

TOP SER HUMANO 2021 ABRH-RS
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO



BSBIOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BIODIESEL SUL BRASIL S/A

PLANO DE SUCESSÃO
ALINHADO AS ESTRATÉGIAS
DO NEGÓCIO

Responsáveis:

Emanuele Milani Groth
Felipe Gehring

“Case inscrito em 2020, entregue em 2021”.



ÍNDICE

1. Sinopse	3
2. Objetivo do Case	4
3. Introdução	5
4. Corpo do Trabalho	7
5. Resultados	13
6. Conclusão	18
7. Bibliografia	20
8. Informações dos Autores	21

1. Sinopse

Transformações nos negócios e nas equipes fazem parte da rotina das organizações e ocorrem por motivos variados: troca de gestão, saída do profissional, fusão de empresas e expansão dos negócios. Estas mudanças podem gerar impacto nas rotinas do trabalho e na estratégia organizacional.

Considerando esses cenários, nasceu o Plano de Sucessão da BSBIOS, com o objetivo de transformar uma gestão técnico-funcional em estratégica, em que as pessoas constituem nosso grande diferencial competitivo. Alinhado ao nosso propósito, visão e valores, investimos em programas de gestão que têm o capital humano como um dos importantes pilares de sustentação do Negócio. A gestão dessa estratégia tem como finalidade preparar os profissionais para assumir desafios e posições de maior responsabilidade.

O Plano de Sucessão é administrado pelo setor de Gestão de Pessoas da BSBIOS, e sua aplicação envolve os cargos estratégicos, potenciais sucessores e posições do grupo tático de ambas as unidades da Companhia.

Com base em evidências, destacamos os resultados provenientes deste trabalho, através do indicador de *turnover* geral e *turnover* dos ocupantes de cargos-chave, índice de promoções internas para cargos estratégicos “pratas da casa”, indicador de horas treinamento, performance dos indicadores de negócio e depoimentos de alguns líderes que vivenciam o Programa.

2. Objetivo do Case

A retenção de talentos e a busca por profissionais capacitados em prol de um desempenho econômico sustentável está fazendo com que os profissionais de Gestão de Pessoas desenvolvam estrategicamente programas de sucessão. A BSBIOS implantou o plano de sucessão com a finalidade de sustentar o negócio através da construção de uma organização de alta performance, onde os cargos estratégicos, potenciais sucessores e profissionais do grupo tático estejam capacitados, alinhados e comprometidos com os norteadores estratégicos da Companhia.

Para a BSBIOS, desenvolver pessoas significa cuidar do principal ativo, pois é a partir delas que todo e qualquer objetivo é atingido. Entendemos que negócios de sucesso dependem do êxito individual e coletivo de nossos colaboradores. Chiavenato (2014) contribui dizendo que as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional; elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem em um mundo globalizado, instável e fortemente competitivo.

O Plano de Sucessão foi construído através de um modelo adequado à realidade e à visão da BSBIOS, buscando obter resultados e desenvolver sucessores por meio do nivelamento de conhecimento e práticas de gestão, a partir do aprendizado individual e coletivo, com a finalidade de aprimorar a capacidade de análise crítica dos gestores e otimizar a gestão de pessoas, processos e recursos.

3. Introdução

A BSBIOS nasceu de um sonho: construir um mundo melhor para as futuras gerações. Somos uma empresa verticalizada, com 15 anos de história e com experiência no processamento de grãos e na produção de biodiesel de alta qualidade. Sempre acreditando que a sustentabilidade é o combustível para a mudança, investimos muito no nosso propósito, que é participar do desenvolvimento sustentável do planeta por meio do Agronegócio e das Energias Renováveis. Tendo como foco inovar e ajudar na construção de um mundo melhor, baseados em nossos valores: sustentabilidade, integridade, comprometimento, inovação e geração de valor, a BSBIOS garantiu o seu lugar entre as três maiores produtoras de biodiesel do Brasil, assumindo a liderança no seu setor de atuação. Nossa visão para 2030 é estar entre as três maiores produtoras de biocombustíveis do mundo.

Nossas unidades estão localizadas em estados estratégicos do Brasil para a produção e escoamento de grãos, com condições de logística que agilizam todas as etapas do processo. Contamos com parques industriais modernos e eficientes, com o que há de mais inovador no mercado, o que nos permite comercializar os seguintes produtos: biodiesel, farelo de soja, glicerina, borra e grãos. Somos a primeira empresa brasileira a exportar biodiesel, e hoje mantemos relações comerciais de sucesso com diversos países.

Contamos com certificações atestando o nosso compromisso com requisitos nacionais e internacionais de Segurança Alimentar, nas cadeias de produção e comercialização. Fomentamos uma cultura sustentável para todos, e nosso modelo de gestão é orientado pela integridade. A BSBIOS é construída coletivamente com os seus colaboradores, clientes e a comunidade, mantendo a sinergia entre o propósito e os valores da empresa com o desenvolvimento sustentável.

Baseando-se no sonho que guiou a criação da BSBIOS e no diferencial estratégico que as pessoas representam para o negócio, no ano de 2017 a área de Gestão de Pessoas mapeou a necessidade de implantar um plano de sucessão para sustentar o crescimento da empresa, com um olhar de futuro, considerando o ser humano como o principal fator de sucesso.

Para Romero, Silva e Kops (2013) o que torna as pessoas um diferencial competitivo é a capacitação e desenvolvimento das mesmas. As organizações e as pessoas estão em constante mudança; por isso, a capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores, de forma contínua e sistemática são, talvez, as mais importantes funções da área de gestão de pessoas, uma vez que indivíduos bem preparados representam um diferencial competitivo nas modernas organizações.

Nosso plano de sucessão tem como principal premissa: pensar o amanhã, hoje. O plano permite uma visão muito mais estratégica do que era convencionado antigamente como área de gestão de pessoas. Conforme ressalta Pimentel (2019), é importante que as organizações desenvolvam estratégias para garantir que sejam capazes de atrair e reter talentos. Ainda segundo o autor, as organizações devem assumir uma postura proativa na identificação e desenvolvimento de aptidões para sucessões. Assim sendo, o Plano de Sucessão é uma importante ferramenta para identificar cargos e competências críticas para o Negócio, estimulando o desenvolvimento de pessoas e a manutenção e melhoria dos processos críticos.

Para complementar, Rothwell relata:

O planejamento de sucessão surge, então, como o conjunto de processos destinados a garantir a continuidade do desempenho efetivo de uma equipe, departamento ou organização, proporcionando o desenvolvimento, a substituição e a entrada estratégica de pessoas-chave ao longo do tempo e/ou quando necessário (ROTHWELL, 2010, p. 6).

Mais do que somente garantir a continuidade do desempenho das equipes e dos processos, o plano de sucessão também assume grande importância ao reter e desenvolver capital intelectual e de conhecimento, encorajar e incentivar o avanço e o desenvolvimento individual (PIMENTEL, 2019).

O case tem por objetivo apresentar a implantação do plano de sucessão, as ações que o sustentam, os resultados alcançados até o momento e as ações de manutenção do programa.

4. Corpo do Trabalho

Buscando atender as necessidades do negócio atrelado à visão de futuro, ao final do ano de 2017, a área de Gestão de Pessoas reavaliou a estratégia e ponderou, em conjunto com a Diretoria Executiva, o desenvolvimento de um Plano de Sucessão para as posições-chave da companhia. No ano de 2018, a empresa também implantou o programa de gestão dos riscos corporativos, e mapeou a “dependência de pessoas estratégicas” como um risco para o negócio, o que reforçou ainda mais a necessidade da implantação do Programa de Sucessão. O desenvolvimento deste trabalho contou com a parceria da Lubus Consultoria Estratégica, que já atuava como mentoring nos processos de Gestão de Pessoas.

Pensar no futuro do negócio é um processo necessário para minimizar o risco de descontinuidade; porém, existem desafios que permeiam a implantação e a condução de um planejamento sucessório, podendo citar: diretrizes estratégicas, cultura organizacional, alinhamento com valores e competências organizacionais, gestão da mudança, utilização de ferramentas, programas, ações e investimentos que amparam o programa. Na BSBIOS, o Plano Sucessório foi patrocinado pela Diretoria Executiva, assumindo assim uma prática de melhoria contínua, sendo esse um dos maiores diferenciais na implantação e continuidade do programa.

Abaixo, descrevemos as principais etapas do Plano de Sucessão e as ações que sustentam o programa:

Etapas 1 – Mapeamento de cargos-chave

Para realizar o mapeamento dos cargos-chave, analisamos em conjunto com o corpo Diretor 06 (seis) critérios que embasam esta etapa, considerando as estratégias do negócio:

1) A responsabilidade do cargo impacta diretamente na imagem/reputação e/ou resultado da empresa?

2) A responsabilidade do cargo antecipa tendências de mercado?

3) Gerencia um grupo ou mais de pessoas para atingir metas e objetivos do negócio?

4) A responsabilidade do cargo envolve tomada de decisões que impactam no negócio?

5) Gera dados para a tomada de decisão estratégica?

6) Demanda um grau de domínio técnico elevado para a obtenção de excelência nos resultados?

Baseando-se na análise dos 06 (seis) critérios acima descritos x relação de cargos e responsabilidades, mapeamos 31 posições-chave para o negócio da BSBIOS.

Etapla 2 – Avaliação dos ocupantes de cargos-chave

A segunda etapa do trabalho refere-se à avaliação dos 31 ocupantes das posições-chave, através das seguintes ferramentas:

- PDA (*Personal Development Analysis*) é um *assessment*, que permite analisar o perfil comportamental, evidenciando os pontos fortes e pontos a desenvolver.

- Histórico das avaliações por competências.

- Avaliação específica elaborada para o Plano de Sucessão, realizada pelo Gestor do ocupante do cargo-chave, em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, contendo as seguintes análises:

1) Adaptabilidade: capacidade para aceitar, trabalhar e adaptar-se com facilidade e de forma eficaz a novas e variadas situações, propostas e sugestões. Facilidade, ainda, de aceitar e lidar com mudanças, responsabilidades, indivíduos e grupos.

2) Capacitação: busca permanentemente sua atualização profissional, com a aquisição de novos conhecimentos.

3) Aprendizado: facilidade e capacidade de assimilar conhecimentos complexos, de forma sistêmica e integrada.

4) Liderança e Gestão de Pessoas: capacidade de conduzir pessoas, atraindo seguidores e influenciando comportamentos de forma positiva. Age conforme seu discurso.

5) Performance: capacidade de entrega, com qualidade elevada e de forma consistente.

6) Resolução de Problemas: facilidade para compreender situações complexas e propor soluções, considerando diversos cenários.

7) Visão de Negócio: capacidade de identificar tendências de mercado/oportunidades de negócios.

8) Engajamento: demonstra comprometimento, envolvimento, relacionamento, interação com a empresa e alinhamento com os valores.

9) Aspiração: desejo de reconhecimento e ambição para crescer e assumir novos desafios.

10) Desenvolvimento de Sucessores: capacidade de identificar, desenvolver e reter talentos.

- Promotabilidade: avalia a aptidão dos ocupantes de cargos chaves por meio de uma estimativa de tempo para assumir novas responsabilidades:

1) Apto para assumir responsabilidades adicionais ou transferência lateral.

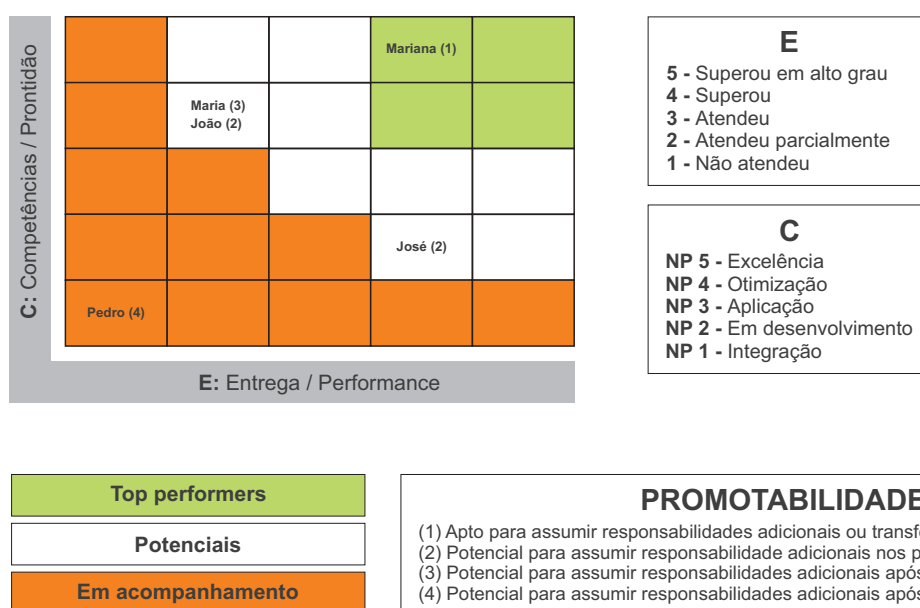
2) Potencial para assumir responsabilidade adicionais nos próximos 2 anos.

3) Potencial para assumir responsabilidades adicionais após um período de 2 a 5 anos.

4) Potencial para assumir responsabilidades adicionais após 5 anos.

Baseado nas avaliações, estruturamos o mapa de posições-chave, conforme modelo abaixo:

Figura 1. Mapa de posições-chaves



Etapa 3 – Mapeamento de potenciais sucessores

Após rodada de avaliações, iniciamos o mapeamento dos potenciais sucessores para os cargos-chave.

Nesta etapa, a área de Gestão de Pessoas, em conjunto com os executivos, aferiu o quadro de colaboradores, pela avaliação por competências, perfil e histórico dos profissionais. Este trabalho resultou no mapeamento de 33 potenciais sucessores.

Etapa 4 – Avaliação de potenciais sucessores

Os 33 colaboradores mapeados como potenciais sucessores passaram pelas mesmas avaliações dos cargos-chave, através das ferramentas já detalhadas acima (PDA, avaliação por competências, avaliação específica definida para o programa de sucessão e promotabilidade). A avaliação dos potenciais sucessores foi realizada pelo Gestor e pela área de Gestão de Pessoas.

Etapa 5 – Ações que sustentam o Plano de Sucessão

Com a finalidade de amparar o programa, estruturamos ações baseadas na visão de futuro e contexto externo, bem como na natureza e dinâmica da BSBIOS:

- Pipeline de talentos: as posições-chaves que não possuem potencial sucessor interno são fruto de atenção especial do processo de recrutamento e seleção de talentos.

- Plano de desenvolvimento individual (PDI): elaboração de ações com o objetivo de aprimorar os conhecimentos, comportamentos e as habilidades dos participantes do Plano de Sucessão. O PDI está atrelado à avaliação anual por competências, desenvolvido na BSBIOS, desde o ano de 2011.

- Programa de estágio: a BSBIOS acredita que o programa de estágios tem potencial para criar oportunidades de aprendizado e preparar futuros profissionais para a nossa organização, transformando teoria em prática e oferecendo um ambiente rico em oportunidades de desenvolvimento.

- **Academia de líderes:** importante ação que compõem um dos principais pilares de desenvolvimento do Plano de Sucessão. O desenvolvimento de líderes é estruturado em duas grandes frentes de trabalho: *Coaching* e Treinamentos/Workshops, conforme detalhado abaixo:

- **Coaching individual:** participaram das sessões os 31 (trinta e um) ocupantes de cargos-chave mapeados no Plano de Sucessão, realizado em 08 (oito) sessões, com duração de 02h (duas horas), distribuídos em encontros mensais (fevereiro/2019 a setembro/2019). O trabalho foi desenvolvido pelo consultor Carlos Lubus e baseou-se nas competências oriundas da estratégia e nas ferramentas de avaliação aplicadas ao longo do mapeamento de cargos-chave e demais metodologias utilizadas pelo *Coach*. Os 31 (trinta e um) *coachees* foram orientados a preencher, após cada sessão, um *template*, que serviu como um "diário de bordo" de todos os trabalhos realizados durante o *coaching*. Ao final das 8 sessões, a Diretoria Executiva recebeu um "painel" evidenciando o nível de engajamento, aproveitamento e desenvolvimento de competências dos participantes, além de observações que refletem gaps que ainda precisam ser desenvolvidos. Para Lotz e Gramms (2014), o *coaching* contribui para que o indivíduo enxergue outras possibilidades, permitindo alterar o padrão de escolhas e obter resultados diferentes. Pressupõe, portanto, movimento e mudança.

- **Treinamentos/Workshops:** em paralelo ao *coaching*, elaboramos um plano de treinamentos focado em competências de liderança necessárias ao exercício eficaz do papel de líder, conectando *gaps* apurados ao longo do processo de *coaching*. A dinâmica de funcionamento dos treinamentos baseou-se na seguinte modelagem: Nível Básico: colaboradores que ocupam o cargo de Líder/Facilitador, sendo eles 20 participantes. Nível Intermediário: 33 potenciais sucessores. Nível Avançado: 31 cargos-chave.

Exercer a liderança é mais do que um dom nato: requer conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser continuamente desenvolvidos e aperfeiçoados. Acreditamos que a arquitetura da academia de líderes, integrando as ferramentas de *coaching* individual, com os treinamentos e *workshops*, é um diferencial no desenvolvimento das nossas lideranças.

Ao longo do ano de 2020, em meio aos desafios gerados pela Pandemia do Coronavírus, a área de Gestão de Pessoas direcionou investimentos e focou seu trabalho na informatização do Plano de Sucessão; aquisição da plataforma para capacitação *e-Learning* e revisão do modelo de Avaliação por Competências.

Atualmente, a BSBIOS está vivendo um marco importante na sua história. No primeiro trimestre de 2021, consolidamos uma mudança societária que impulsionou transformações significativas no Planejamento Estratégico, Estrutura de Governança e Estrutura Organizacional. Com base nos novos parâmetros e no perfil empreendedor do acionista, emergiu a necessidade de engajar de forma ainda mais intensa as lideranças e as equipes na gestão da mudança e profissionalização da empresa através de um processo decisório mais descentralizado, sem perder os valores que representam o DNA da BSBIOS.

A concretização das mudanças organizacionais através do conjunto de práticas, processos e ferramentas adotados pela empresa conta com o envolvimento efetivo das lideranças e das equipes, conforme destaca o CEO Erasmo Carlos Battistella em suas falas: “Para executarmos com êxito o novo planejamento, será fundamental a participação e a dedicação de todo o time”. Para Reiman (2017), o propósito é uma bússola para a direção dos negócios, diz também que o líder, inspirado por propósito e colocando-o em primeiro lugar, já que líderes sem propósito ficam à deriva.

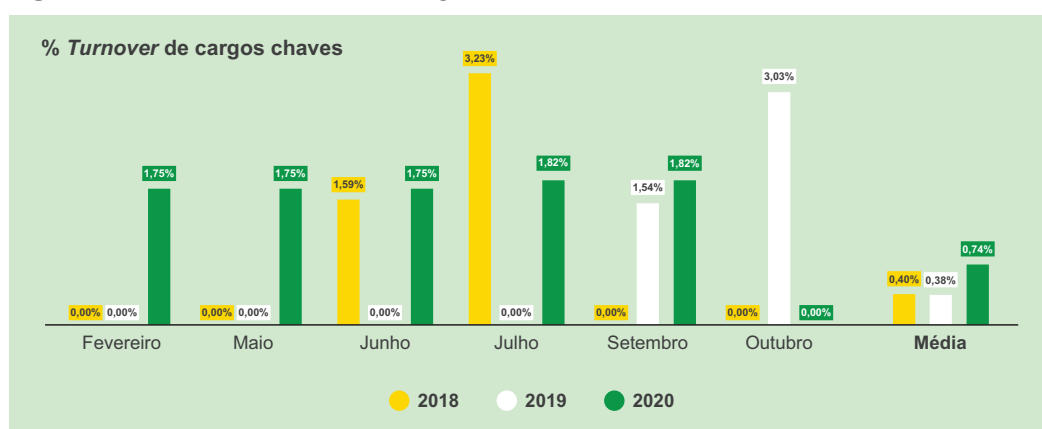
As mudanças já consolidadas na estrutura organizacional, no primeiro trimestre de 2021, proporcionaram a criação de 25 novas posições estratégicas oportunizadas internamente, fruto do investimento da BSBIOS em pessoas.

5. Resultados

Demonstramos, por meio de alguns indicadores e depoimentos de líderes, que o Plano de Sucessão está atendendo aos objetivos propostos, impactando positivamente na sustentabilidade do negócio através das pessoas.

O gráfico abaixo evidencia o *turnover* de ocupantes de cargos-chave nos anos de 2018, 2019 e 2020, representando um *turnover* médio de 0,50% no acumulado dos 03 (três) anos. Este indicador representa a capacidade de retenção dos ocupantes de posições estratégicas.

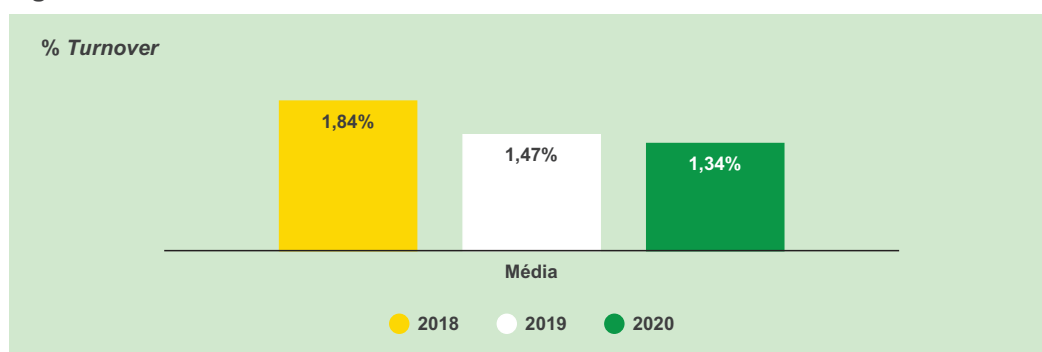
Figura 2. Indicador: *Turnover* de cargos chaves



* Os meses não representados no gráfico tiveram os resultados zerados.

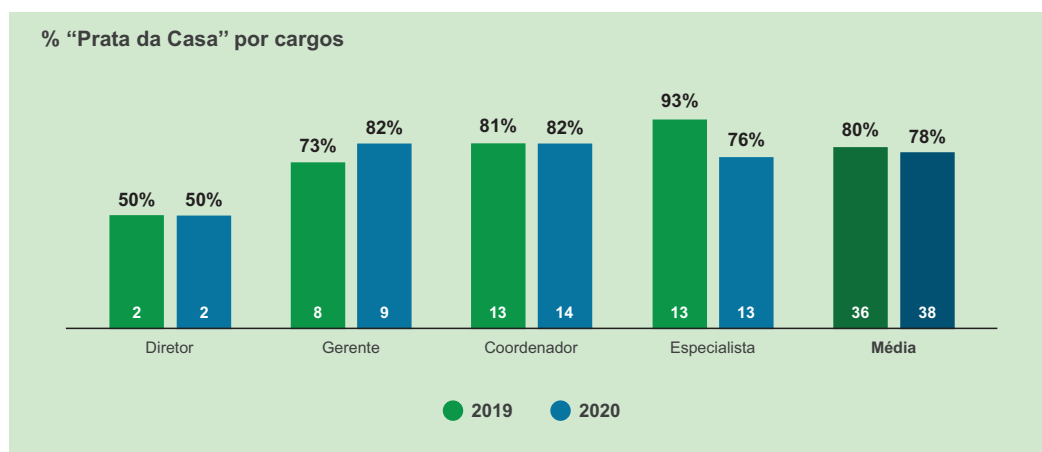
A taxa de *turnover* geral constitui um importante indicador de qualidade da gestão e reflete a capacidade de retenção em todos os níveis da estrutura de cargos, ficando evidente a evolução na capacidade de retenção da BSBIOS nos últimos 3 anos.

Figura 3. Indicador: *Turnover* Geral



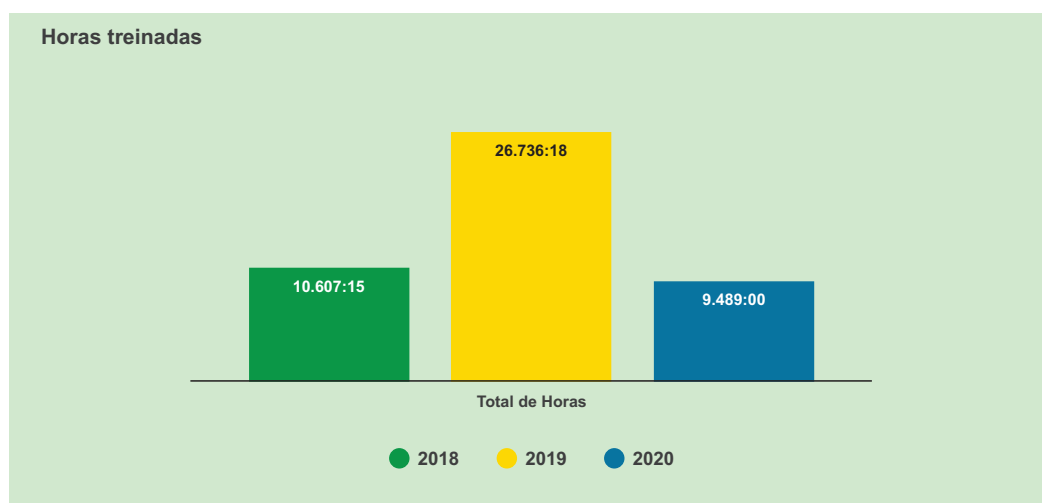
O indicador de promoção interna para posições estratégicas demonstra a capacidade de desenvolvimento e retenção da BSBIOS. No ano de 2019 tínhamos 36 colaboradores em posições estratégicas promovidos internamente, ou seja, 80% dos cargos estratégicos eram ocupados por “pratas da casa”. No ano de 2020, 78% dos cargos estratégicos eram ocupados por profissionais promovidos internamente e 22% ocupados por profissionais do mercado.

Figura 4. Indicador: percentual “Prata da Casa” por cargos



Um dos desafios da área de Gestão de Pessoas é fazer com que as ações de treinamento e desenvolvimento agreguem valor à BSBIOS. Acreditamos que o T&D melhora processos, competências, atrai e retém talentos. Assim sendo, o gráfico abaixo demonstra o total de horas investidas em treinamento, principalmente no ano de 2019 que gerou um total de 26.736 horas treinadas na empresa.

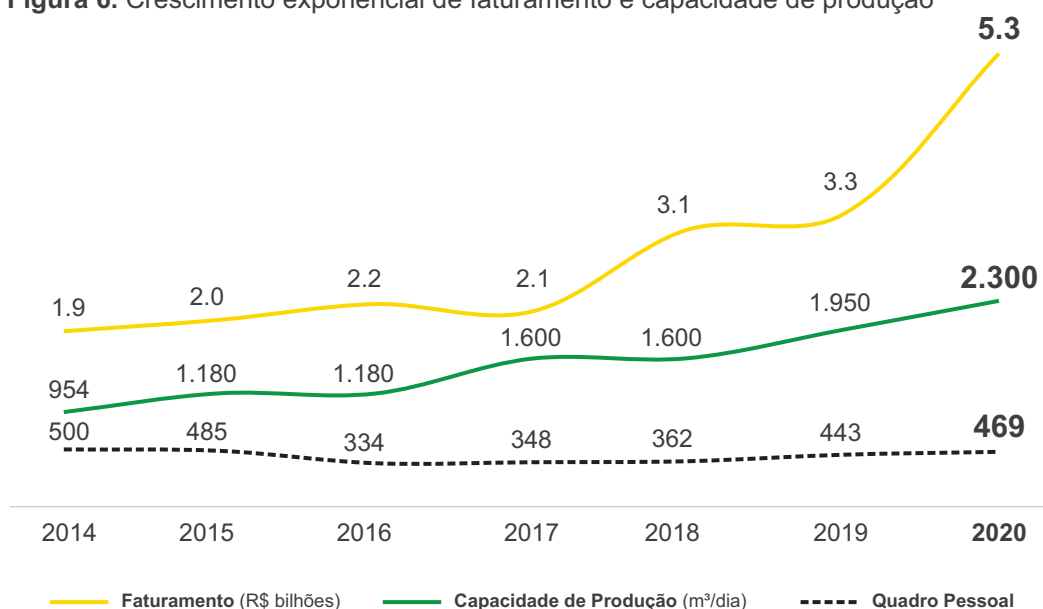
Figura 5. Indicador: Horas de Treinamentos



Barbieri (2014) destaca o papel vital dos colaboradores para a geração de riqueza, a transformação e a inovação, quando afirma que pessoas talentosas e desenvolvidas se tornam um diferencial competitivo no gerenciamento e nas operações de um negócio, contribuindo de forma relevante para questões como qualidade, produtividade, lucro, rentabilidade, inovação em gestão e inovação tecnológica.

No ano de 2020, a BSBIOS superou o faturamento projetado em 51,4% e atingiu 5,3 bilhões. O gráfico abaixo demonstra o crescimento exponencial do faturamento, bem como a capacidade de produção e o incremento no quadro de pessoal adequado às necessidades das operações.

Figura 6. Crescimento exponencial de faturamento e capacidade de produção



Destacamos, abaixo, alguns depoimentos de líderes que vivenciam os programas de desenvolvimento e o plano de sucessão:

Ricardo Franzen Reckziegel: admitido no ano de 2014 como Trader, atualmente é Gerente de Comercialização.

Os programas de desenvolvimento pessoal e profissional da BSBIOS beneficiam não somente os participantes diretos, mas todos da BSBIOS, pois com as competências e ferramentas adequadas melhoramos nossa performance e podemos contribuir no crescimento de todos ao

nosso redor, compartilhando conhecimento e principalmente atuando de maneira agregadora no desenvolvimento de cada um dentro da equipe. Além do trabalho individual, o Programa Academia de Líderes proporcionou mais interação entre as áreas, melhorando a comunicação e facilitando a resolução dos problemas diários. Foram grandes os legados do programa, que seguiram sendo diariamente vivenciados.

Carlos Roberto Ferreira Junior: admitido no ano de 2010 como Gerente Industrial do setor de Crushing, atualmente é Diretor de Operações.

Primeiro de tudo ressalto a iniciativa da empresa em criar o programa de coaching e treinamentos visando apoiar um plano de carreira e sucessão. Os treinamentos foram muito assertivos dentro das nossas necessidades de gestão, chamando à atenção para nossos cotidianos e fazendo-nos refletir que a empresa cresce ano a ano e com isso cresce nossa necessidade de entendimento dos processos e o quão importantes passam a ser ainda mais suas interações. O coaching foi uma experiência gratificante e construtiva. Me levou a uma reflexão fiel do meu papel na organização, da importância da minha função, do modo como agia até então, dos meus pares e como posso fazer esse ambiente melhor e torná-lo um caminho para estar preparado para aproveitar as oportunidades que eventualmente surjam, da maneira mais natural e profissional possível.

Leandro Luiz Zat: admitido no ano de 2006 como técnico agrícola, atualmente é Diretor Comercial.

Já falamos e já ouvimos inúmeras vezes a frase: “o maior ativo de uma empresa são as Pessoas” e é claro que são as pessoas as grandes responsáveis e norteadores da diferenciação das empresas, pessoas preparadas, capacitadas e competentes tem maior condições de obterem os resultados. O Plano de Sucessão nos possibilita capacitar, desenvolver, e subsidiar ferramentas e conhecimentos através de metodologias de aprendizagem, visando à diferenciação e à competência dos nossos potenciais. A Academia de Líderes foi magnífica, porque permitiu nos

conhecermos melhor, potencializando as nossas fortalezas, aperfeiçoando as nossas oportunidades, trabalhando melhor com as nossas equipes, aplicando as melhores ferramentas, com o objetivo de maior produtividade e o atingimento dos melhores resultados.

Michele de Farias Santos: admitido no ano de 2008 como auxiliar administrativo, atualmente é Coordenadora de Suprimentos.

O processo de coaching que a empresa concedeu, juntamente com os treinamentos em grupo foram de extrema importância e muito assertivo para minha evolução profissional e pessoal. Em cada sessão, o assunto era diferente, porém de forma estratégica estava diretamente ligado aos principais pontos definidos por mim e meu gestor direto, para que pudesse me aperfeiçoar. Nos treinamentos de grupo foi possível ter maior acesso e contato com colegas gestores, facilitando a comunicação através de feedbacks maduros e construtivos. Importante ressaltar o trabalho interno que o Diretor Leandro conduziu com seus liderados, atividades e exercícios para discutirmos os temas abordados durante a academia. Todo este conjunto de ferramentas e ações, vinculados ao Plano de Sucessão, nos tornaram equipes com maior sinergia e maturidade para conduzir as adversidades do dia a dia.

Fabiane dos Santos Ramos Ribeiro: iniciou no ano de 2015 como estagiária, atualmente é Coordenadora Fiscal.

Participar do Programa Academia de Líderes através do Plano de Sucessão foi transformador, além de promover autoconhecimento e reflexão. Foram fornecidas atividades, dinâmicas voltadas ao desenvolvimento de pessoas para cargos de liderança. O programa nos proporcionou trocar experiências com colegas de outras áreas, e cada um compartilhou suas vivências, o que contribuiu bastante para o aprendizado. Com essa experiência podemos perceber o quanto a companhia se preocupa com o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, o que nos deixa ainda mais confortáveis ao assumir novas responsabilidades. Agradeço a oportunidade!

6. Conclusão

O Plano de Sucessão está alinhado às estratégias do negócio e alicerçado nos valores da BSBIOS. Assim sendo, procuramos criar condições para potencializar talentos e atingir resultados. Acreditamos que o Plano de Sucessão e as ações que amparam o programa tem um papel de relevância no desenvolvimento dos colaboradores e na perenidade dos negócios.

Pensando no futuro, a BSBIOS sustenta os programas e planeja melhorias. As mudanças atreladas à nova estrutura societária e à revisão dos Norteadores Estratégicos estimulou ainda mais a profissionalização da empresa por meio da revisão e consolidação da Estrutura de Governança Corporativa, sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e demais partes interessadas. Nesta estrutura de governança, serão implementados, no ano de 2021, dois importantes Comitês ligados ao Conselho de Administração: CPGS – Comitê de Pessoas, Governança e Sustentabilidade e CRAF – Comitê de Riscos, Auditoria e Finanças.

Os projetos e programas de desenvolvimento do capital humano serão mantidos e aprimorados. O ano de 2021 será marcado pelo desdobramento do novo planejamento estratégico, pela consolidação da nova estrutura organizacional e pelo fortalecimento das lideranças e do Plano de Sucessão através da continuidade do programa de *Coaching* por meio de 10 sessões individuais, envolvendo 47 profissionais; *Workshop* de Liderança, com 96 profissionais; Programa de Línguas (Inglês e Espanhol), com a participação de 50 profissionais; Lançamento da Plataforma de treinamento e-Learning e a aplicação da Avaliação por Competências e Resultados, conectado à Carreira e Sucessão, após revisão metodológica com base nas novas estratégias. Bossidy e Charan (2005) dizem que a qualidade de seu pessoal é fator de maior vantagem competitiva.

Outra importante ação oriunda do Programa de Gestão de Riscos Corporativos, que impacta na sucessão, é o mapeamento e o redesenho dos processos de negócio, que tem o intuito de melhorar o desempenho, padronizar, aperfeiçoar controles e indicadores, facilitar a tomada de decisão e mitigar o risco estratégico de dependência de pessoas-chave para a realização de atividades críticas para o negócio.

Preparar um processo sucessório é desenvolver, treinar, educar e, claro, transmitir experiências e conhecimentos dos líderes aos potenciais sucessores. Portanto, seguimos na missão de estar alinhados às estratégias buscando atrair, reter e desenvolver líderes e talentos para a sustentabilidade do negócio, a fim de que as pessoas compreendam que compõem um dos pilares responsáveis pelo sucesso da BSBIOS.

Existe um lugar onde os sonhos se realizam, onde a promessa de um futuro mais limpo e melhor se torna realidade: nas nossas mãos!

7. Bibliografia

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. São Paulo: Alta Books, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Coaching e mentoring**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

PIMENTEL, Duarte. **Planeamento de sucessão em equipas**. 2019. Disponível em: <https://www.psyarxiv.com>. Acesso em: 5 abr. 2021.

REIMAN, Joey. **Propósito: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas**. São Paulo: Casa Educação, 2017.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

ROTHWELL, William. **Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within**. New York: AMACOM, 2010.

8. Informações dos Autores

EMANUELE MILANI GROTH – Gerente Corporativa de Capital Humano, graduada em Psicologia pela UPF, MBA em Gestão de Pessoas pela IMED e Pós MBA em Inteligência Empresarial pela FGV.

FELIPE GEHRING – Coordenador de Gestão de Pessoas, graduado em Administração de Empresas pela Faplan/Anhanguera. Atua na BSBIOS desde 2011.