

PESSOAS & CULTURA:

O CORAÇÃO QUE MOVE O VALOR DO NEGÓCIO

TOP SER HUMANO 2026 ABRH-RS

Categoria: Organização

Modalidade: Desenvolvimento

Autores:

Aryanna Machado Leal

Dayanne Luza

Fernanda Brugnera

SUMÁRIO

1	SINOPSE	3
2	INTRODUÇÃO	4
3	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	5
4	RESULTADOS	19
5	METODOLOGIA	22
6	VALORES DE INVESTIMENTO	23
7	CONCLUSÃO	23
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24
9	INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES	25

1 SINOPSE

Em um contexto de expansão acelerada e metas ambiciosas de crescimento, a Be8 identificou a necessidade de fortalecer as estratégias para garantir a sustentabilidade do Planejamento estratégico. A partir da metodologia BSC, estruturada nas perspectivas de Pessoas, Processos, Mercado e Resultado a área de Pessoas & Cultura participou ativamente da elaboração das estratégias e metas até 2030. Após a estruturação dos objetivos estratégicos, assumiu um papel central ao revisar seus programas e ações e se questionar: Essas iniciativas vão contribuir para o alcance das estratégias e dos resultados esperados?

Diante desse desafio, a área de Pessoas & Cultura estruturou um conjunto integrado de ações voltadas aos objetivos estratégicos do BSC, dentro da perspectiva de Pessoas que são “Fortalecer valores e consolidar a cultura da Be8”, “Desenvolver pessoas nas competências-chave e viabilizadoras”, e “Promover a melhor experiência aos colaboradores”.

A atuação contemplou o fortalecimento da cultura Be8 e das lideranças, a evolução dos processos de desenvolvimento e gestão do desempenho, capacitação de hard e soft skills, mapeamento e desenvolvimento de sucessores, além de analytics para assertividade na tomada de decisão que contribuíram de forma significativa para a experiência do colaborador na Be8. Além disso, investimos no desenvolvimento do time de Pessoas & Cultura, trazendo maior clareza do papel da área na entrega das estratégias. Assim, o time de P&C deixa de operar processos e passa a orquestrar comportamentos e cultura alinhados ao negócio.

Como resultado, a Be8 ampliou sua capacidade de crescimento de forma sustentável, fortalecendo a prontidão para os desafios que ainda temos pela frente e consolidando a área de Pessoas & Cultura como parte da estratégia do negócio.

2 INTRODUÇÃO

A Be8 é 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. Temos o propósito de **“Liderar a renovação energética para criar um futuro sustentável, preservando as nossas origens e a Terra”**. A Be8 acredita que a sustentabilidade é o combustível para o futuro. O Presidente da empresa, 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”*.

A Be8 está em um momento de aceleração de crescimento e, desde 2021, vem ampliando a presença em regiões do Brasil e do mundo. A meta de crescimento foi definida em cinco vezes o valor do EBITDA em 5 anos, através de projetos *green field* e através de M&A. A partir disso, os projetos de expansão foram colocados em prática: em 2022, a Be8 fez a aquisição de uma planta na Suíça; em 2023 adquiriu uma planta no Paraguai; em 2024 lançou um novo produto, o Be8BeVant, o qual possui duas patentes registradas; em 2025 fez a aquisição de três novas plantas no Brasil, sendo uma em Nova Marilândia/MT, uma em Floriano/PI e uma em Santo Antônio no Tauá/PA; e, em 2026, até este momento, fez a aquisição de uma nova planta no Mato Grosso, na cidade de Alto Araguaia, além de estar construindo uma nova planta de Gluten e Etanol em Passo Fundo/RS, que tem previsão de iniciar suas operações no primeiro semestre de 2027.

Para este momento de expansão, a empresa investiu em elaborar o planejamento estratégico, direcionando as ações aos objetivos de crescimento e contribuindo para que ele ocorra de maneira sustentável. É nesse contexto que surge

a questão: como a área de Recursos Humanos deixa de ser apenas suporte e passa a ser estratégica na entrega dos objetivos da empresa?

Nesse cenário de crescimento, a área de RH assume um papel ainda mais central para o sucesso do negócio, tornando-se protagonista na viabilização da expansão. Isso reforça a necessidade de revisitar o modelo de atuação da área, posicionando o time como uma alavanca estratégica, capaz de impulsionar resultados, fortalecer a cultura e aumentar a eficiência organizacional.

Após a conclusão do planejamento estratégico da companhia, iniciamos um desdobramento detalhado para a área de Pessoas & Cultura (P&C), como é chamado o RH na Be8, estabelecendo ações estratégicas, táticas e operacionais que realizaríamos para alavancar as estratégias da empresa. É nesse contexto que surge o projeto Geração de Valor, com a proposta de transformar a área de P&C em um ativo estratégico, conectado à performance e ao crescimento sustentável da Be8.

3 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O objetivo deste *case* é apresentar o reposicionamento da área de P&C como parceiro estratégico e gerador de valor, por meio da construção de um modelo que conecte as pessoas à estratégia do negócio, fortalecendo os pilares de atuação da área, desenvolvendo o time para uma atuação estratégica e, principalmente, tornando mensurável este impacto no negócio.

Este trabalho envolveu como público central a área de P&C da Be8, que tem sua área corporativa em Passo Fundo (RS), e as pessoas da área que atuam nas unidades espalhadas no Brasil e exterior, totalizando 25 pessoas no time. Contudo, o trabalho impactou toda a Be8, através dos programas e ações realizados.

A Be8 está em um momento de aceleração e crescimento, tornando-se evidente que a sustentação dessa evolução exige uma estrutura orientada por estratégia e intencionalidade na gestão de pessoas. Por isso, é necessário que as áreas da empresa atuem de forma conectada e a área de P&C deve se colocar como parte da estratégia, contribuindo para o alcance das metas de negócio. Nesse sentido, reforça Ulrich (2000/2012) que “o papel do RH é ajudar as organizações a vencerem no mercado, traduzindo as estratégias de negócios em práticas de RH que impulsionem o desempenho e a vantagem competitiva da empresa”.

1.1 Transformação da Cultura Be8

Com a crescente expansão da Be8, realizamos, em 2023, um estudo sobre o posicionamento da empresa. O diagnóstico apontou uma forte presença regional da marca, mas uma necessidade de reforçá-la em outras regiões e no mundo, além da necessidade de uma identidade mais alinhada ao nosso propósito e às ambições do negócio. Foi então, que a empresa realizou um *rebranding* e, de BSBIOS para Be8, avançamos na jornada de expansão, mostrando que o mundo pode ser mais verde.

Após comunicar internamente e ao mercado o novo posicionamento, a Be8 iniciou um processo interno de transformação, ampliando a mudança à um olhar para a cultura. Entendemos que alinhar a cultura às estratégias é o que nos direciona aos resultados. Então, juntamente à alta liderança da empresa, a área de P&C liderou um projeto de alto impacto cultural, iniciado por um diagnóstico, que tinha o objetivo de identificar os comportamentos que nos ajudariam a alcançar o sucesso da estratégia.

Esse diagnóstico foi apresentado e avaliado por toda a diretoria da empresa, que, durante um *workshop* dedicado a reflexões, debates e alinhamentos, redesenhou a cultura desejada para a empresa e construiu a ‘Cultura em uma página’. Esse

material foi posteriormente apresentado para todos os colaboradores e desdobrado em ações, dando início ao processo de transformação cultural.

Essa transformação foi impulsionada por mudanças na forma de trabalhar. O Top Team, composto pela alta gestão da Be8, definiu iniciativas prioritárias focadas na revisão e criação de rituais, estímulo ao diálogo aberto, simplificação de indicadores e políticas, fortalecimento da comunicação interna e escuta de *stakeholders*.

Para contribuir na sustentação desta jornada, foram formados Embaixadores da Cultura e estabelecida uma governança com acompanhamento contínuo das ações. A área de P&C revisou processos-chave, garantindo alinhamento à cultura necessária, pois acreditamos que fortalecer a cultura é garantir uma execução mais alinhada às estratégias definidas para a empresa.

1.2 Planejamento Estratégico

Em 2024 iniciamos mais uma importante jornada de construção do nosso planejamento estratégico, conduzido em parceria com a Consultoria Bain & Company. Foram diversos encontros com toda a Diretoria da empresa, onde estabelecemos as prioridades estratégicas, discutimos o que fortalece o nosso *core* e como alcançamos o pleno potencial das nossas operações. Nesses encontros, também foram definidas as diretrizes e horizontes para o nosso crescimento.

A construção do planejamento foi conduzida conectando a cultura, a estratégia e a execução. O planejamento estratégico direciona a empresa para o seu posicionamento de mercado, projetando o futuro a partir de ações no presente. Nesse sentido, Drucker (1973) afirma que o “planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro das ações presentes” e que “a menos que o

compromisso seja assumido, há apenas promessas e esperanças, mas nenhum plano”.

Para garantir que todos na Be8 caminhem na mesma direção, de forma alinhada à estratégia e conectados a um propósito comum, estruturamos nosso planejamento estratégico através do *Balanced Scorecard*. Essa metodologia apoia na tradução da nossa ambição de futuro e da nossa estratégia em objetivos claros e indicadores de desempenho organizados em quatro perspectivas essenciais para o sucesso do negócio, são elas: **Pessoas**, Processos, Mercado e Resultados.

Na Be8, acreditamos que, ao cuidar das pessoas, criamos um ambiente onde elas podem se desenvolver, se sentir pertencentes e contribuir de forma significativa. É esse cuidado que sustenta as demais perspectivas do negócio, pois engajando, valorizando e investindo nas pessoas, tornamos nossos processos melhores e mais eficientes, gerando maior valor para clientes e parceiros, nos tornando reconhecidos no Mercado e alcançando resultados financeiros melhores. Essas perspectivas se complementam e se influenciam mutuamente, proporcionando uma visão equilibrada e integrada da organização.

A perspectiva de pessoas é, portanto, a base deste planejamento e do sucesso da organização. Ela se traduz nos objetivos: **“Fortalecer valores e consolidar a cultura da Be8”**, **“Desenvolver pessoas nas competências-chave e viabilizadoras”**, e **“Promover a melhor experiência aos colaboradores”**.

Nosso CEO reforça que o foco da companhia sempre será a entrega de estratégias através do engajamento das pessoas, evidenciando que o olhar para o pilar de pessoas faz parte da essência da organização. Essa visão está alinhada ao que aponta Ulrich (1997), que destaca que os profissionais de recursos humanos devem atuar como parceiros na execução da estratégia do negócio. Reforçando esse

pensamento, em 2024, a companhia estruturou uma Diretoria de Pessoas e Sustentabilidade, consolidando o RH como parte da estratégia da companhia.

Acreditamos que as estratégias só se concretizam por meio das pessoas e, para isso, elas precisam de capacitação e direcionamento ao caminho que nos levará ao sucesso. Nesse contexto, a atuação da Diretoria de Pessoas próxima às instâncias decisórias torna-se essencial, pois contribui na tomada dessas decisões e no desdobrando de estratégias ao time, a fim de garantir que as ações de RH sustentem as estratégias do negócio.

Como reflexo dessa atuação integrada, atingimos 83% de efetividade nas iniciativas propostas em nosso Planejamento Estratégico, o que representa que a estratégia tem sido bem executada. Apesar disso, sabemos que ainda temos oportunidades para avançar, inclusive na perspectiva de pessoas, a qual temos ações a serem implementadas.

1.3 O Projeto “Geração de Valor”

Neste sentido, o projeto de geração de valor nasceu como um plano de ação construído a partir de uma necessidade de fortalecer a área de P&C para as entregas que a companhia necessitava. Realizamos um encontro com todo o time, o time corporativo, que atua de Passo Fundo (RS), e as pessoas de RH de cada unidade Be8. Neste momento foi realizada uma intervenção, conduzida em parceria com a Consultoria Sona Desenvolvimento Humano, voltada ao fortalecimento da confiança, segurança psicológica e consciência coletiva do grupo, dimensões reconhecidas como fundamentais para o desempenho de equipes de alta performance (EDMONDSON, 2019). A atividade evidenciou um desafio que ultrapassava as

relações internas: a necessidade de ampliar a clareza sobre a contribuição estratégica da área e fortalecer a percepção de valor gerado pela área de P&C para o negócio.

Durante a intervenção, a consultoria conduziu o time na construção de uma persona representativa da área, por meio da dinâmica “Lado Luz” e “Lado Sombra”, tornando essa necessidade mais explícita. O exercício mobilizou reflexões sobre forças e talentos já presentes na atuação da área, atitudes que geram impacto positivo e comportamentos que podem enfraquecer essa contribuição, influenciando a forma como o time se posiciona e entrega valor.

Nesse contexto, emergiu um diagnóstico. Ao mesmo tempo em que o grupo reconheceu atributos consistentes, como abertura ao novo, resiliência, sensibilidade, ética, protagonismo, parceria e compromisso com as entregas, também foram identificadas tensões que limitavam a ampliação desse potencial, tais como dificuldades de posicionamento, desafios de comunicação, medo de conversas difíceis, fragilidades no planejamento, baixa escuta ativa e limitações no senso de pertencimento. Esses elementos são frequentemente associados a barreiras de eficácia coletiva e colaboração organizacional (EDMONDSON, 2019; NEWMAN et al., 2017).

Esse contraste gerou o insight central do projeto: embora o time possuísse repertório técnico, capacidade e intenção de impacto, ainda havia a necessidade de transformar essa potência em percepção clara de valor para a organização. Essa perspectiva dialoga com a literatura de gestão estratégica de pessoas, que destaca que a geração de valor do RH depende da conexão direta entre suas entregas e os resultados organizacionais percebidos pelo negócio (ULRICH et al., 2017; CASCIO; BOUDREAU, 2019).

Dessa forma, o desafio não se restringia à execução de atividades, mas à visibilidade, compreensão e reconhecimento estratégico da contribuição da área de P&C. Estudos reforçam que a legitimidade da área de RH está diretamente relacionada à forma como suas entregas são percebidas e traduzidas em valor pelos *stakeholders* internos (DELOITTE, 2023; ULRICH; DULEBOHN, 2015).

A partir desse pensamento, estruturou-se o Projeto Geração de Valor, em parceria com a Opera Consultoria de Desenvolvimento, como um plano de ação orientado à transformação do diagnóstico em direcionamento estratégico e operacional da área. O ponto de partida foi garantir coerência, alinhando o time de P&C aos direcionadores institucionais: Propósito organizacional como norteador das decisões; Valores inegociáveis como base de cultura e comportamento; e, Integração com os princípios de geração de valor definidos pela empresa.

Assim, o time de P&C deixa de operar processos e passa a orquestrar comportamentos e cultura alinhados ao negócio.

A primeira etapa do projeto foi desenvolvida em formato de *workshop*, reunindo gestão e especialistas dos processos da área. Nesse espaço de construção, foi formulado o propósito de P&C: **elaborar e viabilizar estratégias alinhadas à cultura Be8 para atrair, engajar e desenvolver talentos, gerando valor para o negócio.** Esse momento foi fundamental para alinhar visão, fortalecer identidade e estabelecer um referencial comum para decisões e prioridades.

Para aprofundar a compreensão sobre a geração de valor da área, a segunda etapa do projeto incorporou a escuta de clientes internos, por meio de entrevistas com lideranças de diferentes áreas. Essa etapa permitiu deslocar a análise para além da perspectiva interna da área, evidenciando quais entregas eram percebidas como estratégicas, quais geravam valor e quais ainda exigiam maior clareza de

posicionamento, expondo lacunas críticas que impactavam diretamente a atuação da área.

Observou-se, inicialmente, uma baixa clareza sobre as prioridades estratégicas, o que gerava uma desconexão entre a estratégia definida e a execução dos processos. Essas lacunas limitavam diretamente a capacidade da área de P&C de influenciar decisões de negócio, acelerar resultados e sustentar o crescimento com consistência.

A partir dessa escuta, o projeto passou a responder à seguinte questão: como transformar propósito em prática e gerar valor para a organização? Para isso, foram utilizadas ferramentas de análise, destacando-se a Matriz de Valor, construída individualmente e consolidada coletivamente. Essa ferramenta permitiu avaliar a distribuição do tempo entre atividades de maior e menor valor percebido pelos clientes internos e pelo negócio. Esse exercício possibilitou discutir a adequação entre competências, demandas organizacionais e geração de valor.

Para essa etapa, todos os integrantes da área realizaram a avaliação comportamental DISC, permitindo relacionar o perfil predominante de cada profissional com as atividades desempenhadas. A consolidação dos dados desses perfis permitiu visualizar não apenas a distribuição das atividades de maior e menor valor, mas também o grau de aderência entre as demandas da função e os talentos predominantes de cada profissional. Em diversos casos, identificou-se que atividades consideradas estratégicas e de alto valor estavam alinhadas às características naturais dos colaboradores, potencializando sua capacidade de contribuição. Em outros, observou-se a necessidade de reequilibrar responsabilidades ou desenvolver competências complementares para reduzir esforços excessivos e ampliar a efetividade das entregas.

Essa leitura ampliou significativamente a maturidade da discussão sobre geração de valor. O debate deixou de estar restrito à quantidade de atividades realizadas e passou a considerar também a sustentabilidade da execução, reconhecendo que a geração de valor ocorre de forma mais consistente quando existe alinhamento entre propósito, prioridades, competências e perfil comportamental. Buckingham e Clifton (2001), reforçam essa perspectiva, afirmando que equipes alcançam níveis superiores de desempenho quando as pessoas podem atuar com maior frequência a partir de seus talentos naturais, potencializando engajamento, produtividade e resultados organizacionais.

Ao longo do processo, foram aprofundadas discussões sobre alta performance, alinhamento, autonomia, governança e clareza estratégica, elementos reconhecidos como críticos para a sustentabilidade do desempenho em áreas estratégicas de suporte (CASCIO; BOUDREAU, 2019).

A consolidação da matriz, aliada às percepções dos clientes internos, evidenciou onde estava concentrada a geração de valor e onde havia dispersão de esforços. Assim, a área passou para uma atuação mais estratégica, centrada em impacto e geração de valor (ULRICH et al., 2017). Como resultado, o projeto contribuiu para maior clareza de prioridades, redistribuição de esforços e fortalecimento da integração entre os pilares da área.

Baseado em todas as reflexões geradas, entregamos ações, nos anos de 2025 e 2026, alinhadas às perspectivas estratégicas da Be8 para o pilar de pessoas e alinhadas ao propósito da área. Abaixo citamos as principais ações entregues:

1.3.1 Fortalecer valores e consolidar a cultura da Be8

Nos mantemos atuando em iniciativas estruturadas desde o início do trabalho de cultura na Be8, são elas:

- a) Comissão Top Team:** Na qual, criamos um espaço estratégico de diálogo entre a Diretoria Executiva, visando o fortalecimento da cultura Be8 e garantindo o alinhamento contínuo entre os valores organizacionais e a estratégia da empresa.
- b) Café Be8:** Iniciativa que amplia o diálogo aberto e a transparência, aproximando pessoas, estratégia e cultura.
- c) Troféu Cultura e Troféu Mulheres:** Ação de valorização aos colaboradores que vivem os atributos culturais de forma exemplar, trazendo o reconhecimento com um papel relevante no fortalecimento da consolidação cultural.
- d) O papel do líder Be8:** Treinamento anual, destinado aos líderes. Edições especiais também são realizadas em momentos de aquisição de novas unidades. O principal objetivo é promover o alinhamento com a Cultura Be8, reforçando o papel do líder como agente de disseminação cultural, influência positiva e responsabilidade na condução de pessoas e resultados.
- e) Pesquisas Culturais:** Iniciativa que visa acompanhar a evolução cultural e direcionamento de ações de fortalecimento, assegurando que a Cultura Be8 permaneça viva, praticada e alinhada à estratégia do negócio.

Mas, além da continuidade dessas ações, no ano de 2025 estruturamos novas ações que visam o fortalecimento da nossa cultura. São elas:

- a) Embaixadores da Cultura:** Apesar de atuarmos ano a ano na constituição de grupos de Embaixadores da Cultura, a partir do ano de 2025, estruturamos um novo formato. Inicialmente, o grupo era composto por colaboradores indicados pelas lideranças, mas percebemos que tínhamos muitos colaboradores

interessados em contribuir com a nossa cultura, por isso, em 2025, abrimos para inscrições. Além disso, todos os Embaixadores passaram por um processo de formação, composto por módulos de Cultura, Sustentabilidade, Comunicação e Inovação.

- b) Café com Cultura:** Como responsabilidade principal dos Embaixadores da Cultura, temos a condução do Café com Cultura, iniciativa conduzida bimestralmente, com o propósito de fortalecer a vivência dos atributos culturais da Be8 por todos os colaboradores.
- c) Rodas de Conversa com Lideranças:** Como ampliação das discussões realizadas com o Top Team, criamos as rodas de conversa sobre cultura com grupos de gerentes, coordenadores e supervisores da Be8. Esta iniciativa tem como objetivo fomentar a reflexão sobre os comportamentos da nossa Cultura e estimular o compartilhamento de experiências que mostram como esses comportamentos ganham vida no dia a dia das equipes.
- d) Game Terra8:** Com a intenção fortalecer a cultura através da vivência prática, elaboramos, em parceria com a Consultoria Sona Desenvolvimento Humano, um game da cultura chamado “Terra 8”, o qual é utilizado em ações de desenvolvimento.

1.3.2 Desenvolver pessoas nas competências-chave e viabilizadoras

Algumas competências chaves para o alcance das estratégias eram novas para a organização, por isso, revisamos todos os programas de desenvolvimento, garantindo que estas competências fossem trabalhadas ao longo da jornada.

- a) Academia de Líderes:** Os níveis de Gerência, Coordenação e Supervisão passam por uma academia de líderes com temáticas que fazem parte das competências-

chave e viabilizadoras para a sustentação da estratégia, tendo como exemplo Gestão de Projetos, M&A, Diversidade, Equidade e Inclusão, Comunicação e trabalho em equipe.

- b) Coaching para lideranças:** Para algumas lideranças-chave, se fez necessário acelerar o processo de desenvolvimento, por isso, contratamos sessões de coaching direcionadas à aceleração de carreira desses profissionais. Atualmente, temos mais de 10 profissionais de níveis de Diretoria, Gerentes e Coordenadores participando deste programa.
- c) Desenvolvimento de Potenciais:** Focado em desenvolver talentos da organização que não ocupam cargos de liderança, mas que estão se preparando para assumir um papel de liderança, seja formal, através de cargo, ou informal, por meio de projetos e atividades em que influenciam as demais pessoas da organização. Este programa teve como foco o desenvolvimento de soft skills relevantes para o crescimento das pessoas na organização e vinculadas as competências-chave e viabilizadoras.
- d) Programa *Trainee*:** Para sustentar o crescimento previsto para os próximos anos, não basta o desenvolvimento das atuais lideranças, é necessário formar um *pool* de talentos. Neste sentido iniciou-se, em janeiro/2026, o Programa de *Trainee*, contando com 8 jovens recém-formados. O programa conta com o desenvolvimento de skills para preparar esses jovens talentos a assumirem posições a partir de Analista Sênior, em diferentes áreas da companhia.
- e) Programa Be Talk e Meu Potencial:** Programa de avaliação de performance e feedback, com o objetivo de direcionar os líderes a desenvolver seus times, focados no que a companhia necessita e possibilitando desenvolvimento

constante, refletindo em profissionais mais alinhados e preparados para o crescimento de carreira dentro da Be8.

- f) **Plataforma Be8 Energy:** Plataforma de treinamentos, que possui mais de 100 cursos para os colaboradores.

2.3.3 Promover a melhor experiência aos colaboradores

Com foco em fortalecer a experiência do colaborador ao longo de toda a sua jornada na Be8, estruturamos iniciativas que buscam promover um ambiente transparente e engajador, contribuindo para a atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Dentre as principais ações, destacam-se:

- a) **Gestão do Clima Organizacional:** Implantação e execução contínua do ciclo de pesquisa de clima organizacional, contemplando desde o planejamento, aplicação e análise dos resultados até a construção e monitoramento dos planos de ação institucionais e das áreas, garantindo a identificação de oportunidades de melhoria e o fortalecimento do engajamento dos colaboradores.
- b) **Fortalecimento da Comunicação e Transparência:** Estruturação de uma nova estratégia de comunicação interna, com o objetivo de tornar a comunicação mais ágil, acessível e interativa. Como principal iniciativa, foi lançado um aplicativo corporativo que centraliza todos os comunicados da empresa em um único canal. Essa evolução fortalece a transparência, amplia o alcance da comunicação e contribui para uma experiência mais conectada e participativa.
- c) **Desenvolvimento de Competências para Experiência do Colaborador:** Realização de treinamentos, com foco em temas como comunicação, escuta ativa, feedback e diversidade, promovendo um ambiente mais inclusivo, respeitoso e

representativo e reforçando o papel do líder como protagonista na construção de um ambiente positivo e no desenvolvimento das equipes.

- d) **Grupos Focais e Espaços de Escuta:** Criação de fóruns estruturados, como grupos focais e espaços de diálogo, que possibilitam a escuta ativa dos colaboradores, aprofundando a compreensão das necessidades e percepções e subsidiando a tomada de decisão com base em dados qualitativos.
- e) **Benefícios e Bem-Estar:** Disponibilização de benefícios que promovem qualidade de vida, saúde e bem-estar dos colaboradores, como day-off de aniversário, Wellhub e Wellz, fortalecendo a experiência e o cuidado com as pessoas.
- f) **Fomento à Inovação:** Estímulo à participação ativa dos colaboradores por meio de iniciativas como programas internos de ideias, incentivando a inovação e o protagonismo na construção de soluções que impactam positivamente a experiência no trabalho.
- g) **Bate-papo de Carreira:** Com o objetivo de promover maior clareza e transparência sobre as possibilidades de desenvolvimento profissional na Be8, realizamos encontros presenciais nas unidades da empresa, nos quais, foram apresentados os modelos e estruturas de carreira, trilhas de crescimento, critérios de evolução e esclarecido o papel ativo do colaborador e da liderança no processo de desenvolvimento. A iniciativa contribuiu para o engajamento, o protagonismo de carreira e o fortalecimento da experiência dos colaboradores.

As ações ainda estão em andamento e temos ainda muitas ações mapeadas no *roadmap* estratégico da área de P&C, como por exemplo:

- a) **Inovação e Tecnologia:** Estamos atuando na implantação de uma ferramenta de *people analytics*, a fim de ampliar nossas análises e direcionar de forma

estratégica a atuação da área. Também estamos atuando em ações de melhoria no sistema da área, com foco na automação, aplicação de IA e centralização de todas as unidades no mesmo sistema.

- b) Desenvolvimento de Pessoas:** Ao longo de 2026 e 2027, lançaremos o novo *onboarding*, com o papel de ‘Padrinhos’ para novos colaboradores e a inserção de um vídeo 3D sobre o processo produtivo da empresa. Também lançaremos a Be8 *University*, com trilhas específicas conforme as necessidades do negócio.

A jornada ainda é extensa, mas temos a certeza de que já colhemos muitos frutos positivos e seguiremos com as ações, com o nosso propósito em mente.

4 RESULTADOS

As iniciativas implementadas foram estruturadas de forma integrada às três perspectivas estratégicas da área de P&C. Essas iniciativas compõem um ecossistema de desenvolvimento que conecta cultura, liderança, desenvolvimento de talentos e experiência do colaborador. A combinação dessas frentes permitiu transformar os aprendizados e direcionamentos do Projeto Geração de Valor em práticas concretas que geraram impactos para as pessoas e para o negócio. Os resultados observados demonstram avanços nessas dimensões e reforçam o papel estratégico da área na geração de valor.

1.4 Fortalecimento da Cultura

As iniciativas voltadas à cultura, contribuíram para ampliar a compreensão dos colaboradores sobre os direcionadores culturais e sua conexão entre cultura e estratégia. Os resultados do *Pulse Check* de 2025 evidenciam esse movimento. Entre

os participantes, 97% afirmaram conhecer a cultura da empresa, 82% perceberam que a cultura acelera as mudanças organizacionais e 81% declararam ter clareza sobre os aspectos culturais que ainda precisam evoluir.

Esses resultados demonstram que a cultura deixou de ser percebida apenas como um conjunto de valores declarados e passou a ser compreendida como um elemento orientador das decisões, comportamentos e transformações organizacionais. Tal resultado está alinhado ao entendimento de Kaplan e Norton (2008), segundo os quais a estratégia somente produz resultados quando é compreendida e traduzida em ações concretas por toda a organização.

1.5 Evolução da Liderança como Agente da Cultura e do Desenvolvimento

Uma das principais reflexões geradas durante o Projeto Geração de Valor foi a necessidade de fortalecer a atuação das lideranças como multiplicadoras da cultura e impulsionadoras do desenvolvimento das equipes. Como resultado das ações já citadas no *case*, os indicadores relacionados à liderança apresentaram evolução significativa na Pesquisa de Clima *Great Place to Work* (GPTW) 2026. Houve aumento de 14 pontos percentuais (p.p.) na percepção de que as lideranças mantêm as pessoas informadas sobre assuntos importantes e mudanças organizacionais (77% versus 63% em 2025), crescimento de 13 p.p. na percepção de que as lideranças possuem visão clara de futuro (84% versus 71%) e aumento de 13 p.p. na percepção de coerência entre discurso e prática da liderança (82% versus 69%).

Além disso, o *Pulse Check* identificou 87% de favorabilidade para a capacidade dos líderes de delegar e desenvolver autonomia, 81% para a imparcialidade na gestão e 77% para a liderança pelo exemplo. Também se observou um aumento de 10 p.p. no grupo de colaboradores que declarou possuir muita confiança na alta liderança.

Esses resultados reforçam a importância da liderança como elemento central da experiência do colaborador e demonstram que as ações elaboradas por P&C surtiram resultados, corroborando os estudos de Ulrich (2000), que destacam o papel da liderança na tradução da estratégia em resultados organizacionais.

1.6 Consolidação da Cultura de Desenvolvimento e Feedback

Outra frente priorizada pelo projeto foi a criação de um ambiente que favorecesse o desenvolvimento contínuo das pessoas. A Pesquisa GPTW 2026 registrou aumento de 10 p.p. de colaboradores que afirmou receber mais de três feedbacks formais por ano de seus gestores. Além disso, os dados da pesquisa evidenciaram que os profissionais que recebem feedbacks frequentes apresentam percepções mais positivas em relação à inovação, aprendizagem e melhoria contínua.

Esse resultado reforça a relação entre desenvolvimento contínuo, aprendizagem organizacional e inovação, evidenciando que as ações elaboradas, trouxeram resultados sustentáveis.

1.7 Melhoria da Experiência do Colaborador e Fortalecimento da Confiança

As iniciativas voltadas à experiência do colaborador, contribuíram para fortalecer a confiança, o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores. O principal indicador desse avanço foi a evolução do *Trust Index* da metodologia GPTW, que passou de 77 em 2025 para 85 em 2026. Esse resultado demonstra uma evolução consistente da percepção dos colaboradores em relação à organização, refletindo maior confiança, credibilidade das lideranças, sentimento de pertencimento e alinhamento entre discurso e prática. Esse resultado evidencia o

fortalecimento das condições organizacionais necessárias para sustentar o crescimento da Be8 e sua estratégia de longo prazo.

1.8 Impacto Estratégico do Projeto Geração de Valor

O Projeto Geração de Valor permitiu ampliar a clareza sobre como a área de P&C gera valor para o negócio, fortalece o posicionamento estratégico e direciona esforços para iniciativas de maior impacto. Ao conectar propósito, cultura, desenvolvimento, liderança e experiência do colaborador, o projeto contribuiu para consolidar uma atuação mais integrada e alinhada às prioridades organizacionais, evidenciando resultados reais, através dos índices do GPTW. Dessa forma, representou um movimento de amadurecimento estratégico da área de P&C, alinhado às tendências que posicionam o RH como parceiro estratégico do negócio e agente de criação de valor organizacional (ULRICH et al., 2017; DELOITTE, 2023).

O projeto promoveu uma mudança de perspectiva: a área passou a direcionar suas decisões, recursos e esforços para aquilo que efetivamente gera impacto para as pessoas e para o negócio, fortalecendo sua contribuição para a estratégia da Be8 e criando bases sustentáveis para os desafios futuros da organização.

5 METODOLOGIA

A metodologia adotada combinou abordagens quantitativas e qualitativas, por meio da aplicação e análise de *survey* estruturado, escala Likert e eNPS, complementado por entrevistas semiestruturadas analisadas sob a ótica da análise de conteúdo. Para consolidação estratégica, utilizou-se o modelo de HR *Scorecard*, aliado aos conceitos de Dave Ulrich e *Balanced Scorecard*, permitindo estabelecer a relação entre as iniciativas de P&C e os resultados de negócio.

6 VALORES DE INVESTIMENTO

A Be8, acredita que valores desembolsados para treinamento e capacitação das pessoas são investimentos, pois estas ações ajudam a garantir pessoas mais preparadas para a entrega das estratégias. Para o desenvolvimento das ações citadas no case, a fim de desenvolver o time de P&C, foi investido o valor de R\$ 82.000,00, e considerando o investimento total no desenvolvimento de pessoas, foram investidos R\$ 2.821.821,87 em 2025 e R\$ 547.437,63 em 2026.

7 CONCLUSÃO

A companhia vem evoluindo de forma consistente na maturidade do desdobramento da estratégia para o planejamento das áreas, fortalecendo o papel do líder como agente central dessa conexão entre a estratégia corporativa e a execução prática. Por meio desse movimento, garantimos maior clareza de direção e apoiamos ativamente nossos líderes na tradução da estratégia em prioridades, metas e ações concretas no dia a dia.

Nesse contexto, o time de P&C exerce um papel estruturante, atuando no nivelamento da cultura de gestão da estratégia, com foco em engajamento, comunicação e alinhamento organizacional. Essa atuação contribui para ampliar a clareza sobre os desafios e responsabilidades de cada área frente à estratégia corporativa, promovendo espaços de diálogo e alinhamento. Como resultado, líderes e equipes passam a reconhecer suas entregas, projetos e metas na geração de valor para o negócio e impacto na estratégia.

Dessa forma, a área de P&C vem sendo mais do que ‘parceira de negócio’, ela é o negócio. Acreditamos na nossa existência a partir das estratégias entregues, de resultados sendo colhidos, mas isso só é possível, com desenvolvimento constante,

com valores e uma cultura que reforça o que buscamos. Sabemos que a jornada ainda é desafiadora, o crescimento esperado até 2030 é alto, mas seguimos inspirados no nosso propósito e elaborando estratégias e programas que alavanquem a companhia rumo ao sucesso.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. Now, discover your strengths. New York: Free Press, 2001.

CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. Human resource management: strategic and global perspectives. 10. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2019.

DELOITTE. Global human capital trends 2023: new fundamentals for a boundaryless world. New York: Deloitte Insights, 2023.

DRUCKER, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1973.

EDMONDSON, Amy C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2019.

NEWMAN, Alexander et al. The effects of psychologically safe climates on employee performance and innovation: a meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2017.

ULRICH, Dave. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave et al. Victory through organization: why the war for talent is failing your company and what you can do about it. New York: McGraw-Hill, 2017.

ULRICH, Dave. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management Review, v. 25, n. 2, 2015.

9 INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Aryanna Machado Leal, Especialista de Estratégia e Projetos, atua há 10 anos na área. Graduada em Engenharia de Produção pela UFF, com graduação sanduiche pela Universidade de Oklahoma (EUA/OK). Possui MBA em gerenciamento de projetos pela FGV. Profissional com experiência industrial em processos e projetos, atuando em gestão de projetos e portfólio, com foco em planejamento estratégico e seu desdobramento. Atua na Be8 desde 2024.

Dayanne Luza, Gerente de Business Partner de RH, formada em Psicologia pela UPF, possui MBA em Gestão de Pessoas pela FGV, possui formação em Dinâmica dos Grupos pela SBDG e formação em Business Partner de RH pelo Insper. Com mais de 15 anos de atuação em Recursos Humanos, trabalha na Be8 desde 2021 e já passou pelos cargos de Analista, Especialista e Business Partner de RH. Atualmente segue sua atuação como BP e assumiu a Gerência das demais BP's da empresa.

Fernanda Brugnera, Analista de Desenvolvimento Organizacional Sênior, formada em Psicologia e Pós-graduada em Gestão de Pessoas pela Atitus. Trabalha na Be8 desde 2018 e já atuou nos pilares de Seleção, Remuneração e atualmente em Desenvolvimento Organizacional atuando em Cultura, Clima e estratégias de RH.