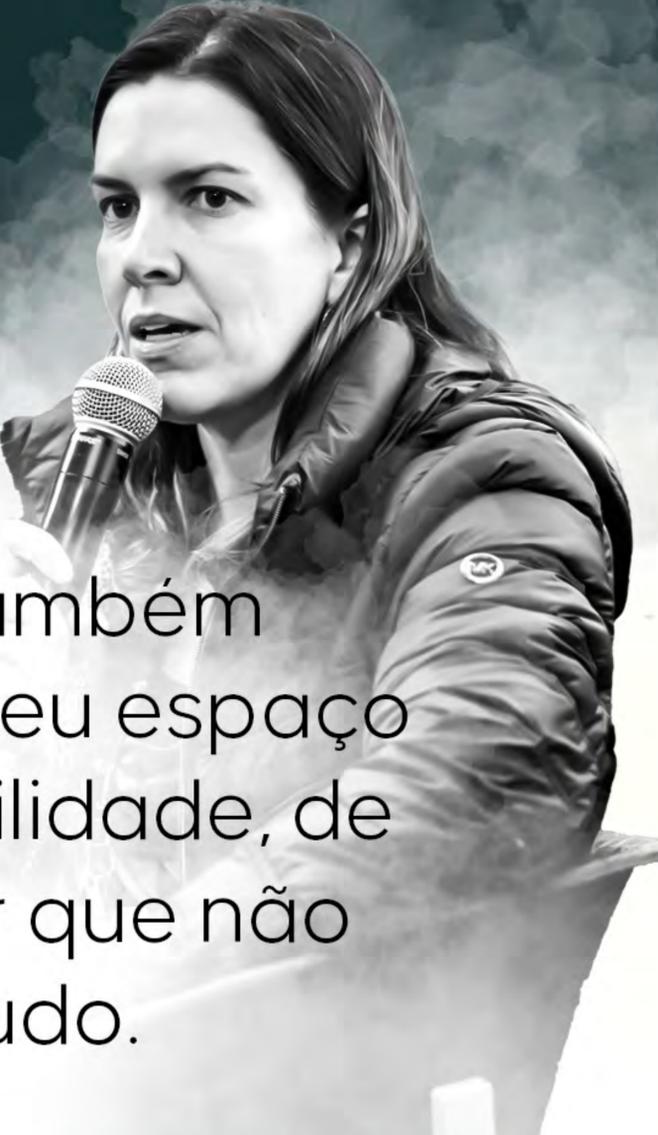
HEAD PEOPLE & MANAGEMENT  
**AMBEV**



Os líderes são os vetores de transformação para um ambiente com segurança psicológica.

## VERONICA COELHO

DIRETORA DE RH  
**CIMED**



Os líderes também podem ter seu espaço de vulnerabilidade, de dor, de dizer que não sabem de tudo.

## LUCIANA PAGANATO

HEAD OF HR AMERICAS  
**UNILEVER**

## PAINEL 2

# Para onde caminha a liderança com as transformações do mundo

Saúde mental, IA generativa, polarização política no mundo, diversidade e humanização no trabalho. As intensas transformações dos últimos anos que estão mudando a forma de fazer negócio impactam a vida dos consumidores e dos colaboradores. Nesse contexto, os líderes são os mais desafiados, pois, além de estarem passando eles mesmos por essa transformação, também têm de apoiar suas equipes no processo.



## 2 PERGUNTAS SOBRE LIDERANÇA E AS TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO

**Como trabalhar nesse novo mundo, que se coloca como extremamente rápido, com tantos desafios?**

**Camila Tabet** ▼

Nos últimos cinco anos, vivemos na Ambev uma grande transformação de cultura, que nasceu de um incômodo interno. Uma transformação como essa só acontece se o líder também se transformar. Antes, nossos líderes eram pragmáticos, do comando e controle. Hoje esperamos dois grandes movimentos dos líderes: o autoconhecimento, que permite a formação de um time que te complemente nas suas fraquezas; e o contexto, as decisões podem mudar de acordo com o momento que se apresenta.

**Verônica Coelho** ▼

A CIMED é uma empresa familiar, a cultura sempre existiu e transpirava nos locais em que a gente atuava. Mas ela estava presente na figura do dono e isso não é perene. Somos uma empresa diferenciada no segmento, não uma indústria farmacêutica tradicional. Nosso desafio era o de trazer pessoas altamente técnicas, mas com um novo modelo mental, onde as decisões acontecem no risco permitido, na velocidade que a gente precisa. Precisamos de pessoas empoderadas e empreendedoras.

**Como cuidar das pessoas, especialmente das lideranças, como um ser integral?**

**Camila Tabet** ▼

Estruturamos nossa frente de trabalho em três pilares: criar uma cultura saudável, com segurança psicológica na organização; garantir que os líderes se conheçam e conheçam cada pessoa de seu time; e o papel do indivíduo, pilar mais importante quando falamos de saúde mental. Provocamos os líderes a colocarem a máscara de oxigênio primeiro em si mesmos antes de ajudar os outros.

**Verônica Coelho** ▼

Há cinco anos ninguém podia falar de vulnerabilidade nas empresas. Os últimos três anos nos mostraram que não temos comando e controle de absolutamente nada. Os líderes precisam ser os vetores da transformação, dessa segurança psicológica que queremos ter no ambiente de trabalho.

**Luciana Paganato** ▼

Temos de ter empatia. Os líderes também podem ter seu espaço de vulnerabilidade, de dor, de dizer que não sabem de tudo. O mundo não é mais do OU, mas do E. Isso traz um mindset muito diferente para a liderança.





O ego deixa  
você cego, sem  
percepção da realidade.  
Temos que lutar contra o  
ego todos os dias.

## FLAVIA BITTENCOURT

CEO LATAM

**ADIDAS E CONSELHEIRA BRF/TIM**



Reskilling é o exercício  
de ressignificar as coisas.

## MARIA SUSANA DE SOUZA

VP SUSTAINABILITY, CULTURE & PEOPLE

**RAIA DROGASIL**

## PAINEL 3

# Como o Conselho apoia os Human Skills

O terceiro painel trouxe os *human skills* para o centro da discussão. Os líderes de RH nunca tiveram um papel tão estratégico como nos últimos anos. A humanização nas organizações é a única forma de conseguir conviver com tantos desafios e transformações do mercado de forma sustentável, mantendo a qualidade da saúde mental das pessoas.



## 2 PERGUNTAS SOBRE HUMAN SKILLS

Como o CHRO pode contribuir e criar valor para os CEOs e Conselhos?

**Flávia Bittencourt** ✓

Sou CEO Latam da Adidas, tenho vários presidentes que reportam para mim e eu falo com alguns apenas uma vez por mês. Mas com duas pessoas falo diariamente: o Financeiro e o RH. RH é responsável pela cultura, é quem faz a conexão com o time. Não há nada mais importante do que isso. Globalmente, a Adidas cresceu 4% em 2021 e nada em 2022. A Adidas AL cresceu 47% em 2021 e 46% em 2022. Como explicar essa diferença? A diferença está nas pessoas, na nossa cultura.

De que forma podemos humanizar as relações nas organizações?

**Maria Susana** ✓

Aqui na Raia Drogasil trouxemos vários novos executivos para compor o time e não buscamos nenhuma das competências que antes costumavam credenciar os executivos que conversavam com a gente. Se o discurso era apenas de resultados, 'faca nos dentes e sangue nos olhos', a gente nem dava continuidade no processo. O que mais queríamos ouvir era alguém que falasse de agenda para o futuro, uso de dados na gestão. O desafio está em conviver de forma saudável, em ambientes que demandam o desenvolvimento de habilidades diferentes, como conhecimento em IA e cloud computing.

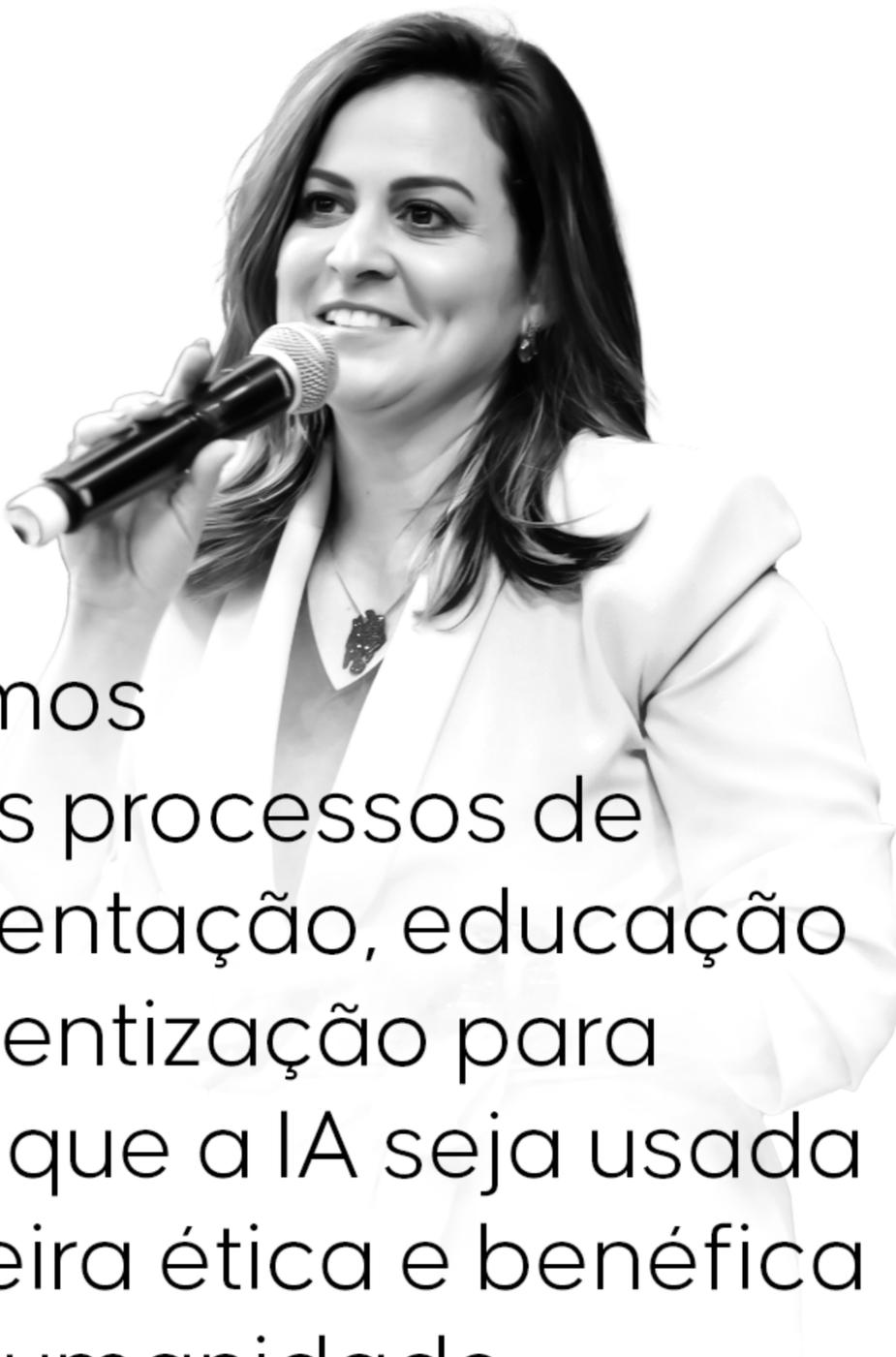
**Flávia Bittencourt** ✓

Hard skills não levam mais as pessoas para lugar algum. Agora é muito mais o "como" do que o "quê". Participo do conselho de algumas empresas e o poder de perceber e ler o ambiente e as pessoas é o que faz a diferença. Alguns conselhos têm chairmans fantásticos, que são verdadeiros orquestradores. Eles sabem o momento certo de passar a palavra para uma pessoa ou outra. Essa não é uma habilidade comum, que se aprende num curso. Esses skills evolutivos são essenciais no mundo atual.



FLAVIA BITTENCOURT  
ADIDAS CEO LATAM  
BRF / TIM Conselheira

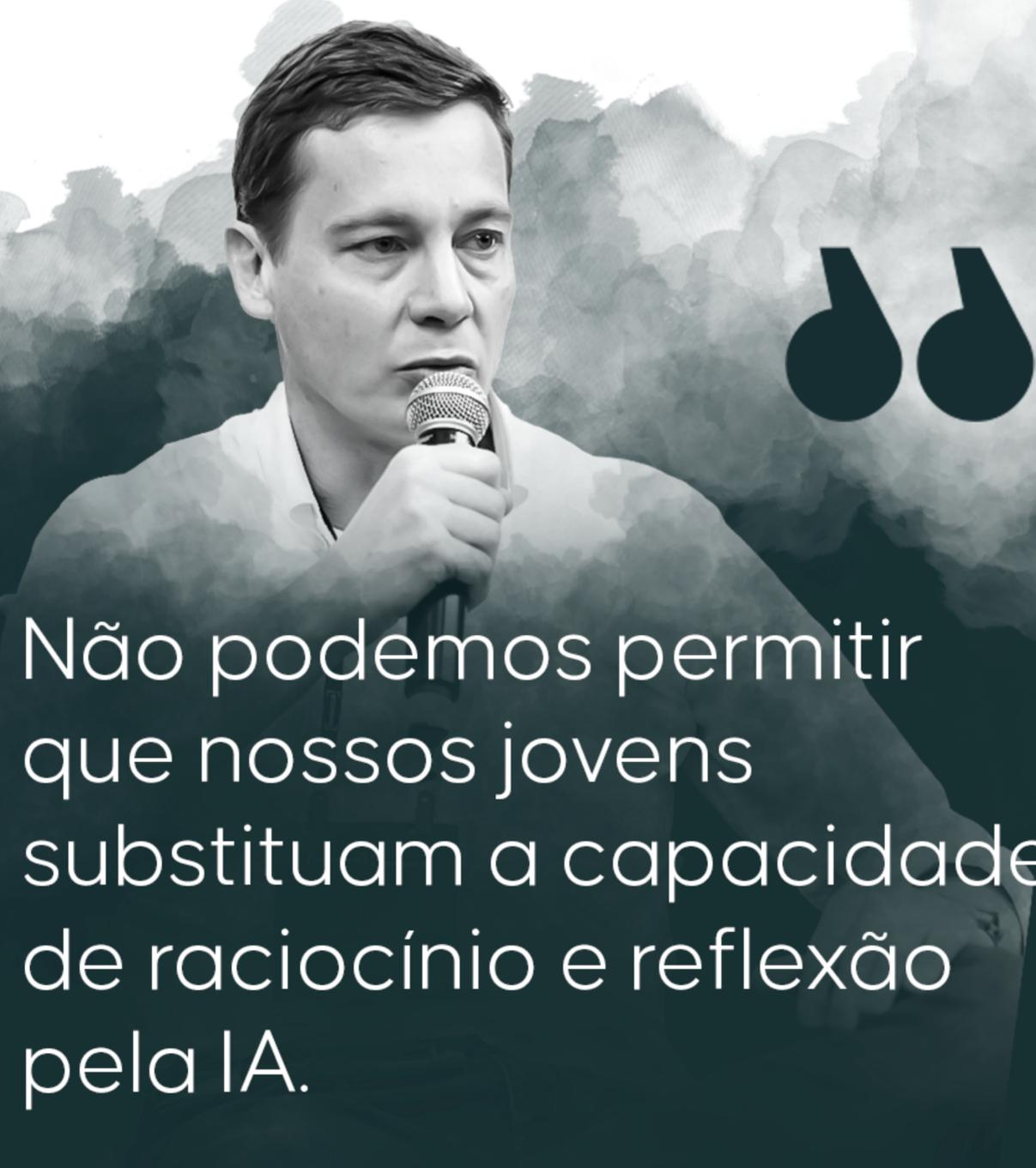
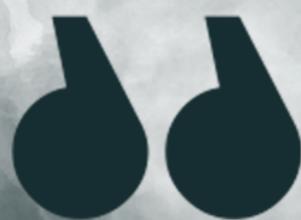
MARIASUSANA DESOUZA  
RAIA DROGASIL  
VP Sustainability, Culture & People

A black and white photograph of a woman with long dark hair, wearing a light-colored blazer, smiling and speaking into a microphone.

Precisamos liderar os processos de experimentação, educação e conscientização para garantir que a IA seja usada de maneira ética e benéfica para a humanidade.

## RENATA FELTRIN

DIRETORA EXECUTIVA LATAM  
**CI&T**

A black and white photograph of a man with short dark hair, wearing a light-colored shirt, looking slightly to the side while speaking into a microphone.

Não podemos permitir que nossos jovens substituam a capacidade de raciocínio e reflexão pela IA.

## JULIANO MARCÍLIO

DIRETOR DE RH  
**BRDESCO**

## PAINEL 4

# Human + Bots: A Nova Força de Trabalho com AI

O impacto da inteligência artificial e das novas tecnologias foi o tema do último painel da manhã no RH Experience. Como usar a IA para ampliar a capacidade das lideranças? Quais são as oportunidades e os receios de uso dessa tecnologia?



CONFIRA OS  
PRINCIPAIS INSIGHTS  
DA APRESENTAÇÃO  
DE **RENATA FELTRIN**,  
DIRETORA EXECUTIVA  
LATAM DA CI&T

Al não é um hype, não chegou de repente. Mesmo a IA Generativa já era estudada em 2017. O boom aconteceu, pois criamos uma interface conversacional que permitiu a interação direta com a tecnologia. O impacto é sobre a experiência.

Existem várias áreas de oportunidade para o uso da IA. As duas principais são experiência do cliente e liderança ampliada pela IA.

95% das IAs vão estar no backoffice, fazendo coisas que não vemos.

Diferente da transformação digital, que aconteceu em ondas nos distintos segmentos, a IA vai atingir todas as indústrias de uma forma geral.

A IA vai se integrar gradualmente nas empresas, nos próximos dois anos. É uma maratona, não um sprint.

O ano de 2023 é de aprendizado, de experimentação com a tecnologia. Em 2024 ela já vai ter de estar integrada nas plataformas de negócio.

Não é sobre IA substituindo humanos, mas sobre a ampliação das capacidades humanas usando a tecnologia.

IA deve ser projetada para promover autonomia humana, ser acessível para todos e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Usando a IA, vamos liberar inteligência e recursos para desengavetar projetos que estavam parados por falta de capacidade para executar.

A IA tem viés porque a humanidade tem viés. O problema não está na tecnologia, mas no que temos usado de informação para treinar a IA. Na atração de talentos podemos usar a IA para recrutar pessoas sem vieses. Talvez isso seja mais efetivo do que treinar todos os líderes.





Gente brilhante muitas vezes não passa pela triagem tradicional das empresas. Não é inteligente desperdiçar tantos talentos.

## **GRAZI MENDES**

HEAD OF DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION  
**THOUGHTWORKS**



Quando investimos em DEI na contratação não estamos baixando a régua, estamos elevando a régua.

## **CARLOS DOMINGUES**

HEAD DE CULTURA E DIVERSIDADE  
**PEPSICO**



## PAINEL 5

# Diversidade, Equidade e Inclusão como motores de transformação

Grazi Mendes, Head of Diversity, Equity & Inclusion da ThoughtWorks abriu o primeiro painel da tarde dizendo que as empresas têm apenas 0,4% de líderes negras, enquanto na população brasileira a participação de mulheres negras é de 28%. Em sua palestra, ela provocou os participantes a refletirem sobre a inclusão de pessoas de grupos subrepresentados nas organizações para trazer percepções mais amplas sobre o mundo. Em seguida, ela teve uma conversa com o Head de Cultura e Diversidade da PepsiCo, Carlos Domingues.



## 2 PERGUNTAS SOBRE CULTURA E DIVERSIDADE

### Como recrutar talentos diversos para as organizações?

**Grazi Mendes** ▼

O que é talento? Mais de 75% do consumo brasileiro vem de grupos subrepresentados nas organizações. Gente brilhante muitas vezes não passa pela triagem tradicional das empresas. Hoje, 80% das vagas sequer são publicadas e acabam sendo indicadas pelos colaboradores, que trazem pessoas de sua rede de contatos, que têm o mesmo background, e assim a transformação não acontece.

**Carlos Domingues** ▼

O Edu Lyra (da Gerando Falcões) é um talento indiscutível, certo? O mercado corporativo não abriu as portas para ele, porque ele não tinha experiência em multinacionais, inglês, nem havia feito uma faculdade elitizada. Mas ele tinha uma série de outras vivências e competências que tenho certeza que outras pessoas no mercado corporativo não têm. O processo de seleção hoje tem muitas barreiras e as empresas que estão saindo na frente na discussão de DEI estão removendo essas barreiras. Se não tivermos intenção, não vamos mudar o *status quo*.

### Após trazer esses novos talentos para a organização, como engajá-los na mudança de cultura?

**Carlos Domingues** ▼

Quando entrei na PepsiCo, a pessoa que me contratou deixou muito claro que fui contratado pelos skills que eu tenho, não pelos que não tenho. Eu não tinha skill para falar com os líderes mundiais, mas trazia uma série de outras habilidades que não havia na empresa. Essa pessoa me empoderou para que eu continuasse sendo eu mesmo na organização. O quanto vocês estão construindo ambientes seguros para que as pessoas com novos talentos continuem sendo elas mesmas? Elas precisam se empoderar para ser quem são e não se adequar ao que é esperado.





Se o aprendizado de um programa de treinamento não for usado na prática nas próximas 4 a 6 semanas, não faça.

## CONRADO SCHLOCHAUER

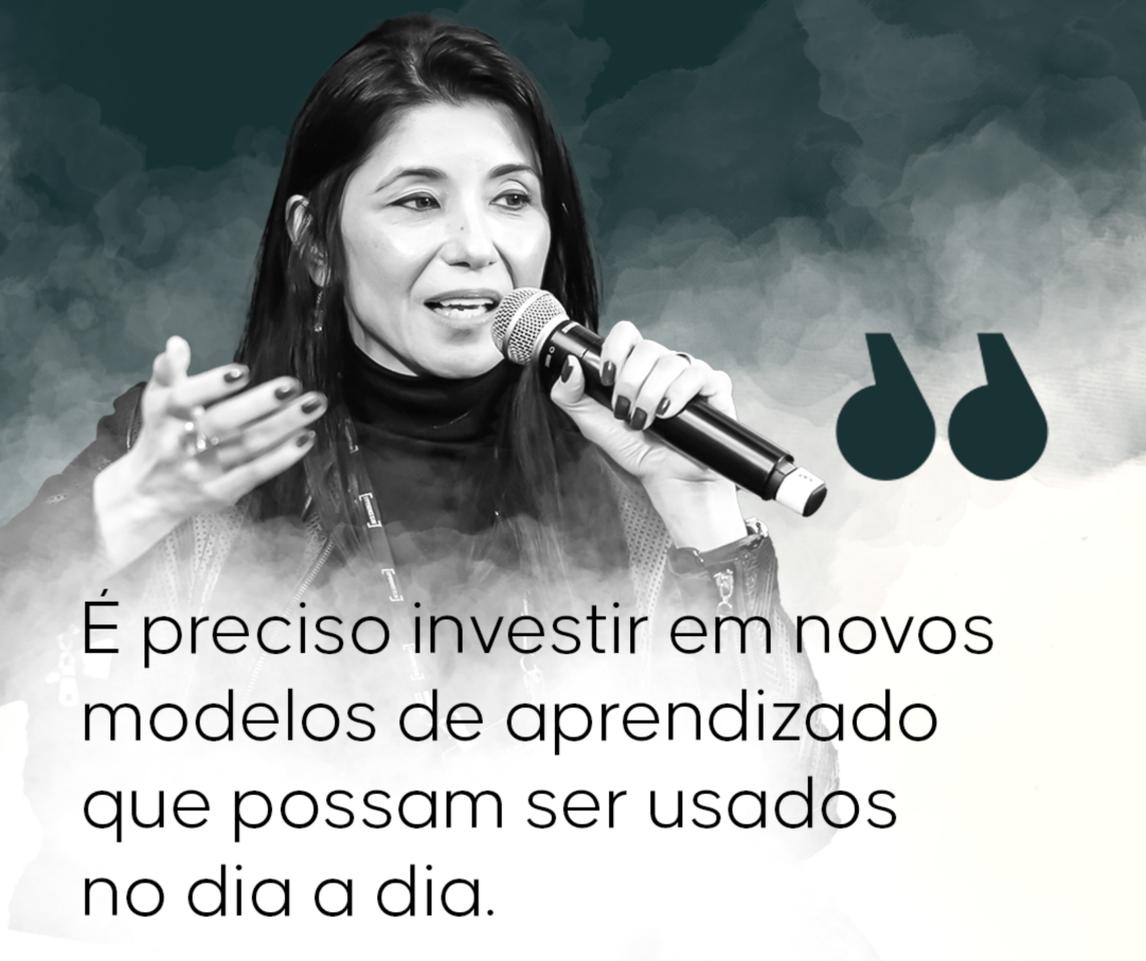
FUNDADOR E MEMBRO  
NÖVI



O principal skill a ser desenvolvido pelos líderes de RH é a coragem para fazer diferente.

## EDUARDO SANTOS

GENERAL MANAGER BRASIL  
HULT EF



É preciso investir em novos modelos de aprendizado que possam ser usados no dia a dia.

## TATIANA FERNANDES

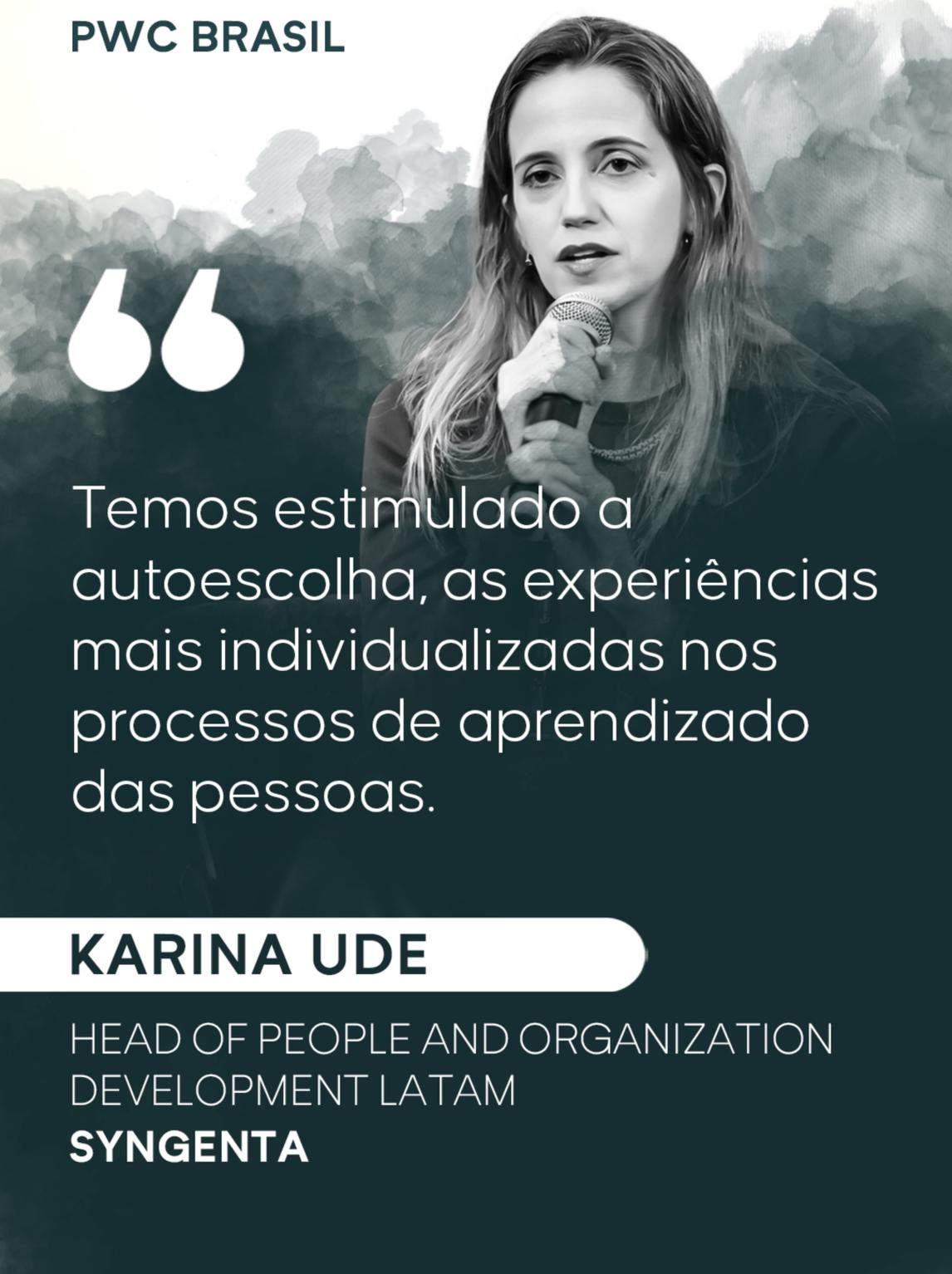
MEMBRO DO COMITÊ EXECUTIVO  
E SÓCIA LÍDER DE RH  
PWC BRASIL



Temos estimulado a autoescolha, as experiências mais individualizadas nos processos de aprendizado das pessoas.

## KARINA UDE

HEAD OF PEOPLE AND ORGANIZATION  
DEVELOPMENT LATAM  
SYNGENTA



## PAINEL 6

# A reinvenção da aprendizagem híbrida

O último painel da tarde trouxe para a discussão o *longlife learning*. Fundador da Növi, Conrado Schlochauer fez uma palestra sobre o atual momento de complexidade e incerteza e como a cultura de aprendizagem nas empresas precisa ser redesenhada para esses novos tempos. O consultor apresentou uma pesquisa da McKinsey que revela que o primeiro motivo que leva as pessoas a deixar uma organização é a falta de crescimento e desenvolvimento. O aprendizado é hoje uma categoria tão relevante quanto outros benefícios na retenção de pessoas.



### 7 INSIGHTS SOBRE APRENDIZAGEM HÍBRIDA, SEGUNDO

CONRADO

SCHLOCHAUER



Aprendizado é cultura (ou não);



Toda empresa é um ecossistema de aprendizagem;



Não teremos transformação sem redesenhar a cadeia de valor de aprendizado (o modelo de treinamento já está ultrapassado);



É fundamental trazermos novos skills (e perfis e olhares) para essa área;



Precisamos parar de pedir para líderes desenvolverem pessoas – ninguém desenvolve ninguém (o líder pode inspirar pelo exemplo);



Lifelong learning e curiosidade são a base para upskilling e reskilling;



O primeiro passo é oferecer tempo de qualidade e contexto (e hackear as práticas atuais).



## 2 PERGUNTAS SOBRE APRENDIZAGEM HÍBRIDA

Quais ferramentas e experiências são usadas para garantir engajamento e mudança de comportamento?

**Tatiana Fernandes** ✓

A PwC é uma consultoria, então vende conhecimento. Para isso acontecer, temos de investir em conhecimento, em todos os níveis da instituição. O grande desafio é competir com as agendas para fazer os treinamentos. Procuramos diversificar os formatos: temos um clube do livro para discutir aspectos de liderança, ou usamos gamificação para o aprendizado de inglês. Para atrair, deve ser um conhecimento que vai ser usado na prática do dia a dia.

Como tornar o líder mais humano e continuar falando de negócios?

**Karina Ude** ✓

A Syngenta é uma empresa muito técnica, quase 50% dos colaboradores são agrônomos e cientistas. Nossa prioridade no RH é garantir que a cultura seja refletida nos comportamentos que nos permitam atingir a estratégia do negócio. Passamos de um modelo de comando e controle para uma empresa que fomenta a coragem e a inovação e, ao mesmo tempo, cria espaço para as pessoas. Adequamos cada aprendizado ao seu público-alvo. Testamos formatos diferentes, como o Metaverso, para estimular a aprendizagem. As pessoas precisam se empoderar e se responsabilizar pela sua carreira.





A abordagem *futures-backward* permite olhar os vários futuros possíveis e trazer para o presente o que faz mais sentido para o negócio.

**TIAGO MATTOS**

COFUNDADOR

**AEROLITO**

# WORKSHOP TIAGO MATTOS

## Futuros: As ferramentas do amanhã



### PRINCIPAIS

### INSIGHTS



O mundo corporativo acha que está bem-informado sobre inovação do que (de fato) está. Por isso, acha que está fazendo mais inovação do que (de fato) está. E, por isso, a gente está desenvolvendo nossos talentos menos do que (de fato) eles precisam.



O jeito que falamos é o jeito que pensamos. Se você fala 'futuro', no singular, ele já está pré-determinado. Futuro ignora a coexistência.



Futuros, no plural, abre a visão para múltiplas possibilidades.



Adaptável é um atrasado atento. Quem é adaptável não move de lugar, está sempre cansado, correndo atrás.



Para inovar, se eu uso a abordagem present-forward, eu parto do que já tenho e evoluo o que já existe. Capacidade de inovação baixa.



A inovação letrada em futuros permite que a empresa dialogue com os futuros e, assim, tenha entregas multidimensionais.



Uma das práticas para ter inovação multidimensional é a perspectiva futures-backward. Eu imagino múltiplos futuros, sem pensar no que tenho hoje e, a partir daí, tomo as decisões necessárias no presente para preparar a empresa para estes futuros.



Uma abordagem multidimensional aceita a coexistência.



## TEXTO

Monica Miglio Pedrosa

## EDIÇÃO

Denize Bacoccina

## DESIGN

Millena Oliveira

## FOTOS

Marcos Mesquita



Gostou?



Compartilhe