

## TOP SER HUMANO 2023 ABRH-RS

**CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO**

## MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO



# Be8

Reinventar  
o futuro.  
Agora.



# Potencializar Pessoas para reinventar o futuro. Agora

**Responsáveis:** Dayanne Luza; Emanuele Milani Groth; Felipe Gehring; Mirela Krabbe

# Índice

---

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Sinopse .....</b>                     | <b>03</b> |
| <b>2. Introdução .....</b>                  | <b>05</b> |
| <b>3. Desenvolvimento do Trabalho .....</b> | <b>06</b> |
| <b>4. Orçamento .....</b>                   | <b>17</b> |
| <b>5. Resultados .....</b>                  | <b>18</b> |
| <b>6. Avaliação .....</b>                   | <b>19</b> |
| <b>7. Conclusão .....</b>                   | <b>19</b> |
| <b>8. Bibliografia .....</b>                | <b>22</b> |
| <b>9. Informações dos Autores .....</b>     | <b>23</b> |

# 1. Sinopse

Motivados pela consolidação de uma importante mudança societária da companhia, revisamos os nossos norteadores estratégicos, estruturamos um novo modelo de governança e uma nova arquitetura organizacional. Estas mudanças estimularam a implantação das ações de desenvolvimento, contextualizadas no case: **Potencializar Pessoas para reinventar o futuro. Agora**, buscando atender o objetivo no Mapa Estratégico **A3. Atrair, Reter e Desenvolver Talentos** – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.

O principal objetivo deste trabalho é conectar as iniciativas estratégicas do pilar Pessoas e gerar valor para o negócio por meio do desenvolvimento de profissionais aderentes aos valores e a cultura da Be8.

Para sustentar este crescimento com um olhar para o futuro, a área de Pessoas & Cultura em conjunto com a Diretoria Executiva intensificou a partir do ano de 2021 as ações de desenvolvimento por meio de competências comportamentais e a conexão de projetos que geram impacto e valor para a companhia. A estratégia foi formatada e desdobrada em 03 (três) “ondas”, conforme segue:

## **Onda I - ano de 2021**

- Implantação da ferramenta de treinamento e-Learning;
- Coaching individual com lideranças e potenciais sucessores;
- Treinamentos focados em competências coletivas;
- Programa de idiomas (inglês e espanhol).

## **Onda II - ano de 2022**

- Nova modelagem da Avaliação por Competências dos Executivos e desdobramento para os níveis tático e operacional;

- Desenvolvimento de trilhas de capacitação, segmentadas em:
  - Trilha de embaixadores da mudança, com aplicação de mentoria.
  - Trilha de desenvolvimento de cargos chaves/especialistas.
  - Trilhas de desenvolvimento de lideranças, segmentada em 04 (quatro) turmas, com conteúdo adaptados a cada nível de liderança e potenciais sucessores.

### **Onda III - ano de 2023**

- Fóruns de “conexão estratégica”, por meio de rodas de conversa baseadas no livro pipeline da liderança dos Autores Ram Charan, Stephen Drotter e James Noel.
- Plano de transformação Cultural por meio do programa “Nosso jeito de Ser”, atrelado a execução do Projeto de Rebranding.

Conforme Chiavenatto, 2020 *“O mundo já não é mais linear; passou a ser exponencial. Mudanças, transformações e disrupturas vieram para toldar um mundo completamente novo”*.

Evidenciamos o resultado positivo do trabalho construído com muito engajamento ao longo destes anos, por meio da redução do turnover, promoções internas para posições chaves, além do crescimento exponencial do faturamento, capacidade produtiva e expansão da Be8 em projetos internacionais.

Você tem interesse em conhecer o trabalho completo e trocar experiências? Entre em contato pelo e-mail: [rh@be8energy.com](mailto:rh@be8energy.com).

## 2. Introdução

Somos uma empresa de **energias renováveis** que implementa novas matrizes energéticas por meio de um **ecossistema circular** de inovação. Com foco em uma produção que garanta um futuro com recursos naturais, fazemos entregas sustentáveis para as pessoas, os negócios e o planeta.

A Be8 Energy tem o propósito de “**Liderar a renovação energética para criar um futuro sustentável, preservando as nossas origens e a Terra**”, nossa estratégia é guiada pelos princípios de ESG (Sigla em inglês para Environmental, Social and Governance), no português ASG (Ambiental, Social e Governança), buscando a excelência ambiental, social e de governança. Reforçando nosso compromisso com o Planeta, estabelecemos metas para até 2030 ser uma empresa carbono neutro e estar entre as maiores empresas de energias renováveis do mundo.

Com foco em uma produção que garanta um futuro com recursos naturais, fazemos entregas sustentáveis para as pessoas, os negócios e o planeta. Acreditando que a sustentabilidade é o combustível para o futuro, nosso Presidente Erasmo Carlos Battistella reforça que: *“ao mesmo tempo que desejamos prosperar economicamente, nossas decisões também são baseadas na geração de valor para o planeta e para as pessoas de dentro e fora da empresa, sempre fortalecendo nosso propósito e os nossos valores: **Sustentabilidade; Integridade; Comprometimento; Inovação e Geração de Valor**”*.

No ano de 2021 concretizamos a consolidação societária, representando o fim de um ciclo de parceria com a Petrobrás Biocombustível e o início de uma nova jornada, com um arrojado e desafiador planejamento estratégico. Com essas mudanças, se fez necessário acelerar o processo de desenvolvimento das pessoas e prepará-las para assumir posições mais estratégicas. Somente no ano de 2021, foram promovidos 25 profissionais para posições de liderança, oriundas do programa de sucessão da companhia.

Pautados nas mudanças oriundas da estratégia e necessidades do Negócio, foi necessário intensificar o desenvolvimento dos novos líderes em suas posições, com novos papéis e responsabilidades. Ao mesmo tempo que se fez necessário preparar novos potenciais para sustentar o crescimento da empresa. Além disto, revisamos e conectamos ações e programas com a finalidade de impulsionar os resultados e atender a estratégia.

### 3. Desenvolvimento do Trabalho

Baseados na revisão dos nossos norteadores estratégicos, estruturamos um novo modelo de governança e uma nova arquitetura organizacional. Estas mudanças estimularam a implantação das ações de desenvolvimento, contextualizadas no case: Potencializar Pessoas para reinventar o futuro. Agora, procurando atender o objetivo estratégico A3. Atrair, Reter e Desenvolver Talentos – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento. Segundo Chiavenatto 2020, *“torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente ao panorama atual”*.

Para sustentar este crescimento com um olhar para o futuro, a área de Pessoas & Cultura em conjunto com a Diretoria Executiva intensificou a partir do ano de 2021 as ações de desenvolvimento voltadas a sustentação do Negócio por meio da Pessoas. A estratégia foi formatada e desdobrada em 03 (três) “ondas”, abaixo detalhadas:

#### **Onda I – ano de 2021**

As mudanças consolidadas na estrutura organizacional no primeiro trimestre proporcionaram a criação de 25 novas posições estratégicas oportunizadas internamente, fruto do investimento da Be8 em Pessoas. Para apoiar estas lideranças em seus novos papéis e responsabilidades, a companhia iniciou um processo de coaching individual com líderes e potenciais sucessores, totalizando 47 participantes,

objetivando desenvolver novas atitudes e habilidades e demonstrar que a interdisciplinaridade é necessária para integrar o conhecimento necessário para obtenção de melhores resultados. As sessões ocorreram prioritariamente de forma presencial e através de videoconferência para participantes de unidades localizadas em outros estados e/ou país.

Intercalado às sessões de coaching, realizamos **treinamentos focados em competências coletivas** com a finalidade de garantir aos participantes o conhecimento sobre os principais conceitos, políticas e ferramentas de gestão de pessoas (fundamentais para a condução e sustentação de equipes) e fortalecer a atuação enquanto líderes e responsáveis pela melhoria de processos, resultados e pessoas.

Os workshops foram trabalhados com as seguintes temáticas: 1) Revisão conceitual (Liderança, Administração de Conflitos e Gestão da Mudança); 2) Cultura, Clima e Mudança Organizacional; 3) Avaliação por Competências e Feedback; 4) Orientação para Resultados, distribuídos na seguinte carga horária: Revisão conceitual - 16h (treinamento para novos líderes e/ou potenciais) – 33 participantes. Turma de Diretores e Gerentes – 35 participantes – 04 módulos de 8h cada. Turma de Coordenadores e Especialistas – 21 participantes – 04 módulos de 8h cada. Turma de Potenciais Sucessores e Supervisores – 38 participantes – 04 módulos de 8h cada.

Os processos de coaching e os treinamentos foram conduzidos pela área de Pessoas & Cultura em parceria com a Lubus Consultoria Estratégica.

Para sustentar a estratégia de internacionalização, iniciamos o **Programa de Idiomas** segmentado em cursos de inglês para 30 participantes e curso de espanhol para 20 participantes. O público alvo do programa foram os líderes e colaboradores de áreas com maior necessidade de contatos internacionais. Para os demais colaboradores, firmamos parcerias com descontos especiais em instituições de ensino.

O ano de 2021 também foi marcado pela **implantação da ferramenta de capacitação e-Learning**, possibilitando a flexibilização de tempo e espaço, acessível

para todos os públicos, com a finalidade de incentivar o aprendizado autodirigido, personalização e padronização de conteúdos, com a oferta de uma ampla variedade de cursos e temas. A plataforma e-Learning possibilitou o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem, como por exemplo a digitalização dos treinamentos de compliance, que auxiliou no processo de consolidação do programa. *“A plataforma e-Learning é uma ferramenta fundamental para que todos na companhia tenham acesso ao nosso jeito de ser e de fazer o certo, nos sentimos próximos das equipes e aceleramos sua curva de aprendizado e engajamento. Foi aí que a parceria com a área de Pessoas & Cultura fez toda a diferença neste processo. A plataforma possibilitou que estruturássemos todos os treinamentos de compliance no formato on-line de forma muito intuitiva, segura e organizada permitindo que todos os colaboradores da empresa tivessem acesso as diretrizes de integridade desde o início da sua caminhada na Companhia”*, cita Carine B. Almeida Oro, Gerente Executiva Jurídica e Compliance.

Para Romero, Silva e Kops (2013) o que torna as pessoas um diferencial competitivo é a capacitação e desenvolvimento das mesmas.

## **Onda II – ano de 2022**

A execução da **Onda II** foi marcada por ações significativas no direcionamento e desenvolvimento dos talentos. O primeiro trimestre foi dedicado a desenvolver a nova modelagem da Avaliação por Competências dos Executivos com os desdobramentos para os níveis tático e operacional em conjunto com a modelagem das trilhas de desenvolvimento.

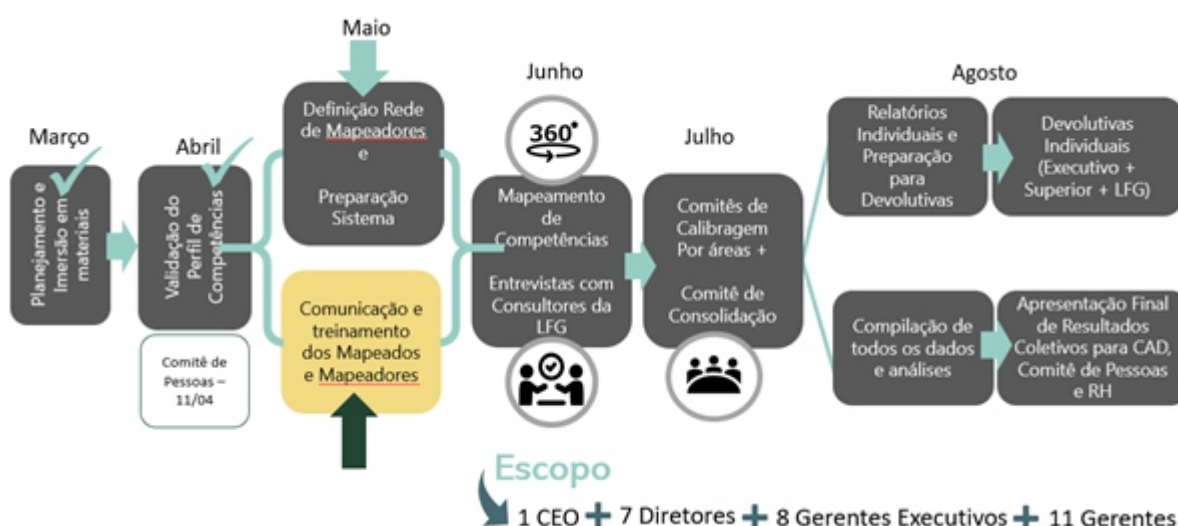
O objetivo da implantação de uma **nova modelagem para a Avaliação por Competências** foi alinhar o desenvolvimento das lideranças aos norteadores estratégicos e evoluir o modelo de gestão a partir de um novo Perfil, promovendo a evolução das lideranças para um time de alta performance, identificando fortalezas e oportunidades de desenvolvimento individuais e coletivas, por meio de metodologia internalizada e replicada em toda a organização.

A nova metodologia avalia as competências por meio de uma escala com 05

(cinco) evidências, divididas nos pilares: FUTURO mensurado pelas competências de Visão e Inovação, GESTAO mensurado pelas competências de Pessoas e Resultado, RELAÇÃO mensurado pelas competências Conexão e Cliente/Mercado.

A metodologia de avaliação traz uma arquitetura central focada na estratégia e adaptação mais rápida as exigências do Negócio, reduzindo o que Charan, 2018 traz como pensamento em feudos, onde líderes tendem a excluir as ideias de outros e do trabalho em equipe focando somente em questões que conseguem controlar ao invés do futuro.

Visão do processo para os níveis de cargo de Presidente, Diretor, Gerente Executivo e Gerente:



Para Ricardo Reckziegel, “a Be8 sempre teve uma característica de apoiar no desenvolvimento das pessoas e principalmente da liderança, mas a oportunidade de ter participado do programa de falcões foi um propulsor em meu desenvolvimento, contribuindo significativamente para minha evolução profissional. A estrutura do programa permite o desenvolvimento individual e oportuniza tornar todo o time mais forte. Além dos encontros e do trabalho individual, realizado sob medida para os profissionais, destaco a importância das avaliações 360°, que permitiram olhar para diferentes níveis da hierarquia, gerando um importante material para guiar nossa evolução e cobrir os gaps identificados. Avalio que experiências como estas são, muitas

*vezes, determinantes para um profissional que deseja crescer profissionalmente*". Ricardo ingressou na empresa como Trader em 2014 e no ano de 2023 assumiu a posição de Diretor Comercial.

A Avaliação das posições de Coordenação foi através do 360°, porem, sem a etapa de calibragem. Já a metodologia aplicada para os demais níveis de cargos foi a autoavaliação, avaliação do líder, feedback/consenso e PDI.

Acreditando que a melhor estratégia é a valorização das *"pratas da casa"*, conforme referendado pelo nosso Presidente Erasmo Carlos Battistella, seguimos focados no desenvolvimento interno dos nossos talentos. Parafraseando Walt Disney: *"Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... mas é preciso gente para fazer do sonho uma realidade..."*

Neste sentido, no ano de 2022 repaginamos o formato dos nossos treinamentos por meio de trilhas, conforme detalhado abaixo:

- **Trilha de embaixadores da mudança**

Mudar é o curso natural da vida, uma necessidade do ser humano. Desde o nosso nascimento até a vida adulta, passamos por inúmeras transformações. No mundo dos negócios, não é diferente, mas nem por isso, as mudanças devem acontecer sem planejamento e cuidado com as pessoas que serão impactadas, por isso, criamos a trilha de Embaixadores da Mudança.

Integraram esta trilha as posições de Diretoria, Gerência e Coordenação, além de 17 colaboradores representantes de diversas áreas da companhia, totalizando um público de 89 participantes. A trilha propõe que os colaboradores envolvidos atuem como mediadores das mudanças advindas das tomadas de decisões. A modelagem da trilha se deu pelo desenvolvimento de 03 (três) workshops abordando a metodologia de gestão da mudança, além trabalhar temas como: resistências declaradas ou veladas nas transformações organizacionais, como conduzir novas formas de trabalho e preparar a liderança para o papel de agente de mudanças, como gerir os conflitos e garantir a sustentação do novo e a relevância de um gestor de mudança como maior

ferramenta de apoio nessa trajetória.

Adicionalmente ao workshop, 17 colaboradores participaram de um processo de mentoria para aplicar a metodologia em seis projetos em andamento na companhia, impactando em processos, sistemas, mitigando resistências e auxiliando no engajamento das pessoas.

A colaboradora Laís Viegas Zanchin Massaia, analista de Planejamento Estratégico ressalta que *"Participar do Projeto de Gestão da Mudança da Be8 me fez acreditar ainda mais na importância dessa ferramenta como recurso essencial para a evolução contínua dos resultados organizacionais. Tudo o que acontece dentro das empresas gera uma transformação e para apoiar nesse processo de transformar, melhorar, inovar, criar, se faz muito necessário disponibilizar metodologias de gestão da mudança, então fico muito feliz em ver que a Be8, além de proporcionar um ambiente que possibilita mudanças, também nos capacita e fornece os recursos essenciais para este processo evoluir com êxito."*

- **Trilha desenvolver**

A trilha desenvolver foi elaborada para fortalecer competências dos profissionais que ocupam posições-chave/especialistas. Sabemos que nem todos os profissionais têm o desejo de liderar equipes e optam por seguir carreiras técnicas e especializadas na sua área de atuação. Para a Be8, o desenvolvimento destes profissionais é fundamental para o atingimento da estratégia. Os temas trabalhados nos encontros foram: aprendizagem autodirigida, mindset, autoliderança, autoconhecimento e autopercepção, comunicação e feedback, segurança psicológica e relações de confiança, vulnerabilidade x coragem, relacionamentos sustentáveis. Participaram desta trilha, 15 profissionais em 4 encontros de 8hs, totalizando 32 horas de atividades teóricas e práticas, que contribuíram para o desenvolvimento e a integração dos participantes.

A Especialista de Gestão de Projetos de TI, Soedi Carmen Roso relata como foi a sua participação nas trilhas de desenvolvimento: *"desde o início percebi que o Setor de Pessoas e Cultura procura trazer oportunidades de capacitação e interação entre as*

áreas. A Be8 possui a sua própria cultura, estamos descobrindo a cada dia como fazer melhor e como podemos ser melhores como seres humanos. Participar da trilha de desenvolvimento em 2022 e da capacitação de agentes de mudança foi importante, pois é uma forma de obter insights para resolução de questões do dia a dia. Além disso, foi uma maneira de formar laços com colegas de várias áreas, reduzindo a distância. Considero este tipo de iniciativa de grande valor, pois descobrimos ao longo da formação que problemas de um setor, são muitas vezes comuns em outros e que existem questões que podemos "resolver juntos". E observamos que todos possuímos pontos fortes e pontos a trabalhar. Também, as atividades práticas durante os treinamentos foram importantes para firmar o compromisso em equipe, trabalhar a comunicação, empatia, adaptabilidade e outras habilidades. Portanto, saber que estou inserida numa Companhia que investe no ser humano, na sua formação, comportamento e cultura, nos dá confiança que estamos caminhando rumo a um "time de gigantes" que pode protagonizar o futuro e gerar bons resultados. E considerando o futuro, a única certeza que temos é que teremos mudanças. Preparar pessoas para esta jornada é essencial, pois mudar é inerente a evolução dos negócios. A formação nos possibilitou perceber que a Companhia se preocupa para que isso tudo ocorra de forma ágil, assertiva e com impacto positivo nas pessoas. Concluo que, considerando que clientes são pessoas, colaboradores são pessoas, que projetos/operações são feitos por pessoas para gerar resultados para outras pessoas, se não compreendemos de pessoas, não sabemos nada sobre negócios. Saímos melhores! "

- **Trilhas de Lideranças**

O ano de 2022 foi marcado pela intensidade e profundidade dos temas trabalhados nas trilhas de liderança. A modelagem do programa abrangeu todos os níveis de lideranças, incluindo a preparação de potenciais sucessores, desdobrada em 04 (quatro) grupos, conforme detalhado abaixo:

- **Trilha de Liderança Executiva (time de Falcões)**

O time de Falcões é formado por Diretores, Gerentes Executivos e Gerentes, totalizando 26 Executivos. O desenvolvimento focou em competências estratégicas

para estas posições e iniciou com capacitações técnicas de elaboração de metas individuais ligadas a estratégia com foco na alta performance.

O ano de 2022 também foi caracterizado por um importante evento de imersão de 02 (dois) dias na Serra Gaúcha, com a finalidade de trabalhar os laços de confiança e a conexão do time como item fundamental na busca pela alta performance. Os demais módulos de desenvolvimento abordaram as temáticas de gestão da mudança, cultura e inovação, além de 03 (três) workshop online sobre a pauta ESG (Environmental, Social and Governance).

- **Trilha de Liderança para Coordenadores**

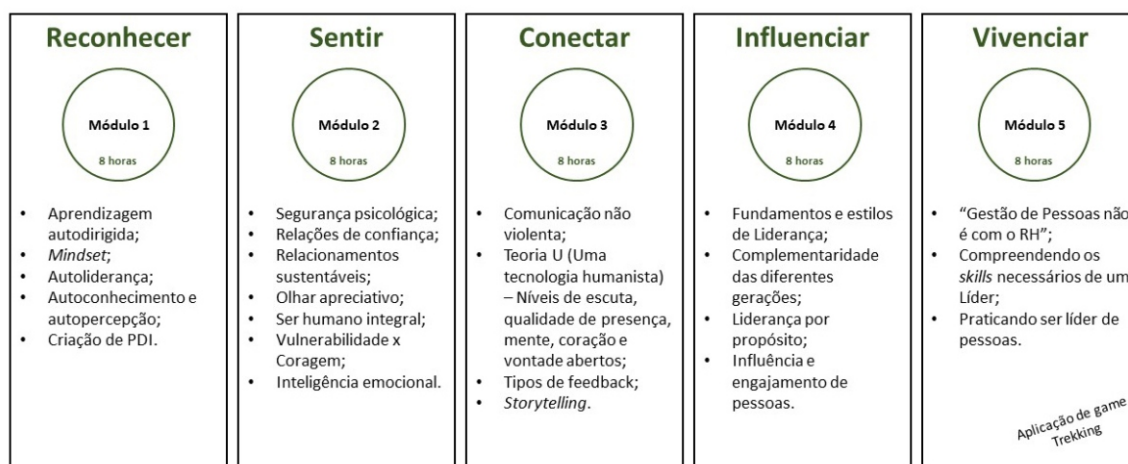
Composto pela média liderança da companhia, 25 líderes participaram do desenvolvimento. Estes profissionais têm o desafio de desdobrar as estratégias em ações táticas e operacionais, junto as equipes. No ano de 2021 este time recebeu coaching individual e no ano de 2022 o ponto focal do desenvolvimento foi o engajamento dos times por meio da pauta de gestão da mudança, cultura e inovação, workshop online sobre a pauta ESG (Environmental, Social and Governance) e a elaboração de metas individuais desdobradas do plano estratégico.

*“Participo dos treinamentos de Desenvolvimento de líderes da cia há 4 anos, sendo a cada ano formatos de treinamentos diferentes, o que estimulou e agregou muito a minha capacitação e evolução profissional. No ano de 2022 participei da trilha de Desenvolvimento, sendo realizado encontros que misturavam a teoria com a prática. Mais interessante deste módulo foram as práticas entre os participantes, com as dinâmicas de grupo que provocavam despertar as reações de personalidade de cada um e posterior a reflexão para autoconhecimento dos participantes. Muito válida e rica a experiência e conhecimento adquiridos neste formato. Ao assumir a posição de Coordenador da área de Suprimentos, me senti muito mais confiante devido as ferramentas e aprendizados dos treinamentos dos anos anteriores. A prática é diferente dos treinamentos, mas as ferramentas estão disponíveis para uso e cabe a continuidade da busca pelo que eventualmente faltar. Importante salientar ainda a evolução de outras pessoas que auxiliaram e continuam auxiliando neste caminho, em*

*principal de minha gestora direta que também participou dos Desenvolvimentos e me apoia diariamente com os conhecimentos e experiências da função e de um líder, bem como, os demais gestores e exemplos da alta Direção da cia.”* Cita Henrique Müller dos Santos, que se tornou Coordenador de Suprimentos em 2022.

### • Trilha de Lideranças para Supervisores

Os supervisores representam o primeiro nível de liderança, formado por 22 profissionais que atuam diretamente com os times de operações, na sua grande maioria ligados a indústria ou áreas de suporte à operação. O desafio deste grupo é a transição do papel de líder de si, para líder de outros.



### • Trilha de Liderança para Potenciais Sucessores

Para apoiar o crescimento exponencial da Be8 e sustentar o plano de sucessão, esta trilha foi desenvolvida para preparar os profissionais nas pautas de primeira liderança, com foco no autoconhecimento, liderando a si mesmo para liderar os outros. Participaram da trilha 20 potenciais sucessores. A modelagem e os conteúdos desta trilha foram os mesmos aplicados no desenvolvimento de Supervisores.

Para Cristian de Castilhos de Mattos, Analista de Comunicação e mapeado no plano de sucessão da Be8, *"Participar da trilha de desenvolvimento vem agregando muito ao meu perfil profissional. Passei a identificar melhor as tomadas de decisão da minha área e aprimorei a minha visão dos processos como parte do negócio. A troca de experiência com colaboradores de outras áreas, também me fez perceber que a nossa companhia possui um time de alta performance e da importância e necessidade de*

*evoluirmos a nossa sinergia. O desenvolvimento também nos capacita a enfrentarmos os desafios impostos pelo dia a dia, orientando a seguir as melhores direções para atingirmos soluções e os resultados esperados."*

Conforme Charan, 2018 a jornada da liderança e o seu desenvolvimento, deve ocorrer conforme o perfil do profissional e suas habilidades. Passarão por várias transições, devendo as etapas do Pipeline de Liderança serem: respeitadas, mapeadas e acompanhadas para que se consiga a evolução necessária deste profissional.

### **Onda III – ano 2023**

Iniciamos o ano de 2023 com a já consagrada Convenção de Líderes, contamos com a presença de mais de 70 participantes entre Diretores, Gerentes e Coordenadores. O evento teve como principal temática: “Coragem. Alinhado as nossas estratégias, fortalecemos a importância da Coragem para... Inspirar; Realizar; Conectar, Transformar e Empoderar”. Foram dois dias intensos de alinhamentos, palestras, atividades práticas e reflexões que ajudaram a direcionar, integrar e fortalecer o time.

Seguindo no desenvolvimento constante das pessoas, estamos trabalhando os **fóruns de Conexão Estratégica**, onde utilizamos como base o livro pipeline da liderança dos Autores Ram Charam, Stephen Drotter e James Noel. Diferente dos anos anteriores, em que os principais treinamentos eram realizados por consultores contratados, este ano o time interno de Pessoas & Cultura facilitará esses encontros, com o intuito de alinhar expectativas entre áreas e evitar a criação de silos.

No mês de abril de 2023, a companhia completou 18 anos... chegamos na maioria, e com ela estamos vivendo importantes transformações mobilizadas pela consolidação do Projeto de Rebranding, planejado e construído ao longo de 2022 e com o resultado divulgado na comemoração de aniversário dos 18 anos da Be8.

A empresa, que está crescendo também em outros países, precisou se perguntar: Nossa marca reflete todo esse crescimento? Entendemos que não, e visando um posicionamento global a empresa mudou o nome. Uma evolução de BSBIOS pensada

para que o mundo das **energias renováveis** cresça sem limitações: agora somos **Be8!**

A nova marca traz a ressignificação do “B” de BSBIOS, transformando-o no verbo “to be”, em inglês, que significa “ser/estar”. Dessa forma, mantemos a nossa origem e adicionamos ação e movimento para este novo momento. Também acrescentamos o número 8, que tem como simbologia o infinito, advindo da circularidade que nos define.

Pensando neste momento de transformação e para sustentar a entrega da nova marca, iniciamos um robusto **Plano de Transformação Cultural, por meio do Programa: Nosso jeito de ser**, com etapas já previstas para 12 meses ao longo de 2023 e 2024. Iniciamos o projeto com o diagnóstico da cultura atual, por meio entrevistas com os principais executivos, grupos focais com participantes de todos os níveis e unidades, além de uma pesquisa anônima quantitativa com a aderência de 85% dos colaboradores. Este diagnóstico possibilitou ter uma visão completa da nossa cultura atual pautando nossas fortalezas e fraquezas. A segunda grande etapa do Projeto foi a realização de um workshop com o Top Team com a missão de definir a cultura necessária. Cultura esta, que irá sustentar as estratégias de negócio e de expansão da Be8.

Neste contexto, ressaltamos a frase amplamente utilizada por Peter Drucker “A cultura engole a estratégia no café da manhã” reforçando a relevância da cultura nas organizações.

As próximas etapas do Plano de Cultura serão desdobradas no segundo semestre de 2023 e início de 2024, por meio da priorização e execução dos planos de ação. A estratégia de desenvolvimento das lideranças para os próximos 02 (dois) anos está alicerçado na cultura, com a finalidade de apoiar os líderes na evolução dos times em busca da concretização e transformação, alinhados ao Propósito.

## 4. Orçamento

Para a Be8, o investimento em ações e programas que impactam nas Pessoas é fundamental para manter a competitividade dos Negócios. Destacamos abaixo os investimentos em recursos financeiros, humanos e os parceiros que nos apoiaram ao longo desta jornada.

Onda I - ano 2021: A implantação da ferramenta de treinamento e-Learning se deu em parceria com o fornecedor Konviva, já os processos de coaching e treinamentos do ano de 2021, contaram com a parceria da Lubus Consultoria Estratégica. O programa de idiomas foi estruturado com várias instituições de ensino. O valor financeiro investido em 2021 foi de R\$ 683.600,00.

Onda II - ano de 2022: A modelagem da Avaliação por Competências e o módulo 01 (um) da trilha de desenvolvimento foram realizados em conjunto com a LFG Assessoria em Gestão Empresarial. A execução das trilhas de desenvolvimento dos Executivos e Coordenadores contou com o apoio dos fornecedores: Agentes da Mudança, Devello, Ideia Sustentável e a Cnergy. Já a execução das trilhas de desenvolvimento dos Especialistas, Supervisores e Potenciais Sucessores foi conduzida pela Gestora Desenvolvimento Humano. O investimento de nas ações e programas de 2022 foi de R\$ 2.923.904,03.

Onda III - ano de 2023: os fóruns da “conexão estratégica” serão conduzidos internamente pela área de Pessoas & Cultura, com 03 (três) profissionais diretamente envolvidas nas ações, já o Plano de transformação Cultural está sendo realizado em parceria com a Korn Ferry.

## 5. Resultados

Demonstramos, por meio de alguns indicadores, que as estratégias executadas estão atendendo os objetivos propostos, impactando positivamente na sustentabilidade do Negócio por meio das Pessoas.

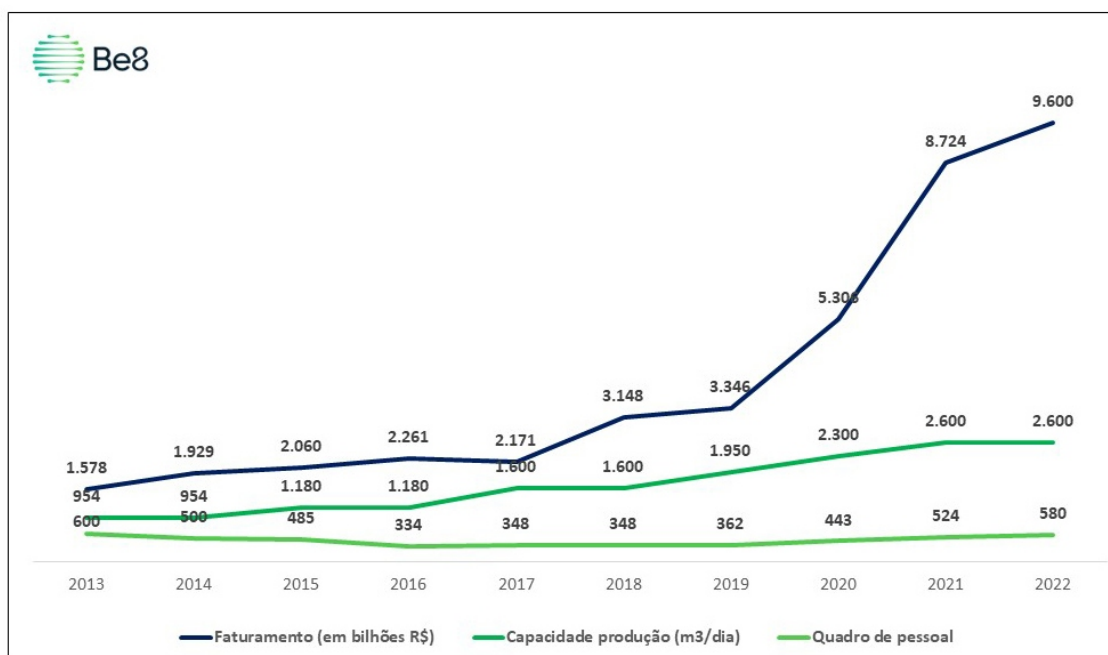
O **turnover** representa a média anual de colaboradores que saíram da Be8 durante os 03 (três últimos anos), representando a redução da taxa de rotatividade. No ano de 2020 a média foi de 1,61%, 2021 a taxa foi de 1,38% e 1,27% em 2022.

O indicador de **promoção interna para posições estratégicas** demonstra a capacidade de desenvolvimento e retenção da Be8. Em 2021, 25 colaboradores foram promovidos internamente para posições de liderança. Em 2022 este número foi de 17 profissionais.

Um dos desafios da área de Pessoas & Cultura é fazer com que as ações de **treinamento e desenvolvimento** agreguem valor à Be8. Acreditamos que o T&D melhora processos, competências, atrai e retém talentos. Assim sendo, realizamos no ano de 2022 um total de 20.443 horas de treinamento, média de 39 horas por colaborador, já em 2022 foram 25.758 horas de treinamento, média de 45 horas por colaborador.

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.

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.



Destacamos também a **aquisição de 02 (duas) usinas produtoras de Biodiesel**, uma delas no mercado Europeu localizada em Domdidier, no Cantão de Friburgo, na Suíça. *“Estamos orgulhosos de dar mais este passo, que reafirma nossa orientação de internacionalizar a BSBIOS. Com a operação, nos tornamos um produtor multinacional de combustível renovável, negociando e operando biocombustíveis de segunda geração. A operação no país tem potencial de crescimento e a planta está situada no centro da Europa, o que nos dá uma posição estratégica no continente”*, explica Erasmo Carlos Battistella, presidente da Be8.

Outra aquisição recente, foi a usina de Biodiesel na cidade de La Paloma Del Espíritu Santo, no Paraguai.

As aquisições fazem parte do planejamento estratégico com foco na internacionalização, que estabelece um plano de investimento em negócios sustentáveis com o objetivo de posicionar a empresa entre as líderes em energias renováveis.

O desenvolvimento de pessoas é essencial para o crescimento sustentável de qualquer organização, na Be8 essa temática é prioridade. Em 2021 no resultado da pesquisa de satisfação – GPTW, 49% dos respondentes afirmam que o principal

motivo pelo qual permanecem na empresa são as oportunidades de crescimento, essa mesma percepção se confirmou em 2022, quando o resultado foi de 47%. Por este motivo, existe uma preocupação constante em manter esse pilar na cultura da Be8.

## 6. Avaliação

A metodologia utilizada para validar os resultados do trabalho foram os KPI's da área de Pessoas & Cultura, além de indicadores do Negócio e depoimentos dos colaboradores.

## 7. Conclusão

Nesta evolução, queremos manter a essência do que somos, mas buscando nos reinventar e ganhar vida, de outras formas. Com muitos projetos e o desenho de estratégias de expansão, nova promessa de marca e a cultura definida, o desafio é continuar transformando as estratégias em ações. Os fóruns da Conexão estratégica ajudarão os líderes a debater essas temáticas e fortalecerá os laços de confiança, gerando resultados.

O plano estratégico condicionado ao pilar Pessoas foi construído através de um modelo adequado à realidade e propósito da Be8, buscando impacto nos resultados e desenvolvendo profissionais 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, otimizando a gestão de pessoas, processos e recursos.

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.

O desenvolvimento de competências alinhadas ao negócio continua sendo um desafio para a Be8, mas temos certeza que as estratégias planejadas e executadas ao longo destes anos estão sendo cruciais na sustentação da estratégia. Sabemos que essa evolução é constante e que nossos líderes e times tem muitas oportunidades de melhorar, sabemos que estamos no caminho certo, despertando o que há de melhor em cada profissional. Para o ano de 2024, pretendemos evoluir as ações do Plano de Cultura e aplicar trilhas de desenvolvimento voltadas a transformação Cultural.

Reconhecendo a importância da energia de cada pessoa para a conquista dos objetivos estratégicos, a Be8 atua para promover um ambiente de trabalho cada vez mais positivo, com oportunidades de desenvolvimento e progresso de carreira, relações respeitadas e próximas, valorização da pluralidade na composição das equipes, entre outros fatores que contribuem para a atração e retenção de talentos.

Para a Be8 o investimento em pessoas está totalmente aderente ao que traz Chiavenatto, 2020 “...pessoas são talentos que merecem processos permanentes de investimento em desenvolvimento e capacitação... Representam a inteligência que ativa e põe os demais recursos da organização em pleno funcionamento e em direção aos objetivos organizacionais desejados...”

Juntos, conectamos propósitos, desenvolvemos habilidades, despertamos reflexões que tem gerado resultados e engajamento.

Como empresa, seguimos firmes na missão de deixar um mundo mais verde para futuras gerações, mas certos de que o futuro, começa Agora.

## 8. 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-SP, 2005.

CHARAN, Ran; DROTTER, Stephen; NOEL, James. Pipeline de liderança. Rio de Janeiro- RJ: Sextante.2018

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. – 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2020

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3ª Ed. – São Paulo: Futura, 2000.

RUZZARIN, Ricardo e SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa** – Porto Alegre, RS: AGE,2010

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa; KOPS, Lucia Maria.

**Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

## 9. Informações dos Autores



### **Dayanne Luza**

Especialista de Pessoas & Cultura, atua a 14 anos na área. Graduada em Psicologia pela UPF, MBA em Gestão de Pessoas pela FGV Fundação Getúlio Vargas. Formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG. Trabalha na Be8 desde 2021.



### **Emanuele Milani Groth**

Gerente Executiva de Pessoas e Cultura, atua há 17 anos na área de gestão de pessoas. É Graduada em Psicologia pela UPF, MBA em Gestão de Pessoas pela IMED e Pós MBA em Inteligência Empresarial pela FGV. Trabalha na Be8 desde 2010.



### **Felipe Gehring**

Coordenador de Departamento Pessoal, atua a 15 anos na área. Graduado em Administração de Empresas e Pós-graduação em Recursos Humanos pela Anhanguera. Trabalha na Be8 desde 2011.



### **Mirela Krabbe**

Coordenadora de Pessoas e Cultura, atua 20 anos na área, Graduada em Psicologia pela UPF, Pós-Graduada em Gestão de Pessoas, formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG, Formação em Desenvolvimento de Executivos pela Dom Cabral. Atua na Be8 há 11 meses.