



CBN Professional

Lorice Scalise, presidente da Roche Farma Brasil, defende no podcast que a única segurança é poder aprender

Ouça aqui ➔

‘Eu sempre me permiti arriscar e tomar posições sabendo 60%’

Lorice Scalise, presidente da Roche Farma Brasil, defende no podcast que a única segurança é poder aprender

Por **Fernanda Gonçalves** — De São Paulo

24/08/2026 05h03 · Atualizado há um dia



Presentear matéria

Seguir no

Lorice Scalise construiu uma carreira internacional sem se sentir totalmente segura. Nascida em Borborema (SP), estudou em escola pública, aprendeu inglês aos 35 anos de idade, deixou um filho no Brasil ao se mudar para a Suíça e enfrentou culturas nas quais era uma das poucas mulheres. Hoje, à frente da **Roche Farma Brasil**, defende uma liderança baseada em transparência, na diversidade e na capacidade de questionar as “verdades” do mundo corporativo.

“Talvez a única coisa em que eu tenha segurança é que se todo mundo pode aprender, eu também posso”, afirma em conversa com Stela Campos, editora de Carreira do **Valor**, e Thiago Barbosa, gerente de produtos digitais da CBN, no **podcast “CBN Professional”**. “Eu sempre me permiti arriscar e tomar posições sabendo 60% daquilo. Os outros 40% eu vou correr atrás”.



Leia também:

- Trump chama Carney e Ford, de Ontário, de ‘palhaços’ que precisam ‘entrar na linha’
- A nova pesquisa Quaest para o governo do PA após vazamento de vídeo íntimo

A atual presidente da Roche se formou como farmacêutica, pela Universidade Estadual Paulista (Unesp). Há 26 anos na empresa, ela ocupou o cargo de representante de vendas, passou por posições estratégicas e chegou a gerente-geral interina. Em 2014, conquistou a posição de líder internacional de negócios na Suíça.

Nesse momento, uma decisão difícil envolvendo sua família precisou ser tomada. “Não existe divisão entre trabalho e vida pessoal. Qualquer decisão que você tomar vai afetar tudo”, pontua.

- **‘Saber ocupar espaços é estratégia de liderança’**
- **‘Precisamos acompanhar a evolução da tecnologia sem medo’, diz Mari Pinudo, CEO da Adobe no Brasil**
- **‘É importante entregar sempre antes e mais do que pedem’, diz Fábio Leite, presidente da DuPont na AL**

“Quando eu decidi ir para a Suíça, meu filho mais novo tinha 9 anos. Eu teria que ficar 15 dias na Suíça e 15 dias no Japão, não havia a menor condição de tê-lo comigo”, recorda. “Então, naquele momento, eu decidi, em comum acordo com o pai dele, que ele ficaria no Brasil. É uma decisão difícilima, porque a gente vive numa sociedade onde os filhos são dos dois, mas a responsabilidade é majoritariamente da mãe”, relata. “A gente precisa estar muito seguro naquilo que acredita para desafiar o olhar do outro e manter a nossa verdade”.



00:00

00:00



Assista no

Em 2017, surgiu um novo desafio: se tornar country manager na Argentina, experiência que lhe rendeu aprendizados sobre como lidar com pessoas. “Quando eu cheguei lá, 1 dólar eram 18 pesos. Quando eu saí, 1 dólar eram 1.200 pesos. Isso não tem a ver só com o custo da operação, tem a ver com a frustração daquelas pessoas”, explica. “Imagina você liderar uma equipe onde a pessoa vem trabalhar de manhã extremamente frustrada? Ela tinha o sonho de comprar uma casa e isso acabou. Ela tinha o desejo de mandar os filhos estudarem em algum lugar, acabou. Ela tinha esperança de fazer uma viagem, não tem mais. Então, não dá para você fazer uma gestão sem entender quem é o outro, o que está acontecendo com aquela pessoa”.



“Não dá para fazer uma gestão sem entender quem é o outro, o que está acontecendo com aquela pessoa”, diz Scalise — Foto: Gabriel Reis/Valor



00:00

00:00

aumentar mulheres em posição de liderança e pessoas de países sub-representados, e isso foi fundamental para a minha promoção”, conta.

“Eu nunca questioneei a minha capacidade. Acho um absurdo quando alguém fala: ‘eu quero ser promovido pelo meu valor’. Se você não está dentro daquele modelo, mesmo que você seja extremamente competente, você não vai ser visto. Então, eu acho que as cotas me proporcionaram visibilidade”, reflete.

“

A partir da sua verdade e da sua singularidade, você constrói a sua posição de liderança”

— Lorice Scalise

Na sua visão, quando uma mulher chega a uma posição de liderança, ela começa a desconstruir modelos, padrões e arquétipos para construir outros. “O que eu quero construir é um modelo onde qualquer pessoa entenda que ela pode exercer este lugar desde o ser único que ela é. A partir da sua verdade e da sua singularidade, você constrói a sua posição de liderança”, declara.

Dentro do modelo que vem construindo, Scalise procura fomentar uma cultura de transparência e participação das equipes. “Eu gosto muito do olhar do outro. Um grande líder para mim é aquele que reconhece as pessoas”, afirma.

“Existe uma prerrogativa de que a posição de gerente geral, de CEO, é uma posição solitária, que você tem que fazer tudo sozinho. Eu não acredito nisso. Eu acredito que numa organização você tem o dever de compartilhar de forma honesta e transparente os projetos e as mudanças para que as pessoas possam ter o direito de dizer se querem fazer parte ou não”, elabora.

Para que isso funcione na prática, a executiva pontua que é necessário haver clareza em relação aos propósitos e objetivos. “E, dentro dessa clareza, é preciso saber qual nível de informação faz sentido para as pessoas. E o que faz sentido para elas? Aquilo que afeta a vida delas”, explica.

00:00

00:00

Scalise acredita ainda na importância de se cercar das pessoas certas. “Pessoas em que você confie criticamente, que inclusive te causem algum desconforto, porque você só faz uma mudança quando aquilo está te incomodando um pouco”, observa.

Para os líderes que se sentem solitários, sua recomendação é simples: “não seja solitário, essa é a minha dica”. No episódio completo do podcast, disponível no [site da CBN](#), nos streamings **Spotify** e **Apple Podcasts** e nos canais do [YouTube do Valor e da CBN](#), a executiva fala sobre as particularidades do setor farmacêutico, a matemática do custo das medicações para doenças raras e de sua experiência trabalhando no Japão.

Próxima >

Conheça o Valor One

Acompanhe os mercados com nossas ferramentas [ACESSAR GRATUITAMENTE >](#)

Conteúdo Publicitário

LG Geladeira LG Side by Side 509 litros 220V Compressor Inverter GC-B187PQAM

Get more information on the LG GC-B187PQAM. Click for pictures, reviews, and tech specs for the LG Geladeira Side by Side LG 519L com Compressor Inverter.

LG Electronics BR | Patrocinado

Comprar

Geladeira Frost Free French Door 3 Portas Branca Brastemp - Bro85mb 110V

A geladeira brastemp frost free french door bro85mb 559 litros possui um design surpreendente por fora e por dentro e tecnologia de refrigeração para preservar seus...

Brastemp | Patrocinado

Comprar

Geladeira Electrolux Frost Free Inverter 440L Efficient com AutoSense Side by Side cor Inox Look (IS4S) 127V

A Geladeira Electrolux Frost Free IS4S tem capacidade para 440L e é de modelo side by side, que proporciona praticidade e eficiência no seu dia a dia, além de apresenta...

Loja Virtual Electrolux | Patrocinado

Clique

AVATAR
FOGO E CINZAS

Disney+

Já disponível

Assine