

REVISTA PARA OS COLABORADORES

# X PRESS

**Cães que ligar, para ajudar**  
Um cão robótico com IA minimiza os riscos em El Dorado esses riscos.

**PÁGINA 18**

**Futuro que se torna tangível**  
A LANXESS quer conquistar novos mercados e garantir sua sustentabilidade. **PÁGINA 6**

## TRABALHO PIONEIRO

**De azarão a líder em tecnologia: nossa equipe em Mannheim está estabelecendo padrões globais no desenvolvimento de aditivos hidráulicos com um novo banco de testes. Outras equipes também impulsionam a inovação e a proximidade com o cliente. Um olhar sobre pessoas que fazem a diferença. PÁGINA 10**

DA EMPRESA

# SEGUIR NOVOS CAMINHOS!



## PREZADAS COLEGAS E PREZADOS COLEGAS!

Passar da estagnação à ação – muitos colegas em nossa empresa seguem esse princípio e ousam trilhar caminhos não convencionais. Assim aconteceu em El Dorado, EUA. Lá, Arfie Wiradjaja desenvolveu junto com um fabricante um quadrúpede que elevou o padrão de segurança do local a um novo patamar. O Robodog controlado por IA alerta para situações de perigo – por isso, Arfie e sua equipe ganharam este ano o CEO Safety Award. Parabéns! (Página 18)

De forma inspiradora, a equipe do LAB em Mannheim também avança. Lá, a redação fez uma visita para conhecer um novo banco de testes que oferece aos

clientes do mundo todo algo que mais ninguém tem. Motivo suficiente para destacá-lo junto com o colega Bernd Neubauer na capa. (Página 10)

A equipe de TI e, com ela, milhares de usuários da LANXESS em todo o mundo alcançaram um marco: concluíram o FIT – um dos maiores projetos de transformação da história da LANXESS. Parabéns! (Página 16)

Parabéns pelo 40°. Os parabéns de aniversário também vão para Virkon® S. O desinfetante contribui de forma importante para a saúde animal e previne a propagação de doenças animais. (Página 4)

DIVIRTA-SE!

MIRKA STEIN, DIRETORA DE RELAÇÕES INTERNAS



**Aqui você encontra todas as edições também online.**

**A próxima Xpress será publicada em junho. Por favor, envie sugestões de temas ou a sua opinião para: [xpress@lanxess.com](mailto:xpress@lanxess.com)**

## Impressum

**Editora:** LANXESS AG, Comunicação Corporativa

**Responsável nos termos da lei de imprensa:** Claus Zemke, Comunicação Corporativa, 50569 Colônia

**Redação:** Mirka Stein, Kathrin Achenbach, Annette Westhoff

**Design e produção:** Westhoff Corporate Publishing, Bonn

**Impressão:** Wir machen Druck, Backnang

**Fotos:** LANXESS, Adobe Stock, Thilo Schmulgen Fotografia, Colônia; Hanne Engwald

Redação Xpress, LXS-COM-ICOM, Kennedyplatz 1, 50969 Colônia, Telefone 0221/8885 2587, Fax 0221/8885 6022, [xpress@lanxess.com](mailto:xpress@lanxess.com)

Por motivos de custo, a revista foi traduzida com IA.

Declarações prospectivas: Esta revista contém declarações prospectivas, incluindo suposições e opiniões da empresa, bem como a reprodução de suposições e opiniões de terceiros. Diversos riscos conhecidos e desconhecidos, incertezas e outros fatores podem fazer com que os resultados, a situação financeira ou o desenvolvimento econômico da LANXESS AG difiram significativamente das expectativas aqui expressas ou implícitas. A LANXESS AG não garante que as suposições subjacentes a essas declarações prospectivas estejam corretas e não assume qualquer responsabilidade pela precisão futura das declarações feitas nesta declaração ou pela ocorrência real dos desenvolvimentos futuros aqui apresentados. A LANXESS AG não assume qualquer garantia (direta ou indireta) pelas informações, estimativas, expectativas de metas e opiniões aqui mencionadas, e estas não devem ser consideradas confiáveis. A LANXESS AG não assume responsabilidade por eventuais erros, omissões ou declarações incorretas nesta comunicação. Da mesma forma, nenhum representante da LANXESS AG ou de uma empresa do grupo ou de qualquer um de seus órgãos assume qualquer responsabilidade que possa resultar direta ou indiretamente do uso deste documento.

## 04 LANXESS no mundo

FOCO



### 6 Pisando em novos mundos

A equipe liderada por Harry Zumaque, GF DEV, mostra coragem para dar o primeiro passo. Quer conquistar mercados futuros como semicondutores, baterias e defesa para a LANXESS.

### 8 Explorar novos territórios

O que podemos alcançar nos mercados do futuro? Onde estamos? Como procedemos? Perguntas que esclarecemos.

### 10 Pioneiros em ação

Avançaram com coragem: Steffen Sandhöfner, Murat Gürsoy, Ulrich Bohrn e Doris Pfeiffer. Vamos apresentá-los.

## PRODUTOS & QUALIDADE

### 16 FIT está concluído!

Após oito anos, um dos maiores projetos de transformação da história da empresa, o FIT, chega ao fim. O que trouxe – e como continua agora.

### 18 Conhecendo o Robodog

Em El Dorado, EUA, o novo colega apoiado por IA torna a vida da equipe mais fácil – e, acima de tudo, mais segura.

### 21 Enigma / Lancer & Sucesso

### 24 Quality works

Não fica mais verde do que isso. Pigmentos de cor IPG fazem o gramado sintético brilhar.

## PESSOAS & TRABALHO EM EQUIPE

### 22 “Prefiro não dizer nada ...”

Quem fica em silêncio em reuniões por insegurança e retém ideias ou críticas, bloqueia o progresso. Jonas Höhn explica como a confiança libera desempenho.

# Feliz Aniversário!

**Sudbury/Reino Unido.** Virkon® S celebra 40 anos de sucesso na luta contra bactérias, vírus e fungos. Produzido em Sudbury, Suffolk, o desinfetante apoia agricultores em mais de 80 países ao redor do mundo – desde a gripe aviária, peste suína africana e gripe bovina até a febre aftosa. É eficaz contra 100 variantes de vírus de 22 famílias de vírus, 400 bactérias e 60 fungos, sendo um componente indispensável de qualquer programa de biossegurança.



Sharon Hicks já estava no laboratório em Sudbury há 31 anos. Mark Squire é um dos funcionários mais antigos lá. Abaixo: Tony Shaddock controla a qualidade.



Mark Squire, um dos 90 funcionários em Sudbury, diz: “Virkon® S faz parte da minha vida profissional há mais de 36 anos, e tenho orgulho de que até hoje seja um pilar importante do nosso negócio global. Desde cedo ficou evidente a vantagem do formato em pó, fácil de aplicar e estável, com seu forte efeito virucida. Lembro-me especialmente do uso mundial durante a crise da febre aftosa em 2001, quando até organizações como o Exército dos EUA buscaram nosso conselho. Para mim está claro: o conceito original dos anos 1980 estava muito à frente do seu tempo – e Virkon® S continua a ter um futuro promissor.”



## Nova liderança nacional na Itália

**Raffaella Tedesco**, até agora chefe da Coordenação Regional na Função de Grupo Jurídico & Compliance, assumiu a partir de 1º de março de 2026, também o cargo de diretora nacional da LANXESS Itália, bem como de diretora-geral da LANXESS s.r.l..

**Vincenzo Trabace**, anterior diretor nacional, diretor-geral e CFO da LANXESS s.r.l., deixará o cargo no final de maio de 2026 após quase 37 anos na Bayer e LANXESS para se aposentar.

# 0,44 MAQ!

Com este valor para a Com a taxa de milhões de horas de trabalho, a LANXESS encerrou o ano de 2025 concluído. Um absoluto Recorde!

## JUNTOS FORTES NO MERCADO

**Shanghai/China.** Prêmio por uma forte parceria: Na EVE Energy Supply Chain Partners Conference 2026 em Jingmen, China, o fabricante de baterias de lítio EVE Energy premiou a LANXESS como “Parceiro Excepcional”. O prêmio reconhece a alta qualidade do produto, a entrega confiável e o forte compromisso com o sucesso do cliente.

Uma função central é desempenhada pela Unidade de Negócios Advanced Industrial Intermediates (All). Ela fornece uma matéria-prima importante para a produção de baterias de lítio da EVE Energy e garante, com rigoroso controle de qualidade e cadeias de suprimentos estáveis, um fornecimento seguro. Também na recente expansão da EVE Energy, a equipe da All mostrou sua força: quando a empresa construiu uma nova fábrica na Malásia, a LANXESS respondeu rapidamente às novas exigências. Com a ajuda de sua rede global e uma cadeia de suprimentos robusta, a equipe apoiou um início tranquilo e processos de produção estáveis. “Estamos felizes em acompanhar não apenas o crescimento da EVE Energy na China, mas também a expansão na região da ASEAN. Crescer junto com nossos clientes e criar parcerias de ganha-ganha está no centro de nossas ações”, diz Kim Ming Lee, Head of Regional Business APAC da BU All.



“2026 continua desafiador – por isso é ainda mais importante agir com determinação. Estamos focados no que podemos controlar: reduzir custos de forma consistente, aproveitar oportunidades em uma concorrência acirrada e permanecer unidos como equipe. Nossa indústria sempre se reinventou. É nisso que confiamos – e acredito firmemente na força da nossa empresa.”

CEO Matthias Zachert na QIM em março



## ESTREIA COMO “ONE LANXESS”

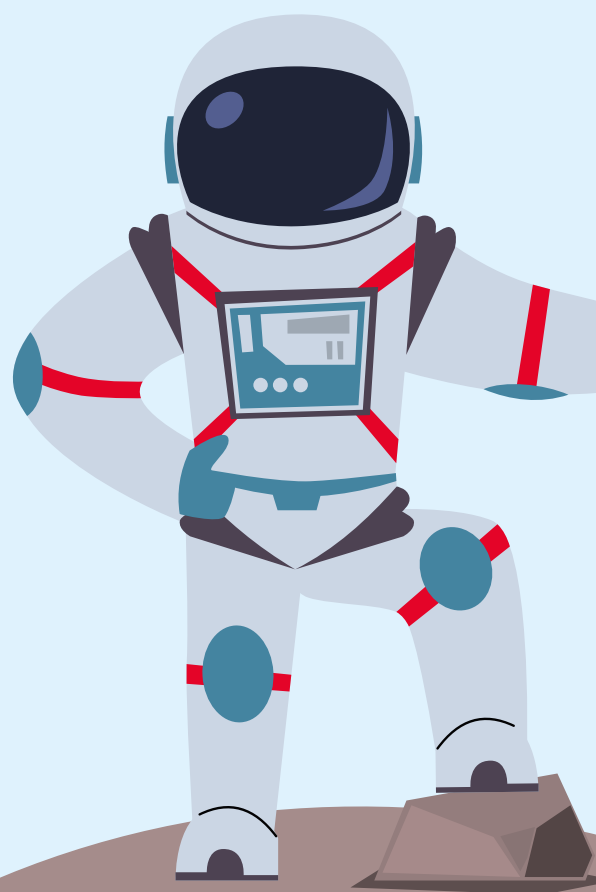
**Mumbai/Índia.** Estreia para a LANXESS Índia: pela primeira vez, várias Unidades de Negócios participaram juntas na Pidilite, um importante cliente de produtos químicos de consumo e especiais.

Sete BUs – All, F&F, IPG, LPT, MPP, PLA e Rhein Chemie – apresentaram seu portfólio para mais de 30 cientistas seniores. Nas sessões de grupos, o intercâmbio foi aprofundado – com discussões sobre cooperações, sinergias na cadeia de suprimentos e oportunidades de crescimento conjunto.

“ONE LANXESS vive onde compartilhamos conhecimento, conectamos perspectivas e desenvolvemos soluções juntos”, diz Namitesh Roy Choudhury, Diretor Geral & Representante do País. “Isso cria valor para os clientes, abre novas portas – e fortalece o crescimento sustentável.”

# PEGADA EM NOVOS MUNDOS

Quando os caminhos antigos já não servem mais, é preciso coragem para dar o primeiro passo. A LANXESS ousa – rumo a novos mercados inexplorados. A equipe de Novos Desenvolvimento de Negócios liderada por Harry Zumaque, GF DEV, deixa as primeiras pegadas em áreas do futuro como semicondutores, baterias e defesa. Uma conversa.



**Sr. Zumaque, o senhor quer abrir novos campos de futuro para nós. Como o senhor reconhece: Isso será grande – e para a LANXESS?**

Analisando tendências muito cedo e de forma sistemática, separando modismos de curto prazo de desenvolvimentos substanciais. Perguntamos: O tema cria um novo campo grande o suficiente para o crescimento? Existem clientes para quem isso é relevante e que estão dispostos a pagar por isso? E temos as competências para ter sucesso neste

campo? Para nós, o equilíbrio certo também é importante: olhamos tanto para oportunidades de receita de curto prazo com o portfólio existente quanto para a possibilidade de construir uma plataforma de crescimento sustentável a longo prazo.

**Quão rapidamente é possível construir um novo negócio desse tipo? E em que ponto estamos atualmente?**

Normalmente, um processo completo leva cerca de dois anos: encontrar clientes adequados, testar amostras e, finalmente, obter as aprovações junto aos clientes deles. No momento, porém, observamos uma dinâmica especial. Tópicos como minimização de riscos e o desejo de se tornar mais independente de fornecedores individuais fazem com que muitas coisas avancem muito mais rapidamente. Muitas empresas ocidentais estão atualmente buscando ativamente alternativas a fornecedores da China. Se atuarmos como um parceiro confiável nesses casos, podemos entrar nas cadeias de valor deles em poucos meses, em vez de apenas após anos. Para as áreas de futuro que escolhemos, vale o seguinte: já ultrapassamos os primeiros passos há muito tempo. Nossa carteira de projetos está bem preenchida e já estamos tendo conversas muito concretas.

**A utilização de inteligência artificial também desempenha um papel nisso?**

Sim, e um papel enorme. Análises que antes levavam semanas agora são feitas em horas – divisões regionais, análises de adequação de produto ou listas de clientes potenciais. Mas, na minha opinião, o mais importante é a postura: experimentar com coragem, descartar rapidamente, escalar de forma consistente. A IA não apenas acelera processos – ela permite que uma pessoa alcance o impacto de uma equipe inteira.

**Como você trabalha em conjunto com as Unidades de Negócio?**

Trabalhamos lado a lado em todos os temas. Para cada área de futuro, há contatos fixos nas Unidades de Negócio que garantem que as informações fluam em ambas as



**Harry Zumaque,**

Chefe de Desenvolvimento de Novos Negócios & Estratégia

direções. Além disso, estabelecemos formatos como o Semicon Circle, o Battery Expert Group ou o grupo de Defesa. Assim que surge uma oportunidade de negócio concreta, trabalhamos em estreita colaboração com os colegas das Unidades de Negócio. Sem essa integração estreita, nossa abordagem não seria possível.

**O setor de Defesa é visto publicamente de forma parcialmente crítica. Como você avalia o nosso compromisso?**

Essa questão é importante para mim pessoalmente. Sou reservista – e vejo nosso compromisso como uma decisão baseada em valores. Infelizmente, a situação geopolítica mudou fundamentalmente. A guerra de agressão da Rússia contra a Ucrânia mostrou: a paz requer capacidade de dissuasão. Empresas industriais não podem ignorar isso. Agimos segundo princípios claros: entregas exclusivamente para países da OTAN, estrito cumprimento de todas as convenções internacionais e um foco claro na capacidade de defesa das sociedades democráticas. Não se trata de maximizar lucros, mas sim de assumir responsabilidade.

**Onde você vê a LANXESS em cinco anos?**

Temos roteiros claros para as principais áreas de futuro. Nosso princípio é "Win now to win later": primeiro aproveitamos as oportunidades do portfólio existente, construímos credibilidade – e, com base nisso, desenvolvemos inovações que nos consolidam ainda mais nesses mercados. Em cinco anos, vejo a LANXESS como um parceiro forte e reconhecido nesses setores. Não como um participante marginal, mas com pilares que realmente sustentam nosso negócio.

# DESBRAVAR NOV



**DEFESA** – um mercado que está saindo das sombras



“O setor de defesa é muito mais do que um mercado para sistemas de armas e munições. Representa um ecossistema independente, que atua paralelamente à indústria civil – com uma necessidade significativa de soluções de proteção, infraestrutura e logística. É precisamente aí que a LANXESS pode crescer com soluções fortes e personalizadas.”

**Wolfgang Ebenbeck**, New Business Development, GF DEV

Durante muito tempo, o setor de Defesa na Europa foi considerado um terreno difícil. Mas desde a guerra de agressão russa, a situação mudou fundamentalmente. Os gastos europeus com defesa estão aumentando como não se via há décadas – e só na Europa, cerca de 800 bilhões de euros estarão disponíveis nos próximos anos para modernização, aquisição de materiais e infraestrutura. Esse valor resulta de fundos nacionais especiais, orçamentos de defesa aumentados e compromissos de longo prazo com a OTAN.

A Alemanha também deu um sinal claro com a Lei de Aceleração de Aquisições da Bundeswehr (BwBBG): os processos de aquisição devem ser mais rápidos, transparentes e menos burocráticos. Para a indústria, isso significa: o Estado quer velocidade – e precisa de parceiros confiáveis. Para a LANXESS, isso abre um mercado que permaneceu oculto por muito tempo, embora já hoje produtos sejam utilizados em aplicações relevantes para a segurança.

#### NOSSAS OPORTUNIDADES:

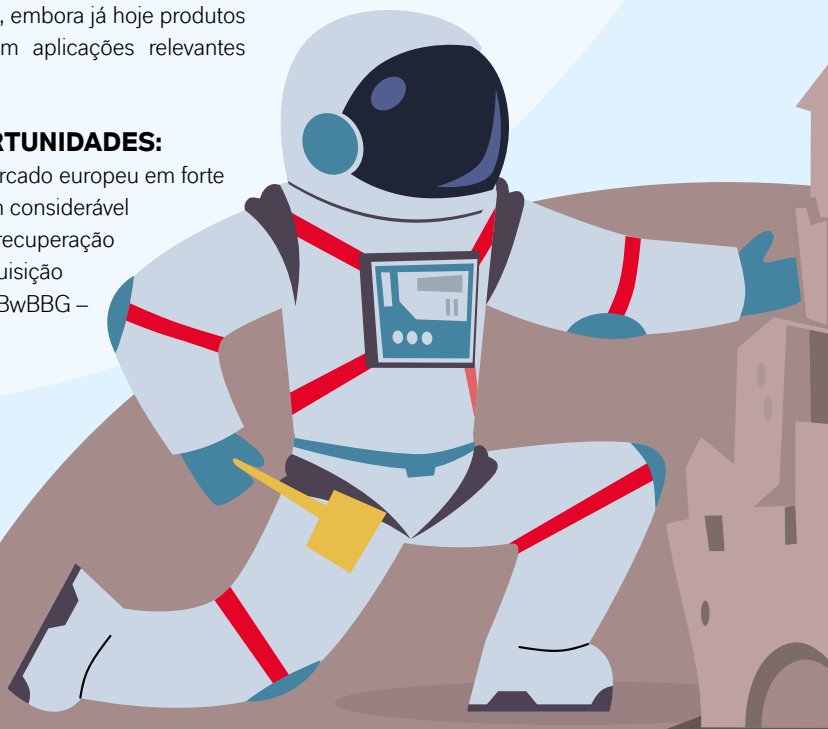
- Acesso a um mercado europeu em forte crescimento com considerável necessidade de recuperação
- Processos de aquisição acelerados pelo BwBBG –

novas oportunidades de cooperação

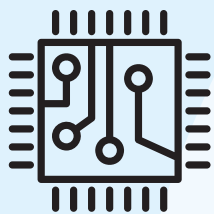
- Portfólio de produtos amplo e de relevância direta; as primeiras Unidades de Negócio já fornecem produtos (lubrificantes para hidráulica, produtos para desinfecção e tratamento de água potável)
- Foco na segurança do fornecimento em vez da pressão de preços – fornecedores europeus ganham importância estratégica

#### ISTO ESTÁ A ACONTECER AGORA:

- Três workshops realizados com as BUs relevantes desde o início de dezembro.
- Próximos passos: criar transparência de mercado e cadeia de fornecimento, analisar sistematicamente o portfólio, atuar como ONE LANXESS.



# OS TERRITÓRIOS



## **SEMICONDUCTORES** – um boom global que está a remodelar a Europa

Os semicondutores são o sistema nervoso do mundo moderno. Sem eles, nada funciona: sem smartphones, sem carros elétricos, sem tecnologia médica, sem centros de dados em nuvem, sem modelos de IA. A procura global está a aumentar rapidamente – impulsionada pela eletromobilidade, digitalização e a expansão explosiva da infraestrutura de IA.

A Europa subestimou durante muito tempo esta importância estratégica e hoje depende fortemente dos fabricantes asiáticos. Com o EU Chips Act, a UE pretende mudar isso: toda a cadeia de valor – desde a produção, passando por produtos químicos de processo até materiais especiais – deve ser trazida de volta para a Europa. O objetivo é garantir a soberania tecnológica da Europa e aumentar a segurança do abastecimento para indústrias críticas.

Para a LANXESS, isso cria um mercado que não só está a crescer, mas também é promovido politicamente de forma direcionada.

Com o seu amplo portfólio ao longo de toda a cadeia de processos – desde ácidos ultra puros, resinas de troca iónica até produtos químicos especiais – a empresa está bem posicionada para se tornar um parceiro relevante para a crescente indústria europeia de chips.

### **NOSSAS OPORTUNIDADES:**

- Contribuir para moldar um mercado-chave para mobilidade, energia, comunicação e IA
- Oportunidades através da expansão europeia da produção local de chips e da tendência para cadeias de fornecimento regionais
- Participação num segmento com crescimento acima da média (cerca de 5% ao ano em produtos químicos de processo)
- Amplo portfólio da LANXESS ao longo de toda a cadeia de processos: ácidos ultra puros, resinas de troca iónica para água ultrapura, Oxone® para tratamento de PCB ou como agente de gravação, aditivos para proteção contra corrosão, produtos químicos especiais da Saltigo
- Unificação de forças: sete BUs atuam juntas como fornecedoras de semicondutores

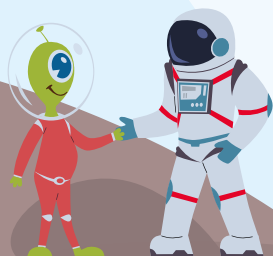
### **ISTO ESTÁ A ACONTECER AGORA:**

- O Semiconductor-Circle com membros das BUs e DEV reúne-se regularmente
- Identificação de potenciais de crescimento orientada por IA com foco inicial na região APAC



“O mercado de semicondutores está a crescer de forma dinâmica – e já hoje temos um portfólio forte, que precisamos tornar ainda mais visível. Se unirmos as nossas forças e seguirmos uma estratégia corporativa unificada, a LANXESS pode tornar-se um parceiro relevante para a indústria global de chips.”

**Lutz Haase**, New Business Development, GF DEV



# PIONEIROS EM AÇÃO

Entrar em território desconhecido – e transformar o próprio know-how em bússola. É exatamente isso que muitos dos nossos colegas fazem todos os dias. Abrem portas, pensam de forma diferente, experimentam – e impulsionam projetos que mostram o que é possível quando a experiência encontra a determinação. Falámos com alguns deles.



**Steffen Sandhöfner,**  
Engenharia de Aplicação,  
BU LAB, Mannheim

## INDÚSTRIA HIDRÁULICA

“Oferecemos aos nossos clientes algo único!”

**Steffen Sandhöfner,** Engenharia de Aplicação, BU LAB, Mannheim, explica como a sua equipa, com um novo banco de ensaios, eleva o desenvolvimento de pacotes de aditivos hidráulicos Additin® a um novo nível.

”

Os nossos aditivos representam apenas cerca de 0,6 por cento de um óleo hidráulico – mas determinam se uma máquina funciona de forma fiável ou falha prematuramente. É precisamente essa estabilidade que hoje é posta à prova – pois os sistemas hidráulicos operam sob condições tão exigentes como nunca antes: pressões mais altas, construções mais compactas e temperaturas crescentes fazem com que o óleo envelheça muito mais rapidamente. A oxidação e os depósitos tornam-se um risco. A Bosch

Rexroth – líder mundial em hidráulica industrial – também reconheceu isso e, por isso, definiu novos requisitos para a proteção contra o envelhecimento, que vão muito além das normas existentes. Quem os cumpre, está na vanguarda tecnológica. Para nós ficou rapidamente claro: não queremos esperar que outros testem – queremos definir os padrões nós mesmos e dar aos nossos clientes acesso a eles. Por isso, construímos em Mannheim um novo banco de ensaios que, fora do grupo Bosch, não existe em mais nenhum lugar.



*Bernd Neubauer prepara o primeiro teste para o nosso pacote Additin.*

### **De desafiante a definidor de padrões**

Isso deixa-me especialmente orgulhoso quando vejo de onde viemos. Há apenas dez ou quinze anos, éramos um player relativamente pequeno no mercado. Tínhamos bons produtos, mas não a infraestrutura para tornar nossas forças visíveis. Os testes em bancadas externas eram caros, raramente disponíveis e nos atrasavam. Decidimos ir 'all in': Com investimentos consistentes no know-how da nossa equipe e a expansão contínua do nosso parque de testes, nos

tornamos passo a passo um especialista requisitado. No novo banco de testes de envelhecimento, fomos ainda mais longe: estivemos envolvidos desde o início na concepção, fornecemos amostras, demos consultoria – e fomos os primeiros no mundo a adquirir o equipamento. Após a execução bem-sucedida da liberação agora nosso pacote premium, que Additin à base de zinco® RC 9200 N, vai para a máquina. Aqui ele precisa provar o

que pode fazer: 350 bar de pressão do sistema, até 90 °C de temperatura do óleo e placas de cobre que, como catalisador de oxidação, desencadeiam processos de envelhecimento de forma direcionada. Já com o óleo de referência vimos o quão rigoroso é este teste.

### **Do valor medido à vantagem de mercado**

Por isso, já começamos a repensar completamente os nossos pacotes de produtos.



“Para nossos clientes, o novo banco de testes é realmente um divisor de águas: eles economizam testes complexos e recebem rapidamente dados confiáveis sobre o envelhecimento do óleo, que podem ser usados diretamente para aprovações e especificações exigidas. Um serviço como esse é até agora único em nosso setor.”

**Inken Albers,**

Desenvolvimento de pacotes de aditivos BU LAB, Mannheim

Porque essa é uma das grandes vantagens dos testes internos: vemos cada mudança ao longo do processo e podemos reagir imediatamente. Assim, não desenvolvemos mais posteriormente – desenvolvemos durante o processo. Queremos aproveitar deliberadamente essa vantagem tecnológica e levá-la ao mercado antes que a concorrência possa alcançar.

O que mais me entusiasma: não construímos apenas uma instalação técnica, mas criamos uma nova forma de colaboração. O banco de testes mostra o que é possível quando o foco no cliente e a exigência tecnológica se unem: não esperamos para ver como a hidráulica se desenvolve – nós a impulsionamos.



## FOCONOCLIENTE

# “Ajudamos os agricultores, a alcançar os seus objetivos”

**Doris Pfeiffer,** Senior Project Manager, BU F&F, conta como a F&F está entrando em um novo mercado para a BU.



Como especialistas em conservantes, descobrimos o mercado de agroquímicos como um novo campo. Muitas dessas substâncias foram testadas como pesticidas e só mais tarde introduzidas como conservantes. Agora vemos possibilidades de inverter o processo e desenvolver novos produtos fitossanitários e fertilizantes à base de conservantes seguros, ambientalmente compatíveis e comprovados ao longo do tempo. Para isso, trabalhamos com a ISA CropCare dos Países Baixos – um parceiro experiente com fortes contatos com agricultores, criadores e estações de teste. Esta parceria complementa perfeitamente o nosso know-how em produção de químicos, regulamentação e desenvolvimento de formulações.

Esta parte da cadeia de valor do mercado de agroquímicos é um mercado completamente novo para a nossa BU. Embora já vendêssemos há muito tempo produtos químicos individuais neste mercado, sempre evitamos a produção de produtos fitossanitários formulados. Juntamente com o nosso parceiro, superámos este obstáculo e desenvolvemos três produtos em conjunto – dois pesticidas (marca Styraxo®) e um fertilizante (Magsimize®). Em abril de 2026, planejamos a entrada conjunta no mercado com o nosso primeiro produto Magsimize® – um fertilizante especial.

### Versão ambientalmente compatível

Magsimize® fornece magnésio à planta, melhora a fotossíntese e garante um crescimento mais vigoroso. No design do produto, a nossa equipe teve especial cuidado



“Os desafios muitas vezes estão nos detalhes.”

**Doris Pfeiffer,** Gerente Sênior de Projetos, BU F&F

em utilizar apenas ingredientes facilmente biodegradáveis. Assim, por exemplo, foram evitados quaisquer antiespumantes ou outros aditivos, o que representou um desafio no desenvolvimento da formulação e do processo. De modo geral, este produto pode melhorar a qualidade dos frutos e a estabilidade da produção, e deverá ser utilizado no cultivo de frutas e hortaliças.

### Planos globais com Magsimize®

Já alcançamos o primeiro marco no caminho para o lançamento do produto em dezembro de 2025. Foi então que recebemos a chamada certificação CE do Instituto Europeu de Certificação de Fertilizantes. Agora podemos comercializar o Magsimize® em todos os países da União Europeia. Na



estratégia de vendas, foi dada especial atenção para que apenas distribuidores regionais com contatos próximos a agricultores e criadores fossem utilizados. O nosso produto tem muitas vantagens, mas também exige muita consultoria. Portanto, são necessários parceiros de vendas em quem os agricultores confiem. Com eles, mantêm conversas pessoais e compartilham suas experiências. Isso é, claro, algo especial – e trabalhoso – nos dias digitais de hoje.

E, naturalmente, não vamos parar na UE – queremos comercializar o Magsimize® também em todo o mundo. Por exemplo, o Brasil e os EUA estão no plano. O nosso produto oferece enormes vantagens aos agricultores, pois eles estão sob pressão: devem praticar uma agricultura sustentável e, ao mesmo tempo, alcançar os melhores resultados possíveis. Obter colheitas. Isso também é necessário para alimentar uma população mundial em constante crescimento. Para alcançar esses objetivos, o Magsimize® pode dar uma contribuição valiosa.

Na verdade, já esperamos este ano as primeiras receitas com o Magsimize®. Somente em março foi fechado o primeiro acordo milionário com um parceiro de distribuição que acredita firmemente neste produto. O Magsimize® será utilizado em estufas holandesas a partir de abril de 2026. Um sucesso incrível, considerando que a ideia do Magsimize® só foi desenvolvida no primeiro trimestre de 2025.

De modo geral, esse sucesso só foi possível graças à excelente colaboração com nosso parceiro externo, dentro de nossa BU e com colegas da GF da GPL, LEX e muitos outros. O sucesso mostra: juntos, somos fortes! Esse espírito motivador era sentido todos os dias na equipe.

## DIGITALIZAR CONHECIMENTO

# “Encontramos a agulha no palheiro”

**Ulrich Bohrn**, Chefe de Serviços de Informação, GF LEX, relata como um chatbot baseado em IA conecta novamente conhecimentos de pesquisa de mais de 100 anos.



Se a LANXESS soubesse o que a LANXESS sabe...” – esse é um pensamento que me impulsiona diariamente no meu trabalho.

Como grupo, temos um enorme tesouro de conhecimento, mas muitas dessas 'joias da coroa' ainda permanecem ocultas. Durante décadas, colegas pesquisaram, testaram, documentaram e experimentaram – e, mesmo assim, esse conhecimento muitas vezes permanece discretamente em bancos de dados antigos, em discos locais ou em pastas com nomes de arquivos como “Scan1”. Pelo menos quando funcionários experientes se aposentam e deixam uma estante cheia de pastas empoeiradas, fica claro quanto know-how pode ser perdido.

### “Scan 1” fica inteligente

Juntamente com Samreen Hassan e outros especialistas em IA da Group Function IT, desenvolvemos um assistente chatbot que reúne sistematicamente nosso conhecimento de pesquisa e o torna acessível – entre BUs, seguro e intuitivo de usar. O início foi uma verdadeira viagem no tempo: migramos o banco de dados de relatórios de pesquisa da LANXESS com relatórios de nossas BUs e suas unidades predecessoras dos tempos da Bayer. Um banco de dados cheio de conteúdos valiosos, que preservava conhecimento, mas que já não era mais adequado para as formas de trabalho atuais.

### Ofensiva de digitalização

Um catalisador importante para o projeto foi a colaboração com a BU Rhein Chemie: lá, cerca de 130.000 documentos em papel foram digitalizados durante a



“Queremos valorizar, preservar e disponibilizar internamente o conhecimento de nossos colegas.”

**Ulrich Bohrn**, GF LEX, Chefe de Serviços de Informação

realocação de laboratórios há algum tempo. Resultados de testes, fórmulas e históricos de desenvolvimento, que de outra forma poderiam ter desaparecido para sempre, conseguimos integrar ao crescente repositório de conhecimento. Ao mesmo tempo, os colegas testaram intensamente o assistente no dia a dia real de trabalho e nos ajudaram a desenvolvê-lo continuamente.

O benefício concreto se mostra exatamente ali – no dia a dia de trabalho: os colaboradores podem buscar temas específicos e receber uma lista curada de documentos relevantes ou trabalhar no “Modo Sparring” de forma dialogada com o assistente – semelhante ao que se conhece das ferramentas modernas de IA. Os conteúdos podem ser automaticamente traduzidos para outros idiomas, de modo que, por exemplo, colegas nos EUA também possam pesquisar e utilizar de forma eficiente relatórios de pesquisa em alemão. E o mais importante: cada resposta é sempre



comprovada por documentos originais. A proteção de dados e a confidencialidade sempre tiveram a mais alta prioridade desde o início. Cada BU mantém total controle sobre seus conteúdos. Os documentos só se tornam utilizáveis entre BUs se isso for decidido e liberado conscientemente pela BU. Assim, unimos abertura com responsabilidade – e criamos confiança no sistema.

### O conhecimento conecta

Especialmente motivadores para mim são os momentos em que o assistente revela conexões inesperadas: quando uma BU procura um catalisador adequado, o assistente aponta para um projeto de outra BU nos EUA e este, por sua vez, estabelece ligações com uma terceira BU. Assim, o conhecimento que antes estava escondido em silos torna-se visível. Esses resultados mostram quanto potencial existe em nosso know-how coletivo – e como o assistente contribui de forma prática para o pensamento “ONE LANXESS”.

Para mim, esse assistente é, portanto, muito mais do que uma ferramenta digital. Ele representa uma atitude: que valorizamos, preservamos e disponibilizamos internamente o conhecimento de nossos colegas. Que aprendemos uns com os outros – através de países, funções e unidades de negócios. E que a inovação nem sempre precisa ser reinventada, pois muitas vezes já está presente em nossos próprios arquivos.

“

### ESPECIALISTA INTELIGENTE **EM TUDO:**

- O Assistente de P&D já pode acessar cerca de 300.000 documentos da área de Pesquisa & Desenvolvimento.
- Espera-se que esse acervo cresça para cerca de um milhão de documentos no futuro.
- Seja uma anotação manuscrita ou um relatório de pesquisa extenso: a ferramenta pode processar os mais diversos tipos de fontes de dados.

## DESENVOLVER ÓXIDOS DE FERRO

"Queremos ser o parceiro número um para todo o Ocidente.

**Murat Gürsoy**, Head of Global Innovation & Application, BU IPG; relata sobre as áreas de pesquisa mais promissoras economicamente da sua equipe:

”

Queremos virar a próxima página na história da Unidade de Negócios IPG. Este ano celebramos o centenário dos nossos pigmentos. Nosso departamento de inovação mostra que, justamente por causa da nossa vasta experiência na área de óxidos de ferro, temos um futuro empolgante pela frente.

Nossa equipe de Inovação atua em diversas áreas para levar nossos óxidos de ferro a novos mercados. Como também acompanhamos a área de aplicação, realizamos aqui nós mesmos os primeiros testes. Isso nos torna flexíveis e rápidos. Ao mesmo tempo,





estamos sempre tentando encontrar parceiros de cooperação para nossos projetos – e temos tido sucesso nisso. Só assim podemos adaptar perfeitamente os produtos às necessidades dos potenciais clientes.

No momento, estamos ativos nas seguintes grandes áreas:

### **Entrando na tecnologia de baterias**

As baterias são um dos mercados mais importantes do futuro – não apenas no setor de mobilidade elétrica, mas em todos os lugares onde a energia é armazenada. As equipes de inovação já estão trabalhando em várias fases de projeto para tornar óxidos de ferro e fosfatos de ferro utilizáveis como precursores para baterias de íon-lítio e íon-sódio. Aqui vemos um enorme potencial.

### **Novos catalisadores em foco**

Um segundo foco está na área de catálise – por exemplo, para a produção de estireno, que é necessário para a fabricação de poliestireno, mais conhecido por muitos como isopor. Mesmo uma pequena melhoria no sistema

catalisador pode trazer grandes vantagens econômicas para os fabricantes.

Nosso óxido de ferro oferece as melhores condições para isso: ao contrário de muitos catalisadores à base de metais de transição ou metais nobres, nosso produto está disponível de forma confiável, é produzido de maneira sustentável e tem sido amplamente pesquisado por nós há décadas.

Um sucesso importante já foi alcançado: as primeiras quantidades de um novo precursor de catalisador foram vendidas para um cliente renomado e estão atualmente passando por testes de qualificação. Além disso, em março começa um novo projeto de incentivo com a empresa Clariant para a síntese de olefinas pelo processo Fischer-Tropsch. O objetivo é incorporar óxidos de ferro modificados no sistema catalisador. Também já estão sendo realizados os primeiros estudos sobre a síntese de amônia.

### **Tratamento de água mais eficaz**

Também na área de "Tecnologias de Purificação" há muitos avanços. O produto de óxido de ferro estabelecido Bayoxide® E33, que até agora tem sido utilizado para

adsorção de arsênio da água potável, está atualmente sendo modificado para que, no futuro, possa ligar fosfatos de forma direcionada – um tema que se tornará ainda mais importante devido às normas mais rigorosas da UE.

As vantagens: maior estabilidade mecânica e maior vida útil, das quais os usuários se beneficiam significativamente. Nesse processo, a equipe trabalha em estreita colaboração com a BU LPT.

### **Armazenar hidrogênio de forma inteligente**

Também são interessantes nossas atividades de pesquisa na área de "Tecnologia Verde". Trata-se do armazenamento de hidrogênio. Em determinadas condições, o hidrogênio reage com nossos óxidos de ferro. Formam-se ferro metálico e vapor d'água – um processo de armazenamento químico de energia.

Esse processo também pode ser revertido: o vapor d'água reage com o ferro formando hidrogênio e óxido de ferro. O hidrogênio pode então ser utilizado em um processo subsequente, por exemplo, para reações químicas ou para geração de eletricidade e calor.

Para isso, iniciamos em outubro de 2025, juntamente com potenciais usuários, um projeto de pesquisa com duração de três anos. Nosso objetivo é, até lá, poder construir uma planta de demonstração com óxidos de ferro da LANXESS.

### **Melhorar o que já é comprovado**

Além dos novos mercados, o desenvolvimento contínuo de produtos existentes continua sendo uma tarefa permanente. Ou os clientes apresentam novas exigências à equipe – ou a equipe de inovação identifica por si mesma potenciais para novas aplicações. Assim, surgem continuamente qualidades de óxidos de ferro melhoradas ou modificadas.



**Gestão de mudanças:**  
a pessoa no centro

**9.000 utilizadores**  
no sistema

**Forte comunidade de key-users**  
como ponte entre projeto e o dia a dia

Com o FIT, a LANXESS um projeto conjunto, global Base de ERP criada. Após oito anos, isso chega ao fim Projeto de transformação agora com o bem-sucedido Go-Live na LATAM. **Uma visão geral.**

**Colaboração global**  
além de países, idiomas e fusos horários

**Especialistas em processos e TI**  
em estreita coordenação com o **negócio**

**Mais de 850 treinamentos**  
desde o final de 2022

## MARCOS

2018 – 2019:  
Desenvolvimento do template global e piloto na região NORAM

2022: Go-Live Alemanha: Desafios e aprendizados

2023: Melhoria do template: Estabilização e simplificação



# ESTÁ PRONTO!

## VALOR AGREGADO PARA O NEGÓCIO

**Holger Hüppeler**, Chefe GF GPL:  
"O Go-Live na Alemanha em 2022 foi especialmente desafiador para a logística. Como resultado, inicialmente tivemos que lidar com emergências antes de podermos estabilizar de forma sustentável com melhorias no template e estruturas claras. Essas experiências contribuíram significativamente para que os Go-Lives seguintes fossem muito mais tranquilos e controlados."

**Jens Fischer**, Chefe da BU Rhein Chemie: "Como chefe de BU, a confiabilidade nas operações é fundamental para mim. O FIT mostrou que, após desafios iniciais – graças à boa colaboração de muitos colegas – conseguimos implementar projetos de forma mais estável e próxima ao negócio; com base nisso, agora precisamos otimizar continuamente as operações."

**Hans Claassen**, CFO Brasil:  
"Na área financeira no Brasil, os requisitos legais são especialmente complexos. O template FIT estável nos permitiu focar totalmente nas particularidades locais, em vez de ter que resolver questões sistêmicas fundamentais – um verdadeiro valor agregado."

## FUNDAMENTO PARA O FUTURO

**Birgit Johe**, Gestão de Mudanças, GF IT:  
"Um rollout global de ERP não é bem-sucedido pela tecnologia, mas sim pelas pessoas. O fator decisivo foi a estreita colaboração de uma equipe central de gestão de mudanças com gestores de mudança engajados nas BU/GFs – atravessando regiões, culturas e hierarquias."

**Bastian van de Loo**, Chefe de Gestão de Processos de Negócios, GF CON:  
"O FIT criou uma base de processos comum. Agora, o importante é aprofundar ainda mais esse know-how de processos, utilizar os processos implementados e melhorá-los de forma consistente onde eles trazem benefícios mensuráveis para a LANXESS – com base em business cases claros."

**Michael Tabrizian**, Líder do Programa FIT, GF IT:  
"O FIT criou uma base estável e comum. É nisso que estamos construindo agora: com IA e Automação Robótica de Processos – ou seja, software que executa automaticamente tarefas rotineiras simples – vamos acelerar ainda mais os processos e desenvolver o sistema de forma direcionada para o futuro."

**Oliver Stratmann**, CFO:  
"O FIT é um marco importante para a LANXESS. Agora é hora de aproveitar o valor agregado no dia a dia e continuar desenvolvendo o sistema continuamente. Meu sincero agradecimento a toda a organização mundial pelo grande empenho e disposição em trilhar este caminho juntos."

**Uso global:**  
Uma base ERP unificada

**9 idiomas**  
para comunicação e capacitação

**2024 – 2026: Rol-louts estáveis em todo o mundo** com adaptações locais

### Perspectiva:

- Otimização contínua de processos com base em business cases
- Automação reforçada
- Fortalecimento do know-how dos usuários

# CHEGOU AO RO

No maior site da LANXESS nos EUA, em El Dorado, Arkansas, o bromo é extraído sob condições exigentes. Para aumentar ainda mais a sua segurança, a equipa da Unidade de Negócios PLA conta com um apoio incomum: um Robodog, que deteta perigos, os comunica – e vai aonde pode ser crítico para os humanos. Por esta ideia, a equipa ganhou agora o Prémio de Segurança do CEO.

O bromo pode muito – por exemplo, mantém o fogo sob controlo. Como retardador de chama, é indispensável na indústria da construção – por exemplo, em edifícios públicos como escolas ou jardins de infância, ou também na indústria elétrica para carros elétricos. Além disso, encontra-se em várias formulações como aditivo em produtos farmacêuticos, agroquímicos e conservantes. As áreas de aplicação são variadas. Mas como sempre acontece: onde há muita luz, também há sombra. No caso do bromo, o próprio nome já indica: vem do grego antigo da palavra "bromos" – fedor. O elemento não só tem um cheiro desagradável, como os seus vapores também são potencialmente perigosos para a saúde humana. "Além disso, temos primeiro de extrair o bromo da salmoura com cloro. "Também trabalhamos com fósforo – outro grupo de substâncias de risco", explica Arfie Wiradjaja, Head of Operations, EUA, BU PLA. Isso não lhe dava descanso: "Seguimos aqui as mais rigorosas medidas de segurança para proteger a equipa", diz Wiradjaja. "Mas para mim estava claro: ainda é possível fazer mais."

Principalmente os chamados quase-acidentes preocupavam o engenheiro químico.



Joshua Adkins, especialista em processos, em ação com o novo colega.

co. De um deles pode rapidamente surgir um acidente grave. Isso deve ser evitado. Wiradjaja é aficionado por tecnologia, sempre se interessou por programação. Assim, não demorou muito até ele entrar em contacto com um fabricante de drones. "Pensei que, com o atual estado da tecnologia, de-

## Minimizar riscos

O Robodog não apenas relata situações de perigo, como também pode guiar os colaboradores para locais seguros em caso de emergência.

A equipa em El Dorado Central: Atrás (da esquerda para a direita): Juan Veloz Morales, Kevin Hazen, Oliver Scheiler, Kathryn Brewies, Manfred Daun, Shannon Kelley e Gary Griffis.

À frente: o iniciador do Robodog Arfie Wiradjaja (à direita) e o seu colega mais próximo no projeto, Michael Akinim.



# BODOG



Para Arfie Wiradjaja, o Robodog há muito deixou de ser apenas tecnologia: "Agora já o vemos como um colega um pouco especial."



Escanear o código QR e ao novo colega assistir ao trabalho.

veria ser possível desenvolver um tipo de robô que detetasse e comunicasse perigos." Ele rapidamente encontrou o fabricante certo. Esse fabricante também fornecia para os bombeiros e enviou-lhe o "Robodog".

Ele adaptou o robô juntamente com o fabricante às condições exatas da instalação e programou-o. Hoje, o Robodog identifica fugas de gases tóxicos em tempo real. Ele alerta em caso de libertação de produtos químicos, deteta derrames ou acumulações de líquidos e permite uma monitorização segura de espaços confinados. Com a sua câmara termográfica, também deteta tubos quentes não isolados.

"Ele pode até, em caso de emergência, orientar as equipas durante a evacuação." Wiradjaja está entusiasmado com o novo colega, que até consegue subir escadas. "Com ele, podemos proteger cada colega de situações de perigo. Primeiro enviamos o nosso Robodog para a instalação e esperamos para ver o que ele descobre." Isso já provou ser eficaz: o cão robô de segurança já identificou um pequeno vazamento de sulfureto de hidrogénio e acionou o alarme.



Ele vai à frente e verifica a situação. Se ele sinaliza perigo, isso é visível em tempo real para os colaboradores em um display. O Robodog tem o controle da instalação central.





### SUL DO ARKANSAS

**A formação calcária de Smackover foi descoberta em 1921 no sul do Arkansas. Ela está localizada a cerca de 2.500 metros abaixo da terra e é o segundo maior reservatório de salmoura do mundo – o maior é o Mar Morto. A salmoura apresenta uma alta concentração de brometo. Por meio de uma rede de dutos de 257 quilômetros de extensão, ela é transportada para as instalações da LANXESS. Após a extração do bromo, a salmoura retorna à formação rochosa.**

Ao mesmo tempo, guiou o colega que se mantinha afastado para uma zona segura – assim, o colega não inalou quaisquer gases nocivos. Isso foi um típico quase-acidente.

Wiradjaja quer adquirir mais Robodogs. O atual também é totalmente aceite pelos colegas. "A operação é simples. Como já demonstrou a sua utilidade, todos reconhecem as vantagens", diz Wiradjaja. Com custos de aquisição de cerca de 4.500 euros, o ganho em segurança é enorme.

Atualmente, só é utilizado na instalação central e maior. Mas, segundo Wiradjaja, isso vai mudar em breve. Ele está cheio de

ideias. Recentemente, ele encontrou "por acaso" – como diz modestamente – uma solução para a reciclagem de diclorometano, DCM. Normalmente, o DCM era libertado sem uso para a unidade de gases residuais durante a produção do retardador de chama Emerald Innovation 3000. Agora, no entanto, o processo de produção ocorre de forma refrigerada. Com isso, a condensação e absorção do vapor de DCM melhoram enormemente e podem ser captadas de forma eficaz. "O arrefecimento foi a chave", diz Wiradjaja. Em três semanas, a equipa implementou o sistema neste novo projeto chamado "Popsicle" – agora esperam uma poupança anual de mais de três milhões de euros. Além disso, a alteração também contribui para a sustentabilidade: o DCM já não é libertado inutilmente para a atmosfera – é reciclado.

Wiradjaja ainda tem algumas ideias de mudança de processo que também serão implementadas. Mas ele só quer falar sobre elas quando tiverem sucesso. Mas a inovação mais importante para ele continua sendo o Robodog: "Agora todos nós podemos dormir mais tranquilos. Nosso corajoso pequeno colega Robodog agora vai para onde pode ser potencialmente perigoso para nós, humanos."

### TRÊS LOCAIS

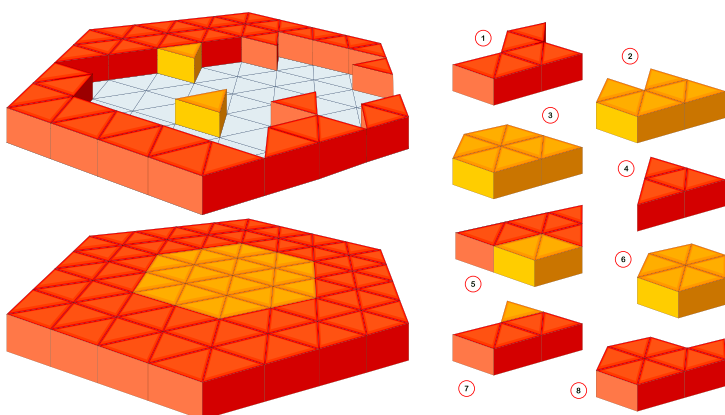
Nos três locais em El Dorado trabalham ao todo 440 colegas. Assim, o complexo constitui o maior local de produção da LANXESS nos EUA. A unidade de negócios PLA está entre os principais fabricantes de bromo, intermediários de bromo e retardantes de chama bromados.

- 1 O CORAÇÃO DA PRODUÇÃO**  
A instalação central começou em 1965 com 14 colaboradores. Hoje emprega 275 colaboradores em uma área de 208 hectares. É a maior das três instalações e produz bromo, Emerald Innovation 3000, oligômeros, HBr, alquilbrometos e CaBr<sub>2</sub>.
- 2 PEQUENA, MAS FORTE**  
A instalação Oeste é a menor do complexo (25 colaboradores / 87 hectares). Ao mesmo tempo, é a maior fábrica produtora de bromo em todo o sul do Arkansas.
- 3 TRADIÇÃO DESDE 1957**  
A instalação Sul é a mais antiga do complexo. Lá trabalham hoje 150 colaboradores em 138 hectares. São produzidos bromo, retardantes de chama e fluidos para campos petrolíferos.

# RESOLVA E GANHE!

## 1. O QUE VAI PARA ONDE?

Como as peças devem ser organizadas para formar um hexágono perfeitamente preenchido?

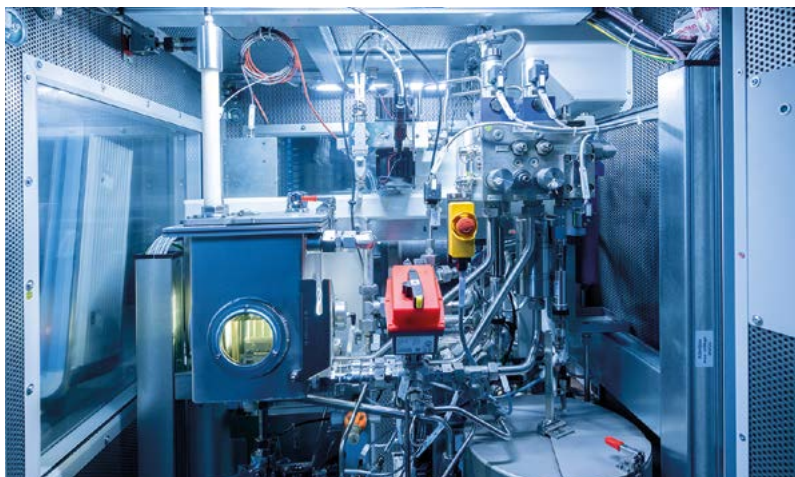
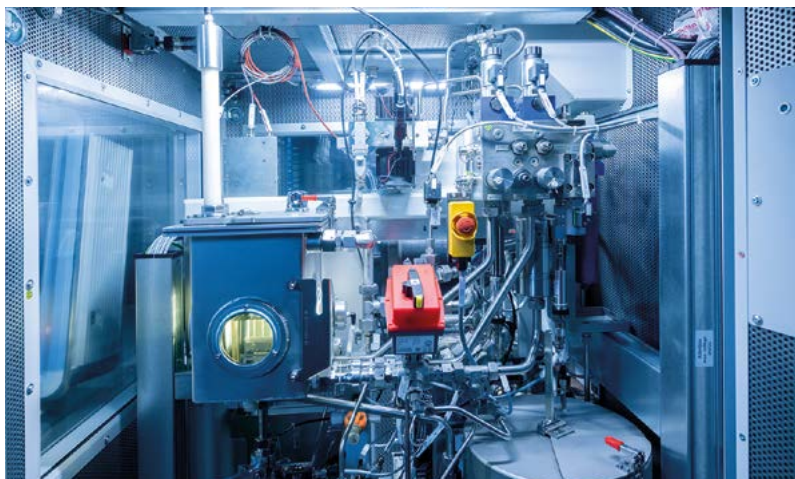


## 2. QUEM GARANTE A SEGURANÇA EM EL DORADO?

- a. Um gato controlado por IA
- b. Um pássaro controlado por IA
- c. Um cão controlado por IA

## 3. DETECTOR DE ERROS

Na imagem abaixo, há cinco diferenças escondidas. Mas onde?



Fotos: LANXESS

## LANXESS SIGNIFICA ...

### ► lançar colocar em funcionamento, lançar

Mais moderno, claro e centrado no cliente: a LANXESS está introduzindo um novo design de apresentação. Mais de 100 modelos profissionais cobrem quase todos os casos de uso – desde os mais visuais layouts, gráficos financeiros, até citações, bem como gráficos de negócios e de processos.

Apresentações existentes não precisam ser adaptadas imediatamente. A transição em toda a empresa está planejada para o início de 2027. Mais informações e datas para treinamentos ao vivo estão disponíveis no Xnet.

### ► sucesso

Mais digitalização, mais transparência, mais proximidade com o cliente: com esse objetivo, a LANXESS lançou, no âmbito do Commercial Excellence, o novo portal de e-commerce LOOP (LANXESS Order Overview Portal). Recentemente, a equipe alcançou um marco importante: o 1.000º. Usuário foi ativado na plataforma – Wooshin Pigments, um cliente importante da BU IPG na Coreia do Sul. “LOOP é muito bem recebido por muitos dos nossos clientes graças à sua simplicidade e clareza. O valor agregado que a plataforma oferece é rapidamente reconhecido – não menos importante devido às suas muitas funcionalidades”, diz Philipp Schalapski, gerente de projeto do LOOP na BU IPG.

## PARTICIPE

Um alto-falante que só funciona através da madeira funciona. Quem o ganha, também faz uma boa ação. Com o valor da compra, entre outras coisas, uma árvore é plantada. Escreva a **resposta da pergunta 2** para [xpress@lanxess.com](mailto:xpress@lanxess.com).



Podem participar colaboradores da LANXESS e suas subsidiárias (exceto da Comunicação Corporativa). É permitida apenas uma participação por pessoa. O recurso judicial está excluído. A solução será divulgada na próxima Xpress. O vencedor do quiz na Xpress 04.2025 é **Mike Nickel**, Alemanha. A resposta correta para a 2ª. Pergunta foi a resposta b.

# “PREFIRO NÃO D

## POR QUE O SILÊNCIO DESACELERA AS EQUIPE



“Em equipas com elevada segurança psicológica, as pessoas atrevem-se a correr riscos, a abordar problemas precocemente e a aprender umas com as outras. Isso torna-as mais rápidas, inovadoras e resilientes – especialmente em tempos de incerteza ou mudança.”

**Jonas Höhn**, fundador da detoxRebels

Uma reunião. Novas metas de economia. Orçamentos apertados. Uma pergunta crítica paira no ar – mas ninguém se atreve a fazê-la. Uma colega vê um erro, mas não diz nada porque tem medo de se expor. Outro tem uma ideia que poderia melhorar o projeto, mas decide não compartilhá-la. Talvez seja ousada demais ... E quem está sobrecarregado finge força para não ser visto como “sobrecarregado”.

Esses momentos parecem pequenos – mas podem levar a problemas duradouros. “As pessoas se retraem quando têm medo de mostrar fraqueza”, diz o consultor organizacional Jonas Höhn. “Se falta confiança mútua, o desempenho de toda a equipe diminui. Os problemas são abordados mais tarde, o feedback honesto não acontece. O medo de errar bloqueia ideias ousadas.” Para fortalecer seus colaboradores, a LANXESS está colocando este ano, no âmbito da Gestão de Saúde Ocupacional, a saúde mental e social – e, de forma concreta, o tema “Segurança Psicológica” – no centro das atenções. Na

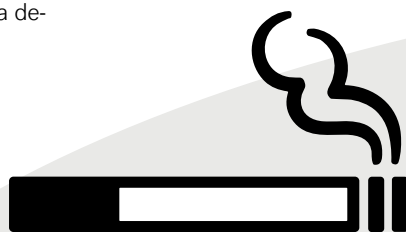
entrevista à Xpress, o especialista explica por que se trata de muito mais do que um “curso de aconchego”.

### **Sr. Höhn, o que se entende por segurança psicológica – e por que esse tema é tão relevante para a LANXESS neste momento?**

Segurança psicológica significa que as pessoas podem falar abertamente: fazer perguntas, expressar dúvidas, admitir erros ou trazer outras perspectivas – sem temer consequências negativas. A professora de Harvard Amy Edmondson, que cunhou o termo, mostra em sua pesquisa: equipes de alto desempenho não se destacam por cometerem menos erros – mas por falarem sobre eles mais cedo. Isso faz uma diferença crucial, especialmente em situações de crise.

### **Como a confiança surge nas equipes – e quais são as consequências quando ela falta?**

Se me sinto seguro, visto e valorizado no meu ambiente de trabalho, isso se constrói em pequenas situações. Posso



**QUEM SE SENTE SOZINHO** – mesmo no trabalho – está exposto a um efeito negativo semelhante para a saúde como se fumasse 15 cigarros por dia.

Fonte: Holt-Lunstad et al., 2015

### **QUEM SE SENTE PERTENCENTE E EMOCIONALMENTE LIGADO À EMPRESA/EQUIPA É...**

- 22% MAIS RESILIENTE
- 31% MAIS EMPENHADO
- 37% MAIS SATISFEITO

Fonte: BETTERUP 2022



# DIZER NADA ...”

## S – E COMO A CONFIANÇA LIBERA O DESEMPENHO

terminar de falar? Perguntas críticas são levadas a sério? Posso dizer: “Não entendi isso” – sem me envergonhar? E ainda: um erro é tratado como um momento de aprendizagem ou como um fracasso pessoal?

Quando falta confiança, as pessoas tornam-se mais cautelosas e ficam praticamente em modo de stress permanente. Em vez de procurar soluções, de repente o objetivo passa a ser simplesmente não cometer erros. As consequências são claras: as decisões demoram mais, os silos tornam-se mais rígidos e a inovação não acontece. A segurança psicológica não é, portanto, um “nice-to-have”, mas sim um pré-requisito fundamental para que as equipas mantenham o seu desempenho sob pressão.

### O que posso fazer concretamente para desfazer o nó?

Muitas vezes é necessário um primeiro passo visível! Em cada equipa são necessárias pessoas que se atrevam a dar o pri-

meiro passo – e a mostrar que a abertura é permitida. Quando alguém diz: “Estava errado” ou “Preciso de apoio”, isso envia um sinal forte: mostrar fraqueza aqui não é um risco. Esse momento é contagiante. Assim que uma pessoa se abre, outras também se sentem encorajadas a serem sinceras. Experimente você mesmo!

### É possível sentir-se seguro perante a crise atual?

Uma convivência baseada na confiança não substitui a estabilidade económica – mas ajuda a suportar a incerteza. Cria um espaço onde as pessoas se apoiam mutuamente e desenvolvem soluções em conjunto. É exatamente isso que torna as equipas resilientes.

A resiliência não surge da perseverança individual, mas sim da confiança coletiva. A segurança psicológica não torna as crises mais fáceis – mas mantém as equipas capazes de agir. Especialmente em tempos desafiadores, é uma clara vantagem competitiva!



EQUIPAS COM **ALTA** SEGURANÇA PSICOLÓGICA superam os objetivos em **19%**

EQUIPAS COM **BAIXA** SEGURANÇA PSICOLÓGICA ficam aquém dos objetivos em **17%**

Fonte: SZ Magazin

### INTERESSE?

No dia 28. de abril, às 10h, Jonas Höhn dará uma palestra online na LANXESS (detalhes no Xnet). Perguntas sobre a série para a equipa BGM: [gesundheit@lanxess.com](mailto:gesundheit@lanxess.com)

A equipa de gestão de mudança da GF COM apoia com prazer em workshops e impulsos sobre o tema. [managing.change@lanxess.com](mailto:managing.change@lanxess.com)

### 5 DICAS PARA O DIA A DIA DE TRABALHO

- 1. Fazer perguntas – não esperar apenas respostas** Perguntas abertas mostram: diferentes perspetivas são bem-vindas.
- 2. Tratar os erros como momentos de aprendizagem** Não “Quem é o culpado?”, mas sim “O que aprendemos com isto?”.
- 3. Clareza em vez de perfeição** “Não percebi isto” é profissional – não é embaraçoso.
- 4. Tornar o reconhecimento audível** Um simples “Obrigado por dizeres isso” tem mais impacto do que qualquer cultura abstrata de reconhecimento.
- 5. Estabelecer rituais** Check-ins, “aprendizagem da semana”, rondas regulares de feedback: a estrutura ajuda a garantir que a abertura não fica ao acaso.

# QUALITYWORKS.

## MAIS VERDE NÃO FICA!

A Alemanha quer trazer os Jogos Olímpicos para o país. Ok, esse é um processo demorado. Mas nunca é cedo demais para começar a treinar os jovens talentos. E isso acontece frequentemente no futebol, em relvados artificiais bem verdes. Para que continue assim durante muito tempo para os pequenos "Messis" do futuro, os relvados artificiais de alta qualidade contêm os pigmentos High-Performance-Colortherm® da Business Unit IPG. São especialmente resistentes ao calor e também resistem facilmente à água.

Naturalmente, a relva artificial também é muito popular em varandas ou terraços. Porque dificilmente existe um verde mais prático e fácil de cuidar. E a discussão sobre cortar a relva está, assim, resolvida de uma vez por todas.