

Be8

Reinventar
o futuro.
Agora.

Reinventando “Nosso Jeito de ser”

O início de uma jornada de transformação cultural

TOP SER HUMANO 2024 ABRH-RS

Categoria: Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Autores:

Dayanne Luza

Emanuele Milani Groth

ÍNDICE

1. Sinopse	03
2. Introdução	05
3. Desenvolvimento do Trabalho	07
4. Orçamento	15
5. Resultados	16
6. Avaliação	19
7. Conclusão	19
8. Bibliografia	22
9. Informações dos Autores	23

1. SINOPSE

Concretizamos nos últimos 03 (três) anos importantes mudanças relacionadas a estrutura societária da companhia, estimulando a revisão do modelo de governança e de uma nova arquitetura organizacional e revisamos os nossos norteadores estratégicos.

O ano de 2023 marcou o início de um novo ciclo para a Be8. Iniciamos os primeiros passos para posicionar a companhia como uma plataforma de soluções para a transição energética, apta a colaborar ainda mais com o desenvolvimento sustentável. **Estabelecemos nossa cultura necessária**, acompanhando a evolução da marca – de BSBIOS para Be8 -, e aceleramos projetos de novos biocombustíveis que contribuirão para descarbonizar diferentes modais de transporte.

O objetivo deste case é apresentar o início da jornada de transformação cultural da Be8, nomeado: **“Nosso Jeito de Ser”**, que reúne nosso propósito, estratégia, atributos culturais, comportamentos e valores, refletidos na *“One page de Cultura”* ou *“Cultura em uma página”*.

O projeto foi estruturado a partir de um diagnóstico cultural, por meio de entrevistas com a diretoria executiva, pesquisas quantitativas e qualitativas, seguido pela definição da cultura desejada, estruturação e execução de um plano de ação com a finalidade de estimular o desenvolvimento cultural, além da aplicação de pulse check para acompanhar a evolução desta jornada.

Para impulsionar o plano de cultura, elegemos os “embaixadores da cultura”, que junto com os principais executivos, tem a missão de mobilizar todos os colaboradores da Be8 na busca pela cultura necessária.

Por meio de indicadores, pesquisas e depoimentos, podemos garantir que o Programa de Cultura é uma estratégia crucial para o início deste novo ciclo da Be8, principalmente, no posicionamento da companhia como empresa de soluções para a transição energética. No mês de abril de 2024 completamos um ano da divulgação da cultura necessária e já observamos evolução nos comportamentos e no **“Nosso jeito de ser”**.

A iniciativa de implantação da **jornada de transformação** partiu da área de

Pessoas & Cultura, patrocinada e implementada por meio da participação ativa do *Top Team*, formado pelo Presidente, Vice-Presidentes, Diretores e Gerentes Corporativos que respondem diretamente para o Presidente. O “**Nosso jeito de ser**” impacta 100% dos colaboradores da Be8, além de refletir nas relações com nossos *stakeholders* por meio da evolução dos comportamentos desejados.

Você tem interesse em conhecer o trabalho completo e trocar experiências?
Entre em contato pelo e-mail: 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 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.

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**”*.

Partindo da premissa que a cultura impulsiona a execução da estratégia, iniciamos o plano de transformação da Be8. Pautados nas mudanças oriundas da estratégia e necessidades do Negócio, elaboramos o escopo do projeto e contratamos a Korn Ferry - empresa parceira que nos apoiou na execução da modelagem. Para construir a cultura necessária para Be8, estabelecemos uma estratégia de engajamento dos líderes e colaboradores nesta jornada:

- a. Estabelecemos o compromisso do Top Team com a jornada e apoiá-los para que sejam exemplo e mobilizadores da Cultura da Be8;
- b. Diagnosticamos a Cultura atual da Be8 identificando as fortalezas e *gaps* frente à cultura necessária;
- c. Construímos a Cultura da Be8 conectando-a com a estratégia de negócios e estabelecendo comportamentos críticos para o sucesso;
- d. Estruturamos um plano de Cultura e Engajamento da Liderança da Be8 para

criar mensagens coerentes sobre a nova cultura, em termos de comportamentos, símbolos e sistemas, onde todos se sintam parte desta construção e possam ser exemplos da cultura;

e. Realizamos Pulse check para mensurar as evoluções na jornada Be8 e reuniões de governança para acompanhamento do Plano de Cultura.

3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Para a Be8, a cultura é uma das prioridades da companhia. É a ponte entre a estratégia e a execução, que descreve a combinação entre atitudes, comportamentos, missão, valores e expectativas que movem as lideranças e os colaboradores de uma empresa. Ou seja, a cultura vai muito além de normas institucionais escritas, influenciando nas ações realizadas pelos times. Segundo Bianca Machado, a cultura organizacional tem vida própria.

O plano de cultura foi construído coletivamente entre a área de Pessoas & Cultura, a alta liderança da Be8 e em parceria com a consultoria Korn Ferry, que nos apoiou com sua expertise e metodologia consolidada em projetos de cultura. O trabalho atingiu 100% dos colaboradores, com engajamento inicial dos executivos e posteriormente desdobrado para as equipes, em todas as unidades da companhia, no Brasil e no exterior. Para Jussara Dutra, a cultura organizacional é tão exclusiva quanto o DNA de cada uma das pessoas que compõem a empresa. Neste sentido, foi necessário decodificar a cultura, entender sua essência, fortalezas e fraquezas e redirecioná-las, para que possamos entregar a estratégia.

Partindo dos norteadores estratégicos, modelamos 03 (três) entregáveis principais no plano de cultura da Be8, detalhados nas etapas abaixo:

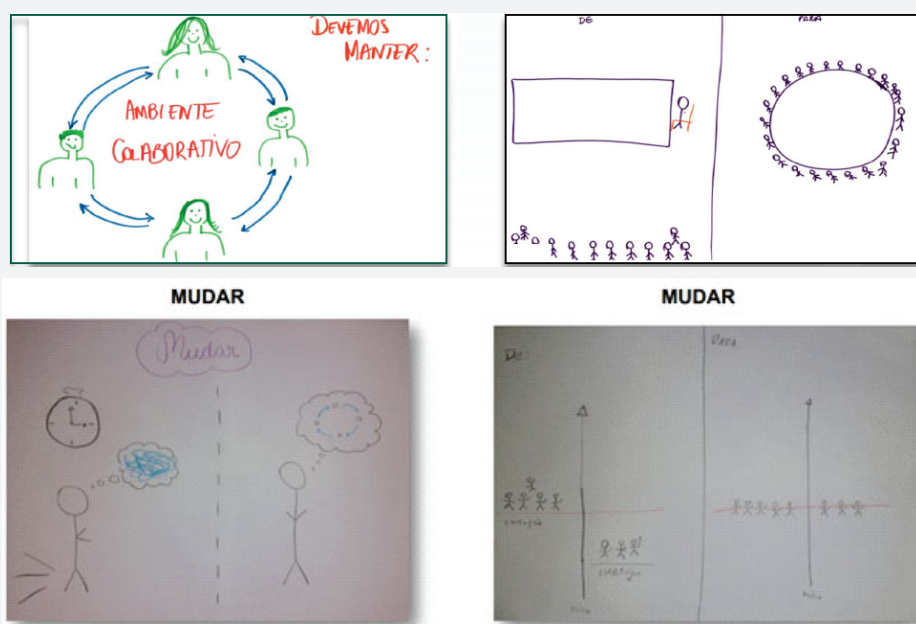
ETAPA 1 - DIAGNÓSTICO DA CULTURA ATUAL

Nesta etapa, realizamos uma análise profunda para entendimento da cultura Be8, por meio de documentos já existentes, como: pesquisas de clima, políticas, procedimentos e entendimento do negócio. Efetuamos também onze (11) entrevistas individuais de 1 hora com a liderança executiva; reuniões de alinhamento com a área de Pessoas & Cultura, reuniões de alinhamento com o Presidente e um diagnóstico robusto com todos os colaboradores da Be8, conforme descrito abaixo:

Diagnóstico quantitativo: todos os colaboradores foram convidados a responder uma pesquisa online, com o objetivo de mapear os principais pontos da essência, fortalezas e fraquezas da cultura Be8. Tivemos 85% de adesão, o que demonstra o engajamento dos colaboradores em relação ao tema.

Diagnóstico qualitativo: realizamos grupos focais com uma amostra de 75

profissionais dos níveis estratégico, tático e operacional, contemplando todas as unidades da empresa. Na oportunidade, foi trabalhada uma atividade lúdica de 'De x Para', utilizando a metodologia de projeções de desenhos, contribuindo e agregando valor ao diagnóstico. O diagnóstico qualitativo, tem como objetivo aprofundar os principais pontos da pesquisa quantitativa. Abaixo, demonstramos alguns desenhos e depoimentos dos colaboradores durante os grupos focais.



“A execução às vezes fica na frente da estratégia, sem ter alinhado o que precisamos ter. Aí temos que colocar uma energia absurda para alcançar um resultado ‘ok’. Então precisamos de estratégia e execução mais alinhados, para não perder pessoas, porque essa falta, acaba afetando lá na ponta.” (COORDENADORES)

“Rotina corrida com muitas prioridades e muitas demandas, nem sempre as prioridades são definidas e claras, então, o trabalho fica confuso e sem um direcionamento concreto.” (ANALISTAS)

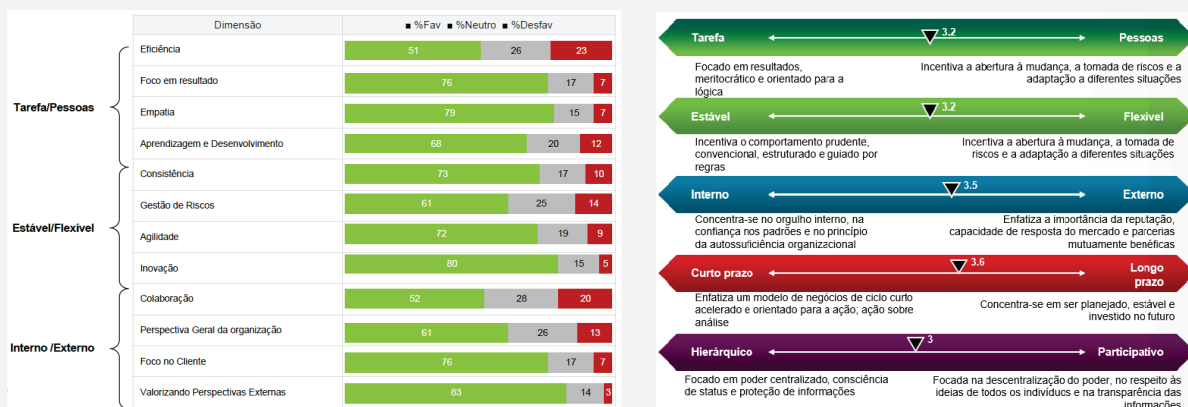
A metodologia apresenta o **resultado do diagnóstico** medido em três (03) dimensões, que nos trazem insumos sobre o quanto a cultura é saudável e o quanto ela pode viabilizar ou não, a execução da estratégia:

Âncora: as âncoras são os atributos culturais que devem estar presentes em qualquer organização. Quando esses atributos de “quesitos básicos” não existem, as empresas se expõem a riscos operacionais, legais e reputacionais. Os resultados do diagnóstico da Be8, demonstraram que a cultura é saudável, pois possuíamos todos

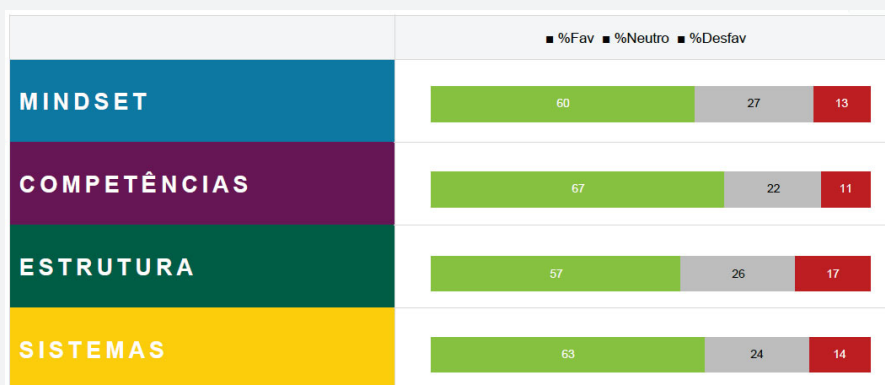
os “quesitos básicos”, acima de 70% de favorabilidade:

Âncoras	■ %Fav ■ %Neutro ■ %Desfav	Mercado Geral
Foco na qualidade	88 10 2	+2
Ética	82 12 7	+6
Orientado para valores	86 11 3	+6
Responsabilidade social	88 10 2	-
Diversidade, Equidade e Inclusão	76 15 10	+3
Segurança	88 9 3	+6

Flexores culturais: Os resultados da favorabilidade dos Flexores evidenciam fortale-
zas da Cultura, como a valorização das perspectivas externas, o foco em inovação e a
empatia. No entanto, há oportunidades claras para melhorias em alguns flexores que
serão chave para dar conta dos objetivos estratégicos da companhia hoje e no futuro,
tais como: eficiência, colaboração, gestão de riscos, perspectiva geral da organização,
aprendizagem e desenvolvimento, conforme segue:



Prontidão para Mudança: Avalia a prontidão de uma organização quanto a
Mentalidade, Competência, Estrutura e Sistemas. Os resultados da Be8, apresentam
um nível de favorabilidade para a mudança, acima de 50%, com um gap maior na área
de estrutura e mindset, conforme gráficos abaixo:



O diagnóstico resultou em um relatório detalhado, contendo 86 páginas, apresentado para área de Pessoas & Cultura, CEO e Comitê de Pessoas, Governança e Sustentabilidade (CPGS) – formado por membros do Conselho de Administração. O diagnóstico também serviu como base para as próximas etapas do plano.

ETAPA 2 - CONSTRUÇÃO DA CULTURA NECESSÁRIA

Para engajar a alta liderança, constituímos o Top Team, formado pela Diretoria Executiva e Gerentes ligados diretamente ao Presidente. Este time foi responsável por analisar o diagnóstico e definir a cultura necessária para a entrega da estratégia da Be8. *“Com um PORQUÊ claramente declarado em uma organização, qualquer um dentro dela é capaz de tomar uma decisão com tanta clareza e precisão quanto o fundador.”* Simon Sinek.

A construção da cultura necessária se deu por meio de Workshop *offsite* totalizando 16h, com a participação efetiva dos altos executivos, e teve como objetivos: 1) analisar os resultados do diagnóstico; 2) debater sobre os desafios e oportunidades para o futuro; 3) definir prioridades para o início da jornada cultural no primeiro ano do plano; 4) debater sobre barreiras para consolidação da cultura e mudanças de mentalidade necessárias para a integração e evolução cultural; 5) desenhar a Cultura necessária para o futuro da Be8.

Através de dinâmicas de grupos estruturadas e co-criação, definiu-se a cultura necessária em uma página “Nosso Jeito de Ser”:



O “Nosso Jeito de Ser” é a tradução da cultura Be8, sustentada pelos nossos valores: Sustentabilidade, Integridade, Comprometimento, Inovação e Geração de Valor, guiada pelo nosso propósito de “Liderar a renovação energética para criar um futuro sustentável, preservando nossas origens e a Terra”. Tem como objetivos o alcance das nossas prioridades estratégicas, alavancados pelos atributos comportamentais representados pelo V.E.R.D.E. “A visão é a declaração pública da intenção do fundador, é o PORQUÊ de a companhia existir. Ela é literalmente a visão de um futuro que ainda não se concretizou. A declaração da missão é uma descrição da rota, dos princípios que - a guiam – COMO a companhia pretende criar aquele futuro.” Simon Sinek

Conscientes de que a jornada de mudança é desafiadora e que precisamos ter ações focadas, o Top Team definiu quatro (04) comportamentos prioritários para o início da jornada de cultura: 1) *Propositivos, geramos ideias, oportunidades e alternativas para os problemas com simplicidade*; 2) *Focados, criamos soluções com atitudes investigativas e pragmáticas*; 3) *Abertos, praticamos o diálogo verdadeiro. Falamos o que pensamos e perguntamos quando temos dúvidas*; 4) *Responsáveis, acompanhamos entregas e resultados, assumindo o papel e sentimento de dono*.

O “Nosso Jeito de Ser” é carregado de muito significado, pois resgata nossa essência e projeta o que acreditamos ser o caminho para o futuro sustentável. Neste sentido, as mudanças são necessárias para alcançar resultados diferentes, como cita a

famosa frase de Albert Einstein, "Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes". Peter Drucker cita que "A organização não sobreviverá se não entender que é sua tarefa colocar-se à frente da mudança", Para o Presidente da Be8 - Erasmo Carlos Battistella: *"A Be8 não tem problema em mudar, o crescimento exige mudanças constantes e não seria diferente com a cultura, se faz necessário avaliar o que pode se tornar um limite de nosso crescimento e ajustar a rota, aproveitando o sucesso que tivemos até aqui, mas focando no sucesso que ainda queremos ter, como reforça nossa cultura: corajosos, exercitamos a ousadia para reinventar o futuro agora"*.

A mudança de cultura consiste em um processo estratégico em que a empresa decide modificar os elementos fundamentais que compõem a sua cultura, incluindo crenças, normas, rituais, comportamentos e práticas que moldam como os membros da empresa interagem e operam. Após definir a cultura necessária iniciamos imediatamente a comunicação da One Page para todos os colaboradores, por meio do Café Be8, realizado trimestralmente e conduzido pelos membros da Diretoria. Acreditamos que este momento aproxima o alto nível da liderança dos colaboradores, proporcionando um momento saudável de troca. A segunda etapa de comunicação foi conduzida pela área de Pessoas & Cultura por meio de rodas de conversas em todas as unidades e com todas as equipes. Em 15 dias, foram mais de 70 rodas de conversas que ocorreram em Passo Fundo/RS, Marialva/ PR, São Paulo/SP, La Paloma Del Espírito Santo/PY e na Suíça (online). Junto com as rodas de conversa, entregamos para os colaboradores a One Page de Cultura impressa, como bússola dos nossos comportamentos.

ETAPA 3 - ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE CULTURA E ENGAJAMENTO DA LIDERANÇA

Para ocorrer uma transformação cultural, precisamos gerar mudanças no funcionamento da empresa. Portanto, realizamos um segundo workshop com o Top Team, com a finalidade de definir as iniciativas prioritárias para este ciclo de implantação. Cada iniciativa contou com a nomeação de um Sponsor, responsável por definir um grupo de trabalho para a execução das ações.

Iniciativas priorizadas na primeira onda de cultura:

1. Revisão dos rituais: o objetivo desta iniciativa foi revisar os principais rituais da Be8 e torná-los mais aderentes aos comportamentos priorizados. Os rituais revisados foram desde reuniões do conselho de administração até reuniões entre lideranças e equipe.

2. Implementação de novos rituais: *Check-in, check-out e kick off* a fim de melhorar a comunicação, alinhar expectativas e envolver as pessoas nos fóruns adequados.

3. Diálogo aberto: inserir o ritual de *check-in e check-out* nas reuniões internas e realizar rodas de conversa com colaboradores para incentivar o diálogo aberto/verdadeiro.

4. Simplificação de indicadores: revisar a quantidade e qualidade dos indicadores, bem como, os fóruns nos quais as informações eram discutidas.

5. Revisão de políticas: revisamos e segregamos conteúdos que fazem parte dos documentos internos, com foco no comportamento de simplificar. Reduzimos o número de políticas de 147 para 11, tornando-as mais objetivas e aderentes às exigências do negócio. Um exemplo dessa iniciativa é a revisão da política de alçadas que está em tramite de aprovação pelo conselho de administração, com o objetivo de dar mais autonomia aos gestores de todos os níveis e descentralizar a tomada de decisão.

6. Plano de Comunicação: tem a finalidade de sustentar e engajar o público interno na jornada cultural. O plano ajuda a garantir que todos os colaboradores estejam informados, alinhados e envolvidos com as mudanças. Trabalhamos o plano pautado em três (03) pilares: informar, engajar e transformar.

7. Pesquisa com stakeholder: para avaliar como os aspectos internos refletem na reputação percebida pelos respondentes.

Para apoiar na jornada de transformação, o Top Team indicou oito (08) embaixadores da cultura, representando diferentes unidades e áreas da empresa para ajudar na disseminação e mobilização. A equipe de embaixadores foi treinada quanto aos aspectos conceituais de cultura e principalmente sobre o seu papel no plano de mobilização.

A governança é fundamental para a implantação do “Nosso Jeito de Ser”. Por isto, acompanhamos periodicamente o andamento das iniciativas definidas para mobilizar a cultura, por meio de sessões com o Top Team e embaixadores, onde os Sponsors apresentam o status das ações e discutem sobre desafios da implementação e oportunidades de melhorias. Reuniões individuais com o Presidente são realizadas regularmente para alinhar expectativas.

Além das iniciativas priorizadas pelo Top Team, a área de Pessoas & Cultura iniciou uma revisão de processos, procedimentos e programas, buscando adequar as práticas à cultura necessária. Revisamos o roteiro de entrevista, incluindo os comportamentos da cultura e apresentamos a One Page para os candidatos; readequamos a ferramenta que avalia o fit cultural; modificamos o processo de onboarding e revisamos os perfis da avaliação de competências; mentoramos nossos líderes, reforçando diariamente nas nossas comunicações, fazendo links entre cultura e tudo o que acontece no dia a dia da Be8. Buscamos estrategicamente profissionais de mercado para posições chave, com perfis aderentes a cultura necessária e que pudessem ajudar a acelerar o processo de transformação da Be8.

Temos clareza dos desafios e do impacto das mudanças na adaptação das Pessoas neste novo ciclo da companhia. Vivenciamos uma situação emblemática de um líder com muitos anos de empresa que solicitou seu desligamento e verbalizou: *“Eu me identificava com a BSBIOS, mas não me identifico mais com a Be8”*, deixando claro que ele não se adaptou as mudanças. Por mais doloroso que seja, entendemos que isso, fez parte da transformação e da consolidação da cultura necessária.

Foram treze (13) meses intensos de trabalho com a Korn Ferry, os quais dedicamos os últimos dois meses para a transição e planejamento de como seguiríamos essa jornada de maneira autônoma. Estabelecemos então a Comissão da Cultura, onde os membros são os mesmos participantes do Top Team, elaboramos um regimento interno e seguimos acompanhando as iniciativas de cultura. Nesta nova etapa da jornada, a área de Pessoas & Cultura assumiu a condução das agendas, trazendo temáticas de desenvolvimento e facilitando as discussões durante as sessões.

No primeiro encontro da comissão, realizamos acordos e combinados, revisamos as iniciativas e Sponsors. O foco dos encontros está sendo o desenvolvimento e a

confiança do time, que é o exemplo da cultura para todos os demais. Para Fredjoger, *“se quiser mudar uma cultura organizacional, dê o exemplo e pratique incansavelmente a nova cultura dando o exemplo sobre o que você quer que mude”*.

Treinamos mais 30 Embaixadores da cultura, destes contemplamos todas as unidades e diferentes áreas, o principal papel dos Embaixadores da cultura é a mobilização das pessoas, por isso, estão dedicados a conduzir rodas de conversas reforçando os comportamentos da cultura e apoiando em orientações de acultramento.

O desenvolvimento dos diferentes níveis de lideranças é essencial para a evolução cultural, por isto, trabalhamos no primeiro trimestre de 2024 a pauta “O papel do líder na cultura Be8”, a fim de continuar evoluindo os novos comportamentos e práticas, servindo como exemplo para toda a equipe. A transformação é um processo contínuo e dinâmico, exigindo esforço e comprometimento constantes para garantir que a nova cultura se torne uma parte intrínseca da organização. *“É um erro os líderes acreditarem que a cultura é de alguma forma separada deles mesmos. Tudo o que os Líderes fazem contribui para a cultura. Não há declaração neutra em relação à cultura, nem comportamento neutro em relação à cultura”*. KornFerry, ArvinderDhesi

4. ORÇAMENTO

Para a Be8, o investimento em programas que impactam nas pessoas é fundamental para manter a competitividade dos negócios. O principal parceiro na implantação do Plano de Cultura foi a consultoria Korn Ferry, com investimento financeiro superior a um milhão de reais, além de recursos humanos, viagens, investimentos com locação de salas para realização dos workshops, alimentação e execução do plano de comunicação, com impacto aproximado de quinhentos mil reais.

5. RESULTADOS

Demonstramos, por meio de alguns indicadores e depoimentos, que as estratégias executadas estão atendendo os objetivos propostos, impactando positivamente na evolução da Cultura e na sustentabilidade do negócio.

Oito meses após o início do plano de cultura, aplicamos um pulse check, com o objetivo de medir a percepção dos colaboradores em relação a evolução da cultura, com foco nos quatro comportamentos priorizados na implantação do plano.

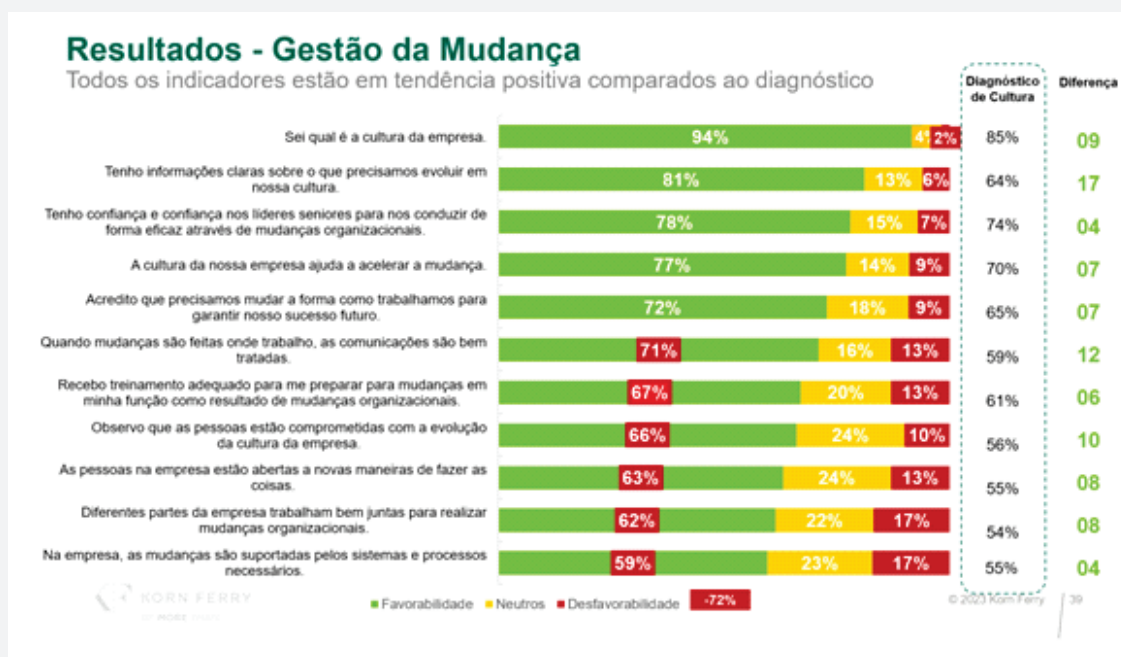
Evidenciamos que a primeira onda de evolução cultural da Be8 está indo muito bem. Há uma consistente percepção de que a cultura está se movendo para melhor o que é positivo neste momento do processo.



Conforme gráficos abaixo, demonstramos que os 04 comportamentos priorizados estão acima de 72%. Requer atenção, pois em média ¼ das pessoas os vê pouco ou não os vê em seu dia a dia.



100% dos indicadores de Gestão da Mudança estão com tendência positiva. Os primeiros, acima de 72%, estão ligados ao momento de conhecimento sobre as mudanças. Já os relativos à estrutura, compromisso e suporte para as mudanças precisam de maior atenção.



Além das pesquisas quantitativas, buscamos monitorar a evolução da cultura, conversando com as pessoas de todas as áreas e entendendo o como elas estão percebendo essa evolução. Citamos abaixo, alguns depoimentos:

Para Leandro Luiz Zat, Vice-presidente de Operações, 18 anos de empresa: *“Viver a jornada de Cultura da Be8 tem sido algo fascinante, proporcionando-me grande aprendizado. Ao longo do tempo, observei importantes evoluções, inicialmente com a cultura organizacional refletindo os valores e crenças dos fundadores e primeiros colaboradores, posteriormente pude perceber e vivenciar uma transição para os valores da empresa, com definição de premissas e orientações para esta cultura. Valores como diálogo aberto, transparência, respeito, feedback, inovação, reconhecimento do mérito e promoção da cultura foram e são essenciais no dia a dia, contribuindo para a evolução desta maturidade cultural. Essas práticas contribuíram e contribuem para um ambiente de trabalho produtivo e saudável. Acompanho e contribuo com essa evolução, e sei que estamos na direção e jornada certa para uma cultura vencedora”.*

Carlos Roberto Ferreira Junior, Diretor de O&M, 14 anos de empresa: *“Para mim participar da jornada da Cultura Organizacional da Be8 tem sido um privilégio. Com a evolução da marca, iniciamos a evolução também da nossa Cultura. Criamos nossa “One Page” de Cultura e nela definimos nossas prioridades estratégicas, moldamos nossa personalidade e refletimos sobre nossos comportamentos que, alinhados aos nossos valores, nos levarão a alcançar, manter e aprimorar nosso propósito como empresa transformadora. Para mim a Cultura Organizacional é um ativo dos mais importantes para a Be8. Definimos indicadores, rituais, os Embaixadores, tão importantes, a Comissão, enfim, a jornada, que está apenas começando, agora é para nos mostrar que no dia a dia ocorra, de fato, aquilo que escrevemos e declaramos em nossa “One Page”. Cultura Be8 é reinventar o futuro agora, e é uma honra estar na empresa nesse momento e poder fazer parte dessa jornada.”*

Deives da Silva, Operador de Processos Industriais, 15 anos de empresa: *“Os Comportamentos que mais estamos semeando são: O Diálogo e Responsabilidade. DIÁLOGO: Através de conversas, trocas de ideias, feedback e reuniões curtas durante o turno. RESPONSABILIDADE: Através do engajamento de todos em busca de resultados, fazendo com que todos deem o seu melhor, sendo proativos, comprometidos, trabalhando em equipe.”*

Procuramos monitorar a cultura também através do clima organizacional, medido anualmente. Citamos alguns comentários obtidos na pesquisa de clima aplicada em parceria com GPTW, em maio de 2024:

“A Be8 se destaca como um ambiente de trabalho excepcional devido à sua cultura organizacional sólida, oportunidades de crescimento profissional, flexibilidade no ambiente de trabalho, políticas efetivas de reconhecimento e recompensas, além de oferecer projetos desafiadores e significativos”. “A cultura da empresa, e a forma como acolhe os colaboradores, despertando sentimento de dono”. “Primeiramente pela cultura da empresa que me impressiona muito, aqui é um lugar onde não se vê preconceito”. “A cultura bem desenvolvida, o sentimento de família que é enraizado”.

Sabemos que a jornada de transformação cultural, está apenas iniciando, mas já percebemos uma grande evolução. Estamos focados em desenvolver as pessoas

para fortalecer os comportamentos da nossa cultura. Ainda em 2024, trabalharemos o comportamento *“Abertos, praticamos o diálogo verdadeiro. Falamos o que pensamos e perguntamos quando temos dúvidas”*, através do formato cumbuca, desdobrando para todos os níveis de liderança, por meio do livro *Conversas Difíceis*, de Bruce Patton, Douglas Stone e Scheila Heen.

6. AVALIAÇÃO

A metodologia utilizada para validar os resultados do trabalho foram os KPI's relacionados ao plano de cultura e depoimentos dos colaboradores.

7. CONCLUSÃO

Nesta evolução, queremos manter a essência do que somos, mas buscando nos reinventar e atender nossas estratégias, alinhadas ao reposicionamento promessa da nova marca. O desafio é continuar transformando as estratégias em ações, tendo a cultura como bússola na direção de um futuro próspero e sustentável. A cultura é o DNA da nossa empresa. Ela está profundamente enraizada nos valores, comportamentos e atitudes das nossas Pessoas. Ela é a argamassa que faz a Be8 ser exclusiva.

Concluimos que a Be8 chegou aonde chegou certamente pelo empreendedorismo DESTEMIDO de seu líder que parece trazer para a empresa curiosidade e entusiasmo para conhecer o que o mundo está fazendo e fazer melhor! E diferente! Para continuar sua jornada, há elementos culturais que podem ser boas plataformas, como sua empatia e o bom ambiente de trabalho. As pessoas têm orgulho de pertencer à uma empresa que cresce e aparece. Certamente uma empresa ENGAJADA. Ao mesmo tempo, nosso diagnóstico aponta para elementos que podem se tornar limitadores de sua ambição. O primeiro ponto é trazer o foco como parte da cultura. “Dizer não, é dizer sim para o que tem importância”. E o que tem importância para a empresa tem que ser definido por reflexão e decisão dos grupos competentes que fazem parte dela, em todos os níveis. VIABILIZAR a capacidade das pessoas de analisar, planejar e decidir com a lente da eficiência, será fundamental para o crescimento. A colaboração existe dentro das áreas portanto, este é um músculo trabalhado, por outro lado, parece que a falta de perspectiva integrada e de um ambiente de diálogo mais aberto sobre os

desafios, os riscos, erros e dificuldades parecem “empurrar” as pessoas para cuidar do seu pedaço, reduzindo a capacidade coletiva de colaborar e fazer o resultado junto e, usufruir dele! Reconhecer e celebrar! Nesta perspectiva, aprender e se desenvolver mais rápido será um objetivo a perseguir, inclusive com quem vem de fora, pois muitos virão. Este ambiente no qual as pessoas possam sentir que seu tempo de empresa e sua idade não vão impactar necessariamente sua reputação e contribuição. Uma cultura verdadeiramente inclusiva, RENOVÁVEL. E como cultura vem do exemplo, uma cultura em evolução vai demandar que seu principal executivo e seus diretos tenham postura EXEMPLAR neste processo!

O investimento na formação da liderança é fundamental. A Be8 muda com a mudança de mentalidade da liderança! Portanto estamos modelando para o segundo semestre de 2024 um programa de desenvolvimento considerando a temática de Modelos Mentais para todos os níveis de lideranças, uma vez que os modelos mentais potencializam ou limitam as mudanças. Segundo Peter Senge, *“modelos mentais são pressupostos que assumimos, generalizações baseadas em nossas experiências, ilustrações, imagens ou histórias vividas ou conhecidas que influenciam nossa compreensão sobre as coisas e impactam em nossa maneira de agir.”*

Sabemos que a cultura organizacional dita a forma como os colaboradores percebem e vivenciam a organização. Portanto, quando a cultura é forte, a empresa melhora a produtividade e os resultados, consequentemente, gera vantagens competitivas. Segundo Drucker *“Para que uma organização se torne líder da mudança, deve estar em condições de: abandonar o passado; procurar a melhoria sistemática e contínua de tudo o que faz, interna e externamente e se concentrar em alimentar as oportunidades, aproveitando o sucesso que teve”.*

Erasmus reforça que *“Após completarmos 19 anos, embarcamos em uma jornada intensa e dedicada, com a participação de muitas pessoas, para definir nossa cultura desejada. Foram inúmeras horas de esforço até chegarmos à nossa one page. Essa cultura nos ajudará a alcançar nosso propósito e fortalecer nossas lideranças, alcançar nossos objetivos de crescimento e nos permitir transformar nossa terra em um mundo mais sustentável. Os comportamentos culturais serão a chave para atingirmos nossas prioridades e realizarmos nosso propósito.”* Erasmus ressalta também: *“a seriedade e*

importância desse projeto para a Be8 e destaca o papel fundamental das pessoas nessa jornada de transformação”.

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

BOSSIDY, Larry; CHARAM 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.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impacto. Ed Makron Books, 1991. MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3ª Ed. – São Paulo: Futura, 2000.

DUHIGG, Charles. **O Poder do Hábito**. Ed. Objetiva, 2012.

LEVITSKY, Steven e ZIBLATT Daniel. Como as democracias morrem. Editora Zahar, 2018.

SINEK Simon. Comece pelo porquê. Sextante, 2018 – 1ª edição, 2009.

9. INFORMAÇÕES DOS AUTORES



Dayanne Luza

Especialista de Pessoas & Cultura, atua há 14 anos na área. É graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF), possui MBA em Gestão de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG. Trabalha na Be8 desde 2021.



Emanuele Milani Groth

Gerente Executiva de Pessoas & Cultura da Be8, atua há 17 anos na área. É graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF), tem MBA em Gestão de Pessoas pela IMED e Pós MBA em Inteligência Empresarial pela FGV. Trabalha na Be8 desde 2010.