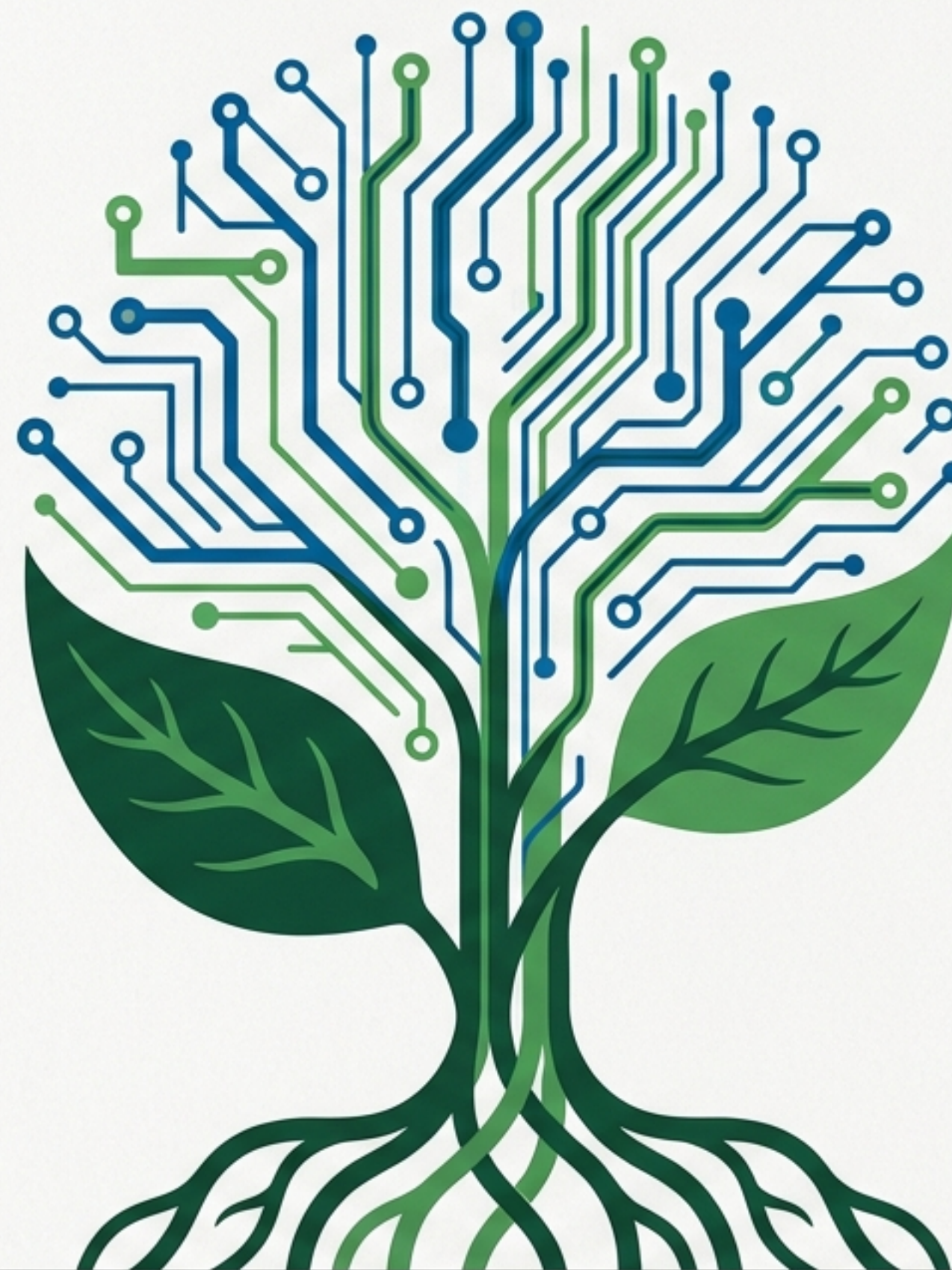


PLAYBOOK ESTRATÉGICO

O Ecossistema Fluido

O Playbook de Transformação
Organizacional da Bayer

Estratégias de agilidade, liderança e
gestão de talentos de uma centenária
operando na velocidade das Big Techs.



A Escala do Desafio

A Bayer é uma marca empregadora centenária. Manter a atratividade e a alta performance neste nível de escala exige uma desconstrução contínua do modelo de trabalho.

90.000



Colaboradores globais navegando por uma transformação massiva de cultura e operação.

4.500+



Colaboradores diretos no Brasil (além de 2.000 a 3.000 sazonais mensais).

90%

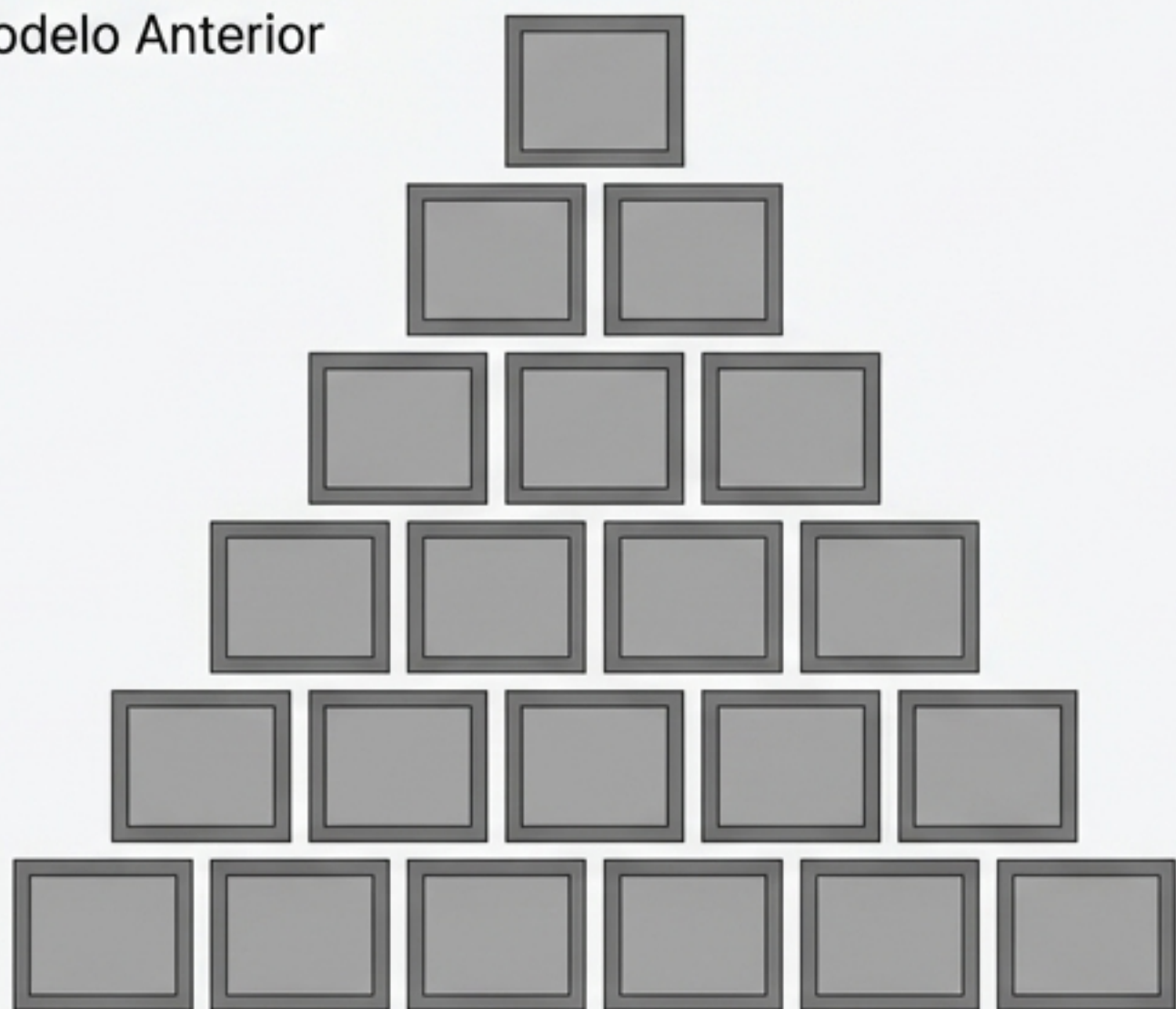


Da operação brasileira focada no Agronegócio, um mercado de altíssima complexidade, acompanhado pelas divisões de Consumo e Farma.

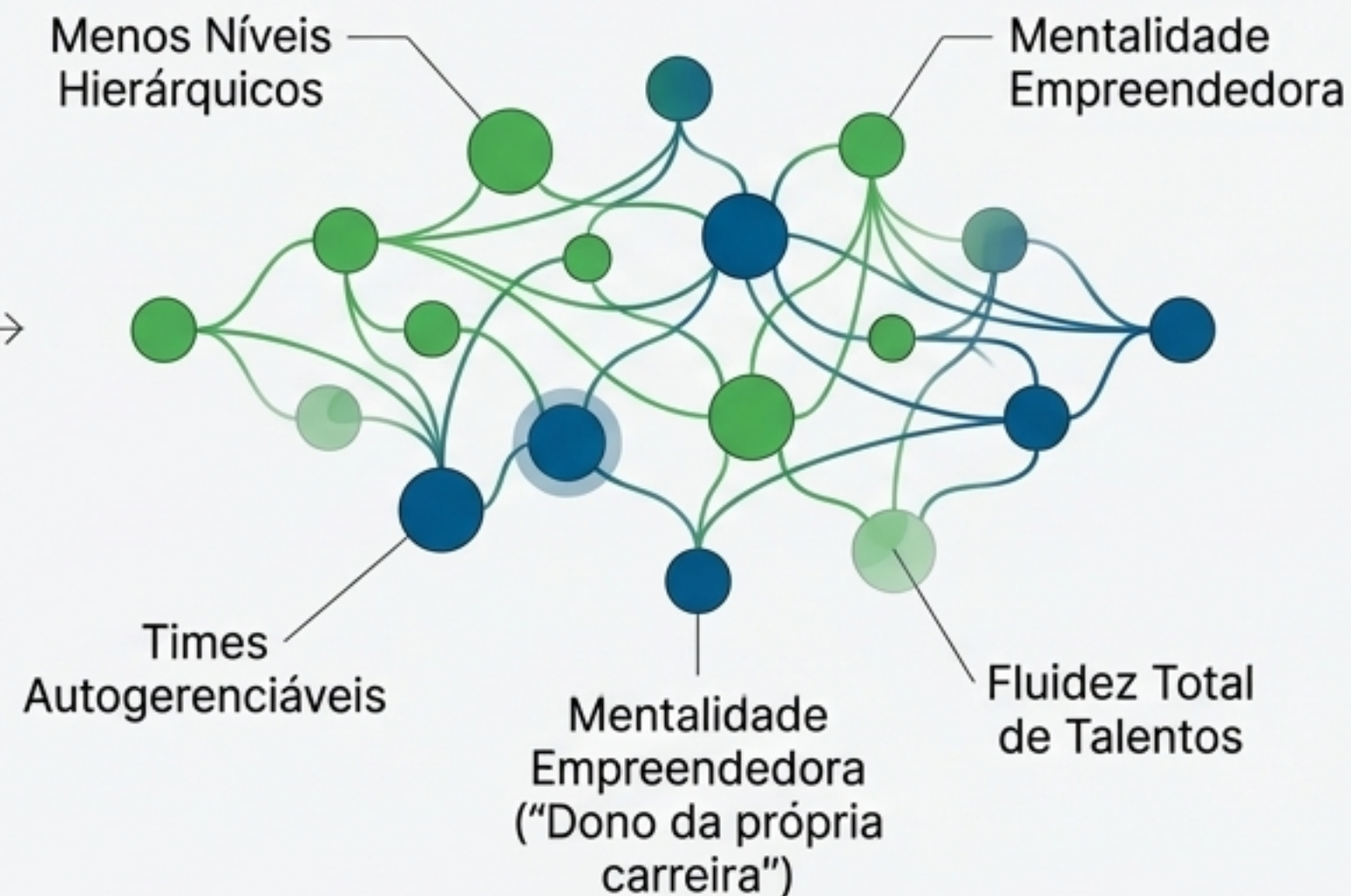
O Ponto de Ruptura: Desconstruindo a Hierarquia

Há quase três anos, o CEO global Bill Anderson iniciou uma mudança profunda no modelo operacional. O objetivo: operar com a agilidade de empresas de tecnologia (como Meta), substituindo camadas de aprovação por autonomia.

O Modelo Anterior







A Nova Ecosystema Fluida



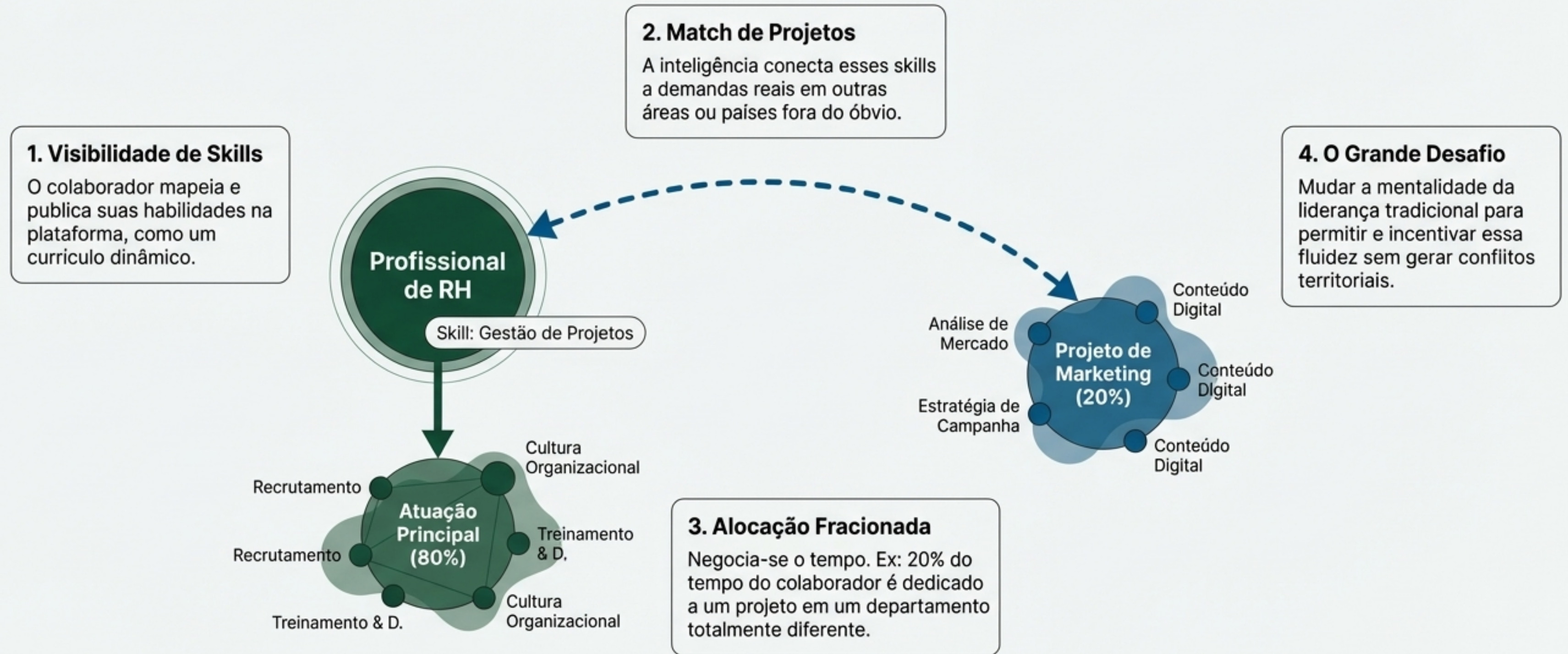
Matriz de Transformação: O Paradigma do Trabalho

A evolução de um sistema rígido de cargos para a “Carreira em Portfólio”, focada no mapeamento e alocação dinâmica de habilidades (Skills).

Inter	Modelo Tradicional	Carreira em Portfólio (Novo Modelo)
Mapeamento de Função	Job Descriptions rígidos e fixos.	Mapeamento dinâmico de Skills e competências. 
Avaliação de Desempenho	Metas anuais fixadas no início do ano.	Ciclos ágeis de 90 dias baseados em projetos. 
Estrutura de Liderança	Gestor único, visão departamental em silos.	Combinados fracionados com múltiplos líderes de projetos. 
Desenvolvimento	A empresa dita o plano de carreira do indivíduo.	Protagonismo do colaborador; autodesenvolvimento ativo. 

O Motor da Fluidez: Talent Marketplace

A plataforma de Talent Marketplace viabiliza o desenvolvimento autônomo. O colaborador expõe seus skills e conecta-se a oportunidades globais, quebrando o paradigma de que o gestor é 'dono' do funcionário.



A Arquitetura da Agilidade: Ciclos de 90 Dias

A fluidez exige um novo ritmo. O velho “combinado anual” não suporta a carreira em portfólio. O trabalho agora é regido por entregas curtas e avaliações contínuas.



O Fim da Meta Anual: Metas e objetivos (goals) são definidos exclusivamente para o escopo e duração do ciclo do projeto.

Gestores Múltiplos: Um colaborador pode ser avaliado por um líder no Ciclo 1, e por um líder de projeto totalmente diferente no Ciclo 2.

Clareza de Escopo: Cada ciclo exige definição rigorosa de começo, meio e fim, garantindo que o colaborador saiba exatamente pelo que será avaliado naquele período.

A Base Humana: Cultura e Propósito Prático

Cultura é o que fazemos repetidamente todos os dias. A agilidade operacional de ponta só sobrevive se ancorada no “Walk the Talk” (fazer o que se fala) e em um propósito inegociável.



O Propósito Global: “Saúde para todos e fome para ninguém.”
Uma visão que unifica as divisões de Agro e Farma e atrai talentos de alta performance.

Alinhamento Diário: O engajamento acontece quando o indivíduo entende perfeitamente como seu desafio diário se conecta ao impacto global da organização.

Onboarding como Preditor de Sucesso: O cuidado no ingresso dita o resultado. A imersão profunda na cultura, antes mesmo do treinamento funcional, previne a desconexão e a falha em posições de autonomia.

O Escudo Preventivo: Saúde Mental e NR1

Modelos de alta performance geram pressão natural. A exigência legal (como a NR1) é apenas o piso; a prática real exige vigilância contínua baseada em dados e empatia.



Diagnóstico Ativo

Contratação de consultorias para mapear disparidades entre as ofertas globais de saúde e os desafios reais no dia a dia.

Inteligência de Dados

Monitoramento rigoroso de índices de afastamento por função ou unidade (site) para identificar alertas de adoecimento ambiental.

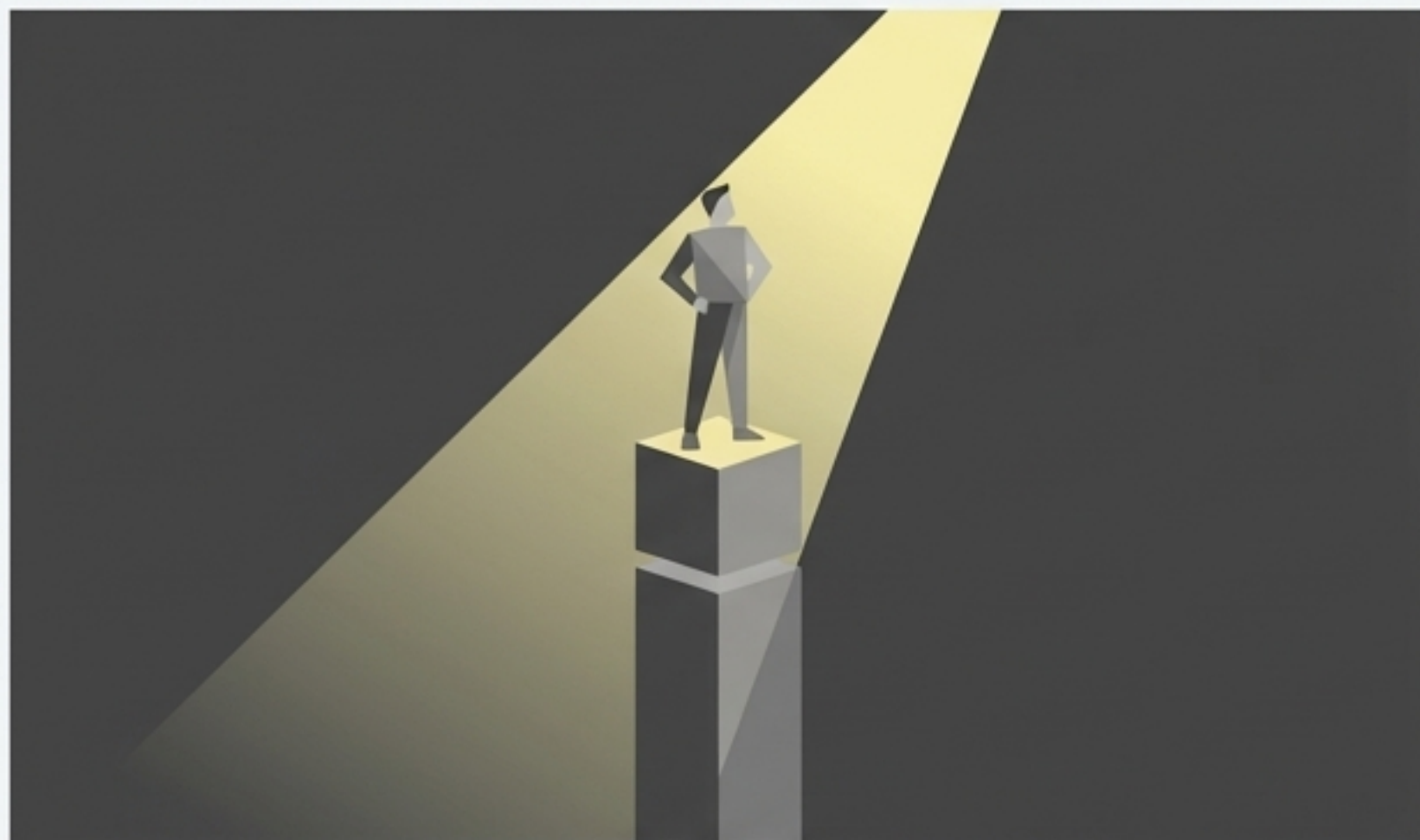
A Primeira Linha de Defesa

O maior motivo de desligamento no mercado é a relação com o gestor. O líder treinado e empático é a principal ferramenta de intervenção primária para proteger a saúde mental do time.

O Motor da Mudança: A Liderança Servidora

A fluidez de talentos destrói o modelo do líder autoritário. O foco muda da ambição por poder para a ambição por impacto coletivo.

Busca pelo Palco



Liderança Servidora



- **O Fim da Busca pelo Palco:** O líder não é contratado para brilhar sozinho ou por puro carreirismo.
- **Atenção à Necessidade do Outro:** O foco principal é escutar, acolher dificuldades e facilitar o caminho da equipe.
- **Catalisador de Mudanças:** A influência e o poder devem ser uma consequência natural do impacto gerado no desenvolvimento do time, não o objetivo inicial.

O Framework de Liderança: Os *Skills VAC*

Nenhum líder nasce pronto. A Bayer avalia e desenvolve sua liderança baseada em quatro atributos comportamentais inegociáveis.

Visionário

Possui clareza do futuro. Conecta o propósito global ('Fome para ninguém') aos desafios diários, dando direção e sentido ao trabalho da equipe.



Arquiteto

Estrutura sistemas e processos organizacionais (como os ciclos de 90 dias) para viabilizar o trabalho fluido e eliminar barreiras operacionais.

Catalisador

Acelera a mudança. Remove obstáculos, conecta os talentos certos através do Marketplace e instiga a mentalidade empreendedora no time.



Coach

Focado no autodesenvolvimento do outro. Escuta ativamente, ajusta rotas e prepara o colaborador para navegar na sua própria 'carreira em portfólio'.

A Armadilha do Novo Líder

A transição de “contribuidor individual” para líder gera uma vulnerabilidade comum: a ilusão de que a responsabilidade exige controle absoluto sobre cada passo do time.



Microgerenciamento com Boa Intenção

O líder recém-promovido tenta garantir os resultados restringindo a autonomia da equipe, sufocando o desenvolvimento sob o formato de 'Comando e Controle'.

Acompanhar a Performance, Não os Passos

Em um ambiente fluido, o líder deve focar em acordar resultados claros (o impacto combinado) e oferecer apoio estrutural, abrindo mão de monitorar o 'como' as tarefas diárias são executadas.

A Equação do Ecossistema Fluido

A cultura não se sustenta apenas com discursos. A verdadeira transformação organizacional da Bayer ocorre na intersecção perfeita entre sistemas operacionais avançados e suporte humano profundo.

1. Tecnologia (A Ferramenta):

O Talent Marketplace quebra silos geográficos e departamentais, democratizando o acesso a projetos baseados puramente em skills.



2. Agilidade (O Processo):

Os Ciclos de 90 Dias garantem foco, adaptabilidade e oxigenação constante, eliminando a estagnação das velhas avaliações anuais.

3. Empatia (O Fator Humano):

A Liderança Servidora garante a segurança psicológica e a saúde mental (NR1) necessárias para que a equipe suporte a pressão da autonomia extrema.

O resultado é uma corporação de escala colossal operando com a inovação, a fluidez e a velocidade do futuro do trabalho.