

TOP SER HUMANO 2026

CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO



#CARREIRALARANJA

UMA JORNADA INTEGRADA DE DESENVOLVIMENTO E SUCESSÃO

ANDRESSA TAVARES

CLEIDI TORMES DA SILVA

IOLLEN ALMEIDA LEU DE OLIVEIRA

LARISSA PIGOZZO GHISSONI

PORTO ALEGRE
2026

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Critérios de mapeamento de potencial	14
Figura 2 — Resultado do mapeamento sucessório a partir de três critérios	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	6
2.1	JUSTIFICATIVA	6
2.2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.3	OBJETIVOS	9
2.3.1	Objetivo geral	9
2.3.2	Objetivos específicos	9
2.4	LOCAL E PÚBLICO-ALVO	9
3	APLICABILIDADE E AÇÕES REALIZADAS	10
3.1	ATRAÇÃO E INTEGRAÇÃO: O PRIMEIRO PASSO DA EXPERIÊNCIA	10
3.2	PERFORMANCE E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO	11
3.3	MAPEAMENTO SUCESSÓRIO E GESTÃO DE <i>PIPELINE</i>	13
3.4	CONVERSAS DE CARREIRA: ESCUTA, PERMANÊNCIA E PROTAGORNISMO	15
3.5	CARREIRA EM Y: LEGITIMANDO DIFERENTES FORMAS DE CRESCER	17
3.6	#CARREIRALARANJA: QUANDO OPORTUNIDADE SE TRANSFORMA EM CULTURA	18
4	METODOLOGIA	19
5	INDICADORES	20
5.1	INDICADORES QUANTITATIVOS	20
5.2	INDICADORES QUALITATIVOS	20
6	RESULTADOS	21
6.1	RESULTADOS QUANTITATIVOS	21
6.2	RESULTADOS QUALITATIVOS	21
7	IMPACTOS E BENEFÍCIOS	23
8	CONTINUIDADE DO CASE	24
9	ORÇAMENTO	25
10	AVALIAÇÃO	25
11	CONCLUSÃO	26
	BIBLIOGRAFIA	27
	INFORMAÇÕES DOS RESPONSÁVEIS	27
	SOBRE A KEPLER WEBER	28

SINOPSE

Em um cenário onde apenas atrair talentos já não é mais suficiente, e desenvolver, engajar e reter pessoas tornou-se essencial para a sustentabilidade dos negócios, a Kepler Weber iniciou um movimento de transformação cultural que deu origem ao #CarreiraLaranja. A iniciativa nasceu para estruturar uma jornada integrada de carreira, conectando pertencimento, performance, sucessão, desenvolvimento e oportunidades reais de crescimento. O trabalho surgiu da necessidade de responder a desafios estratégicos da organização: fortalecer a marca empregadora, promover transparência sobre carreira, preparar sucessores para posições críticas e reconhecer diferentes formas de perfis e atuações dentro da empresa. A partir disso, foi construída uma jornada contínua que começa na integração, evolui por ciclos estruturados de conversa, alinhamento de expectativas e desenvolvimento, e culmina em oportunidades visíveis. Os resultados alcançados até o momento demonstram a força desse movimento: foram 1.736 avaliações realizadas; 180 conversas de carreira conduzidas; 25 sucessores prontos para assumir posições imediatamente; 104 talentos preparados para sucessão nos próximos anos; consolidação da Carreira em Y, com transição de carreira de gestão para atuação especialista e fortalecimento da mobilidade interna. Para além dos números, o projeto impulsionou uma cultura na qual carreira deixa de ser algo abstrato e passa a ser construída de forma intencional, humana e estratégica.

Mais informações:

1 INTRODUÇÃO

O movimento de transformação cultural #CarreiraLaranja surgiu na Kepler Weber a partir de uma reflexão: como construir uma organização preparada para o futuro sem desenvolver, reconhecer e conectar verdadeiramente as pessoas à sua própria jornada de crescimento?

O questionamento ganhou força à medida que a empresa evoluía em complexidade, estratégia e desafios de negócio. Em paralelo, emergiam sinais importantes dentro da organização: talentos técnicos altamente relevantes não visualizavam caminhos claros de crescimento, lideranças demandavam ferramentas mais estruturadas para desenvolver equipes e colaboradores buscavam mais clareza sobre possibilidades de carreira, mobilidade e futuro.

Ao mesmo tempo, a empresa identificava algo extremamente valioso: um forte vínculo emocional das pessoas com a cultura “Sangue Laranja”. Existia orgulho, pertencimento e conexão, mas faltava transformar esse sentimento em uma jornada estruturada de desenvolvimento e oportunidades. Foi nesse contexto que teve início a construção do #CarreiraLaranja, que passou a representar a materialização de um ecossistema completo de gestão de talentos, integrando experiência do colaborador, performance, sucessão, desenvolvimento, mobilidade interna e protagonismo de carreira.

O objetivo geral do projeto era estruturar um processo integrado de desenvolvimento humano, conectando pessoas, cultura e estratégia organizacional, enquanto os objetivos específicos foram pensados para fortalecer a marca empregadora, ampliar a clareza sobre caminhos de carreira, estruturar sucessão para posições críticas e consolidar práticas de retenção e mobilidade interna.

A construção do projeto foi fundamentada em conceitos de gestão estratégica de pessoas, experiência do colaborador, sucessão, liderança, *learning agility* e desenvolvimento contínuo. Na prática, a metodologia utilizada abarcou ciclos estruturados de avaliação, mapeamento sucessório, entrevistas de carreira, *workshops* com lideranças, PDIs, revisão de trilhas de carreira, fortalecimento da marca empregadora e construção da Carreira em Y, processos embasados por um referencial teórico que vai desde Ram Charan (2018), respaldando os temas de liderança e sucessão; passa por Robert Eichinger e Michael Lombardo (1996), criadores do modelo de desenvolvimento 70-20-10; até Joel Dutra (2017) para fundamentar a construção do projeto voltado à Carreira em Y.

O público contemplado envolveu colaboradores de diferentes níveis da organização: operação, áreas administrativas, especialistas, lideranças intermediárias e alta gestão, fortalecendo uma cultura onde as pessoas enxergassem, de forma concreta, que crescer dentro da Kepler Weber era possível.

2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 JUSTIFICATIVA

Em um contexto de crescimento organizacional, fortalecimento da estratégia KW2030 e necessidade crescente de preparação de talentos para os desafios futuros do negócio, a Kepler Weber identificou a oportunidade de estruturar de forma mais integrada seus processos de desempenho, desenvolvimento, sucessão e carreira.

Embora a organização já contasse com práticas consolidadas de gestão de pessoas, as percepções coletadas junto aos colaboradores e lideranças evidenciavam a necessidade de ampliar a clareza sobre possibilidades de crescimento profissional, fortalecer a preparação de sucessores para posições estratégicas e tornar mais visíveis os caminhos possíveis dentro da empresa. Ao mesmo tempo, observava-se

que muitos profissionais associavam sua evolução exclusivamente à ocupação de cargos de liderança, limitando a percepção sobre outras formas de geração de valor para o negócio.

Esse cenário tornou-se ainda mais evidente durante as Conversas de Carreira realizadas com 180 profissionais, que apontaram expectativas relacionadas à ampliação das oportunidades internas, fortalecimento das trilhas técnicas, maior frequência de *feedbacks* e desenvolvimento das lideranças como agentes de crescimento das equipes.

Diante desse contexto, a organização buscou consolidar uma cultura em que o desenvolvimento fosse percebido como uma responsabilidade compartilhada entre empresa, lideranças e colaboradores, e foi nesse cenário que nasceu o #CarreiraLaranja, iniciativa criada para transformar carreira em um tema concreto, acessível e visível, fortalecendo o protagonismo das pessoas, ampliando a sustentabilidade da sucessão e preparando a organização para os desafios presentes e futuros.

2.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A construção do #CarreiraLaranja fundamenta-se em conceitos contemporâneos de gestão estratégica de pessoas, sucessão organizacional, experiência do colaborador, desenvolvimento contínuo e aprendizagem corporativa. O projeto dialoga diretamente com os estudos de Ram Charan (2018) sobre *pipeline* de liderança e sucessão, especialmente na necessidade de construção contínua de lideranças preparadas para sustentar a estratégia organizacional no longo prazo.

Essa construção também vai ao encontro dos conceitos de jornada e experiência do colaborador, defendidos por Jacob Morgan (2017), que compreende a experiência organizacional como resultado das interações vividas pelas pessoas ao

longo de toda sua trajetória dentro da empresa. Nessa lógica, integração, desenvolvimento, liderança, reconhecimento e oportunidades deixam de atuar como iniciativas isoladas e passam a compor uma jornada contínua de relacionamento entre organização e colaborador.

Outro fundamento importante do projeto está relacionado ao modelo 70-20-10, inicialmente proposto por Robert Eichinger e Michael Lombardo (1996) e amplamente trabalhado por outros autores ao longo dos anos. O modelo sustenta que o desenvolvimento profissional ocorre predominantemente:

- Por experiências práticas (70%).
- Por interações sociais e trocas profissionais (20%).
- Por formação estruturada (10%).

Essa lógica foi incorporada à estrutura de desenvolvimento da Kepler Weber, fortalecendo uma cultura de aprendizagem contínua baseada em experiências reais de negócio.

A construção da Carreira em Y também conversa diretamente com estudos sobre valorização para além dos cargos de liderança e múltiplos caminhos de crescimento organizacional, reconhecendo que cargos de gestão e excelência técnica têm igual relevância estratégica para a sustentabilidade do negócio. Nesse sentido, Joel Dutra (2017) foi a sustentação teórica utilizada.

Além disso, o projeto se conecta aos conceitos contemporâneos de *employer branding*, mobilidade interna e protagonismo de carreira, abordados por diversos pesquisadores e cada vez mais relevantes para retenção e engajamento de talentos.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo geral

Estruturar uma jornada integrada de desenvolvimento humano, conectando cultura, performance, sucessão e oportunidades de carreira, fortalecendo o protagonismo das pessoas, a marca empregadora e a sustentabilidade organizacional.

2.3.2 Objetivos específicos

- Estruturar processos contínuos de desenvolvimento.
- Ampliar a clareza sobre possibilidades de crescimento profissional.
- Fortalecer o *pipeline* sucessório.
- Desenvolver lideranças e especialistas.
- Consolidar uma cultura de *feedback* e desenvolvimento.
- Integrar sucessão, desenvolvimento e oportunidades de carreira.

2.4 LOCAL E PÚBLICO-ALVO

A iniciativa aqui abordada foi desenvolvida na/pela Kepler Weber, organização gaúcha com atuação nacional, envolvendo colaboradores de diferentes áreas, níveis hierárquicos e unidades da empresa. O projeto contemplou equipes operacionais, áreas administrativas, especialistas técnicos, lideranças intermediárias e alta liderança.

O público impactado, além de abrangente, incluiu profissionais em diferentes momentos da jornada organizacional, considerando novos colaboradores, talentos em desenvolvimento, sucessores mapeados, profissionais com potencial técnico, lideranças em consolidação e talentos críticos para o negócio.

3 APLICABILIDADE E AÇÕES REALIZADAS

A transformação começou no início de 2025 a partir de uma percepção importante: os processos de pessoas existiam, mas ainda funcionavam de forma fragmentada, e a organização precisava construir conexão entre desenvolvimento, sucessão, carreira e oportunidades.

Para isso, era necessário preparar profissionais e construir perspectivas reais de crescimento – e esse movimento ganhou força à medida que a empresa identificava sinais relevantes relacionados à retenção de especialistas, fortalecimento sucessório e necessidade de mais clareza sobre carreira.

3.1 ATRAÇÃO E INTEGRAÇÃO: O PRIMEIRO PASSO DA EXPERIÊNCIA

Na Kepler Weber, a experiência do colaborador passou a ser compreendida como uma jornada que se inicia ainda no processo de atração e seleção. A partir da consolidação da cultura Sangue Laranja, foi estruturada uma experiência mais integrada e humanizada, conectando a comunicação das vagas, o relacionamento com candidatos, a formalização da proposta e a integração dos novos profissionais.

Esse movimento se materializou na revisão da identidade visual utilizada nos processos de recrutamento e seleção, na modernização de sistemas e ferramentas de apoio e na qualificação dos pontos de contato com os candidatos. A reformulação da carta proposta tornou esse momento mais claro e acolhedor, com versões adaptadas às diferentes realidades dos públicos atendidos. Para posições de liderança e cargos estratégicos, foram desenvolvidos materiais alinhados às responsabilidades e expectativas da função. Já para os cargos iniciais da produção, está sendo implementado um formato mais acessível e intuitivo, com foco na visualização e aceite por dispositivos móveis.

A integração passou a ocupar papel central nessa jornada. Além de apresentar normas, processos e diretrizes, o *onboarding* foi redesenhado para promover pertencimento, conexão cultural, clareza de expectativas e compreensão do impacto individual no negócio. O kit de integração foi completamente revisado, incorporando materiais alinhados à proposta de valor da empresa e uma identidade visual própria para os conteúdos abordados, fortalecendo a experiência de imersão na cultura organizacional.

Como parte da busca por melhoria contínua, também foi estruturada uma pesquisa de satisfação aplicada ao final da integração por meio de QR Code, permitindo acompanhar a percepção dos novos colaboradores e identificar oportunidades de aperfeiçoamento da experiência. Dessa forma, a Kepler Weber fortalece uma jornada consistente, na qual o cuidado com as pessoas começa ainda na atração de talentos e se estende por toda a trajetória profissional dentro da organização.

3.2 PERFORMANCE E DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

À medida que a organização avançava na estruturação da sua jornada integrada de talentos, tornou-se evidente que o desenvolvimento profissional não poderia estar restrito a treinamentos pontuais ou avaliações formais. Era necessário construir uma cultura em que aprender e se desenvolver fosse parte da experiência cotidiana das pessoas.

Foi nesse contexto que a Kepler Weber fortaleceu seu modelo de desenvolvimento com base na metodologia de aprendizado 70-20-10, amplamente difundida por Michael Lombardo e Robert Eichinger (1996). O modelo parte do princípio de que o aprendizado corporativo ocorre predominantemente por meio das

experiências práticas vividas no contexto de trabalho, sendo complementado pelas interações sociais e, posteriormente, pela formação estruturada.

A adoção dessa lógica representou uma importante mudança de perspectiva dentro da organização. O desenvolvimento deixa de ser percebido como responsabilidade exclusiva da área de treinamento e passa a ser incorporado à rotina da liderança, às experiências de rotina e às oportunidades geradas ao longo da jornada do colaborador na empresa. Na prática, isso significou estruturar o desenvolvimento em três dimensões complementares:

- Experiência prática | 70%

A principal fonte de desenvolvimento passou a estar conectada à vivência prática no negócio. Projetos estratégicos, ampliação de responsabilidades, participação em iniciativas multidisciplinares, desafios operacionais e exposição a contextos de maior complexidade tornaram-se instrumentos concretos de aceleração de crescimento. Essa lógica ganhou força especialmente nos processos de sucessão e construção dos PDIs, nos quais as ações propostas priorizavam experiências capazes de ampliar repertório, autonomia e capacidade de tomada de decisão.

- Aprendizagem social | 20%

Outro eixo fundamental da jornada esteve relacionado às trocas humanas e ao aprendizado construído nas relações profissionais. Nesse sentido, o gestor passa a ocupar um papel central como agente de desenvolvimento, atuando como facilitador do crescimento das equipes por meio da realização de duas rodadas anuais de *feedback*, complementadas por ações contínuas de incentivo à construção conjunta dos planos de desenvolvimento. Os colegas com maior expertise também tornam-se ainda mais fundamentais no desenvolvimento e transmissão de conhecimento dentro deste modelo onde o aprendizado se dá com o outro. As Conversas de Carreira

reforçaram essa dimensão, criando espaços de escuta ativa, alinhamento de expectativas e construção compartilhada de caminhos de crescimento profissional.

- Formação estruturada | 10%

Embora o aprendizado experiencial tenha assumido protagonismo, a formação estruturada permaneceu como elemento essencial para sustentação técnica da jornada. Treinamentos, capacitações, *workshops*, formações técnicas e programas de liderança passaram a atuar como complementos estratégicos para apoiar o desenvolvimento das competências priorizadas nos ciclos avaliativos e nos PDIs. Nesse modelo, a educação formal deixou de ser o centro do desenvolvimento e passou a funcionar como aceleradora da aplicação prática do conhecimento.

Com relação à estrutura do Ciclo de Desempenho e Talentos, antigo ciclo avaliativo, a organização compôs diferentes modelos de avaliação, respeitando os diferentes públicos e contextos organizacionais:

- Avaliação 360° para diretores, gerentes coordenadores e especialistas.
- Avaliação 180° para lideranças intermediárias, áreas administrativas e público de campo.
- Avaliação 90° para equipes operacionais.
- *Feedbacks* estruturados para novos colaboradores.

O ciclo avaliativo realizado anualmente entre março e maio mobilizou mais de 1.700 avaliações, demonstrando, para além de um processo institucionalizado, um amadurecimento da cultura de desenvolvimento dentro da organização.

3.3 MAPEAMENTO SUCESSÓRIO E GESTÃO DE *PIPELINE*

Com o amadurecimento da gestão de performance e desenvolvimento, a organização avançou para uma nova etapa estratégica: a construção do seu *pipeline* sucessório, que surgiu como continuidade natural do ciclo de talentos, permitindo

transformar dados de avaliação em decisões estruturadas sobre futuro organizacional. Realizado em junho, após a etapa de avaliação, a construção do processo teve como principal objetivo garantir sustentabilidade para posições críticas e ampliar a previsibilidade na gestão de talentos, estruturando um sistema capaz de antecipar riscos, acelerar desenvolvimento, preparar lideranças futuras e fortalecer a retenção de talentos-chave.

Para isso, o processo foi estruturado em etapas integradas:

- Kick-off e alinhamento com gestores.
- Definição de critérios e metodologia.
- Construção dos mapas sucessórios.
- Calibração com HRBPs e lideranças.
- Direcionamento de ações de desenvolvimento.

Com relação aos critérios utilizados no mapeamento, eles contemplaram potencial e aspiração, além do conceito de avaliação de potencial baseado no *Learning Agility*, conforme detalha a Figura 1:

Figura 1 — Critérios de mapeamento de potencial

FATORES	DESCRIÇÃO	COMPORTAMENTOS
MATURIDADE PESSOAL	Autoconsciência, posicionamento maduro e equilibrado	• Busca feedback constante para compreender claramente as suas forças e fraquezas • Mostra maturidade e equilíbrio emocional, especialmente sob estresse • Mostra-se atento e sensível ao impacto de seu perfil no ambiente e nas pessoas • Persiste mesmo com obstáculos com uma atitude "consigo fazer"
ÂNSIA DE APRENDER	Curiosidade, vontade de aprender coisas novas	• Procura desafios e abraça riscos afim de aprender com eles • Busca aprender coisas que não estão diretamente relacionadas ao desempenho • Procura feedback e aprende com novas experiências • Aplica a aprendizagem para melhorar ações e decisões
AGILIDADE MENTAL/ SISTÊMICA	Pensamento além das fronteiras e rapidez de raciocínio	• Aborda as questões com perspectiva ampla • Tem interesse em diversas áreas de conhecimento • Tem velocidade no raciocínio para processamento e interpretações das informações • Expande possibilidades fazendo novas conexões
ENTENDIMENTO SOCIAL E EMPATIA	Desejo genuíno e habilidade de entender as pessoas	• Lida bem e consegue trabalhar facilmente com uma diversidade de pessoas • Entende e valoriza as outras pessoas, seus pontos de vista e sentimentos • Sabe ouvir e acolhe abordagens diferentes • Consegue construir pontes e manter relações de confiança
AGILIDADE COM MUDANÇAS	Abertura, protagonismo e liderança frente à mudanças e inovação	• Lida com naturalidade com situações de mudanças • É propensa a criticar qualquer resistência à mudança • Demonstra forte resiliência e facilidade de adaptação • Assume riscos e introduz novas perspectivas diante à mudança

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, foi considerada também a aderência aos requisitos técnicos das posições. A organização, então, passou a utilizar três categorias de prontidão para classificar os talentos mapeados:

- Contingência (C);
- Pronto Agora (PA);
- Pronto em 1 a 3 anos (P1-3).

Como resultados, foram identificados (Figura 2):

Figura 2 — Resultado do mapeamento sucessório a partir de três critérios pré-estabelecidos

ÁREA	SUCESSORES		TALENTOS PARA FICAR DE OLHO
	PRONTOS AGORA	PRONTOS 1 A 3 ANOS	
DIRETORIA COMERCIAL	5	24	16
DIRETORIA FINANCEIRA & RI	1	13	12
DIRETORIA DE GENTE & GESTÃO	4	10	9
DIRETORIA INDUSTRIAL E PRODUTO	8	24	42
DIRETORIA IMPLANTAÇÃO PROJETOS	4	15	17
DIRETORIA JURÍDICA	1	2	2
DIRETORIA SUPPLY CHAIN	2	16	9
	25	104	107

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O trabalho também ampliou a maturidade da liderança sobre desenvolvimento de pessoas: o gestor passou a assumir papel mais ativo como desenvolvedor de talentos, sendo corresponsável pela preparação sucessória das equipes, e a sucessão passou a ser vista como uma ferramenta estratégica de sustentação do negócio.

3.4 CONVERSAS DE CARREIRA: ESCUTA, PERMANÊNCIA E PROTAGORNISMO

Se os ciclos avaliativos trouxeram visão sobre desempenho e potencial, as Conversas de Carreira trouxeram profundidade humana para a gestão de talentos.

Pela primeira vez, a organização estruturou um processo contínuo de escuta ativa entre os meses de julho e agosto voltado para compreender as expectativas de crescimento, os fatores de permanência, os riscos de saída, as aspirações profissionais, os interesses de mobilidade e a percepção sobre liderança e desenvolvimento.

Foram conduzidas 180 entrevistas estruturadas, reforçando que a carreira deixou de ser tratada apenas sob o olhar da empresa e passou a considerar, de forma estratégica, aquilo que as pessoas desejavam construir para si mesmas.

As entrevistas evidenciaram um forte vínculo emocional com a cultura organizacional e, ao longo do processo, muitos profissionais associaram sua permanência na empresa a fatores como orgulho e pertencimento, especialmente em áreas operacionais e industriais, ambiente respeitoso, qualidade das relações, identificação com valores, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao mesmo tempo, surgiram também sinais importantes relacionados à necessidade de maior clareza sobre crescimento, fortalecimento das trilhas técnicas, intensificação do desenvolvimento de lideranças e maior frequência de *feedbacks* – tópicos esses que estão abarcados como melhorias propostas pelo projeto #CarreiraLaranja.

Também foi possível identificar outro dado relevante: a predominância da aspiração por carreira de gestão. 109 profissionais demonstraram interesse em carreira gerencial, enquanto 68 profissionais identificaram-se prioritariamente com carreira especialista – resultados que reforçam a necessidade de estruturar caminhos mais claros tanto para liderança quanto para especialistas.

“Conduzir as conversas de carreira foi uma experiência significativa para mim, tanto no aspecto profissional quanto humano. Em cada encontro, senti o quanto as pessoas precisam de um espaço seguro para serem ouvidas de verdade. Ouvir

histórias, aspirações e até inseguranças reforçou o valor da escuta genuína e do cuidado com cada trajetória. Estar nesse lugar, como Gente & Gestão, trouxe a sensação de conexão, confiança e propósito. Saio desse processo com a certeza de que falar sobre carreira vai muito além de cargos ou movimentos, trata-se de falar de pessoas, de sonhos e de pertencimento — e que esses diálogos fazem diferença real na forma como cada um se sente valorizado na organização.” Daiana Kohler, HRBP das áreas Comercial e de Implantação de Projetos.

3.5 CARREIRA EM Y: LEGITIMANDO DIFERENTES FORMAS DE CRESCER

Entre todas as iniciativas propostas pelo #CarreiraLaranja, um dos movimentos mais relevantes da jornada foi a construção da Carreira em Y. À medida em que a organização amadurecia seus processos de desenvolvimento, tornava-se evidente o padrão recorrente de profissionais técnicos altamente qualificados que enxergavam a liderança como única possibilidade formal de crescimento. Essa lógica gerava um desengajamento técnico, sucessões frágeis em posições críticas e migração “forçada” para gestão.

Diante desse cenário, iniciou-se em agosto de 2025 a revisão do modelo de carreira para reconhecer diferentes formas de geração de valor dentro da empresa, e a partir dessa reflexão teve início a construção da Carreira em Y, um modelo que passou a reconhecer formalmente duas trilhas de crescimento: gestão de pessoas e técnica. Para a consolidação dessa iniciativa, a implementação envolveu revisão da estrutura de especialistas, definição de níveis técnicos, critérios e fortalecimento do papel estratégico dos cargos técnicos.

A construção da Carreira em Y representou uma mudança cultural importante: liderança de pessoas e excelência técnica passaram a ser reconhecidas como contribuições igualmente estratégicas para a sustentabilidade da organização. Com a

legitimidade de diferentes formas de construir uma carreira na KW, ficou evidente o fortalecimento da retenção técnica, o protagonismo dos especialistas e, consequentemente, a sustentabilidade sucessória. O primeiro caso de sucesso desta implementação se deu em janeiro de 2026, quando Luiz Leidens, colaborador que ocupava posição de Coordenador de Marketing fez sua transição de carreira e assumiu a posição de Especialista de Contas Chaves na mesma diretoria da qual fazia parte, posição estratégica para o negócio que encontrou um talento interno para atuação.

3.6 #CARREIRALARANJA: QUANDO OPORTUNIDADE SE TRANSFORMA EM CULTURA

Toda a construção de uma jornada de crescimento integrada precisava ganhar visibilidade e estar intrinsecamente ligada à experiência dos colaboradores na KW. Nesse contexto, a organização criou uma representação simbólica da estratégia de desenvolvimento construída e materializou isso por meio de uma identidade visual inspirada no conceito “Sangue Laranja”, amplamente trabalhado na KW.

A criação dessa representação simbólica foi traduzida com o nome do projeto, #CarreiraLaranja, e serviu para trazer unidade a todas as pautas e tópicos que abordassem desenvolvimento e crescimento na KW, sendo empregada para padronizar a comunicação de vagas, humanizar campanhas relacionadas ao assunto, gerar proximidade com os talentos e fortalecer a marca empregadora de uma forma geral.

Para além da predominância da cor laranja, a utilização de pessoas reais, imagens humanizadas e mensagens mais próximas reforçou a ideia de que a carreira não era apenas um processo institucional, mas uma experiência possível e acessível.

Além de divulgar vagas, o #CarreiraLaranja passou a comunicar uma mensagem cultural: existe espaço para crescer dentro da organização.

4 METODOLOGIA

A construção do #CarreiraLaranja foi estruturada em etapas integradas e complementares, permitindo consolidar um ecossistema contínuo de desenvolvimento humano. A metodologia contemplou:

- Estruturação da jornada do colaborador: revisão da lógica de integração, desenvolvimento e mobilidade interna, conectando diferentes processos de pessoas em uma mesma jornada organizacional.
- Implantação do ciclo contínuo de performance: estruturação de avaliações 360°, 180° e 90°, *feedbacks* contínuos e construção de PDIs.
- Consolidação do modelo 70-20-10: fortalecimento da aprendizagem experiencial, social e estruturada ao longo da jornada de desenvolvimento.
- Mapeamento sucessório: mapeamento e construção de um banco de talentos e de sucessores para posições críticas.
- Conversas de carreira: realização de entrevistas com foco em escuta ativa, permanência, aspirações e desenvolvimento.
- Estruturação da Carreira em Y: definição de trilhas técnicas e gerenciais, critérios de progressão e reconhecimento de especialistas.
- Consolidação do #CarreiraLaranja: desenvolvimento da marca empregadora e padronização da comunicação de carreira e oportunidades.

A integração dessas etapas permitiu à Kepler Weber transformar iniciativas isoladas de gestão de pessoas em uma jornada estruturada, contínua e conectada à estratégia organizacional. A organização implementou processos e consolidou um ecossistema de desenvolvimento capaz de fortalecer pertencimento, protagonismo,

sucessão e sustentabilidade humana do negócio, tornando o #CarreiraLaranja a expressão concreta de uma cultura que acredita no crescimento das pessoas como motor de transformação organizacional.

5 INDICADORES

Para acompanhamento da efetividade da iniciativa, foram definidos indicadores relacionados à gestão de talentos, sucessão e desenvolvimento.

5.1 INDICADORES QUANTITATIVOS

- Número de avaliações realizadas.
- Número de sucessores mapeados.
- Número de entrevistas de carreira.
- Número de talentos identificados estrategicamente.
- Número de participantes nos ciclos avaliativos.
- Número de PDIs construídos.
- Número de promoções e transferências.
- Número de enquadramentos e méritos

5.2 INDICADORES QUALITATIVOS

- Percepção de clareza sobre carreira.
- Engajamento das lideranças.
- Percepção sobre oportunidades internas.
- Percepção de pertencimento e reconhecimento.

6 RESULTADOS

6.1 RESULTADOS QUANTITATIVOS

A jornada construída pela Kepler Weber gerou resultados relevantes para a gestão de pessoas e sucessão organizacional. Com relação aos resultados qualitativos, destacam-se:

- 1.736 avaliações realizadas.
- 25 sucessores “Pronto Agora”.
- 104 sucessores “Pronto em 1 a 3 anos”.
- 180 conversas estruturadas de carreira.
- 107 talentos identificados para acompanhamento estratégico.
- +de 6 mil formulários circulando em etapas de avaliação.
- 290 PDIs construídos proativamente.
- +de 80 promoções e transferências.
- +de 300 enquadramentos e méritos

6.2 RESULTADOS QUALITATIVOS

Além dos indicadores quantitativos, a implementação do #CarreiraLaranja promoveu mudanças relevantes na percepção dos colaboradores sobre desenvolvimento, crescimento profissional e papel da liderança dentro da Kepler Weber.

Um dos principais avanços observados foi a maior concretude do tema carreira. Historicamente percebida como um conceito abstrato, a carreira passou a ser visualizada de forma mais clara e acessível pelos colaboradores, especialmente a partir da estruturação da Carreira em Y, das Conversas de Carreira e da ampliação da comunicação sobre oportunidades internas. Embora iniciativas complementares, como a Revisão de Cargos, a Matriz de Treinamentos e as Trilhas de Carreira, ainda

estejam em desenvolvimento, já é possível perceber uma evolução na compreensão de que o crescimento profissional pode ocorrer por diferentes caminhos, sem estar necessariamente associado à ocupação de posições de liderança.

Também foi identificado um fortalecimento do sentimento de pertencimento e da perspectiva de futuro na organização. Ao tornar visíveis as possibilidades de desenvolvimento e movimentação interna, a empresa reforçou a percepção de que é possível construir uma trajetória de longo prazo na Kepler Weber, contribuindo para o engajamento e para a estratégia de retenção de talentos.

Outro aspecto relevante foi o estímulo ao protagonismo dos colaboradores em suas jornadas profissionais. A carreira passou a ser compreendida como uma construção compartilhada, em que cada pessoa assume papel ativo na busca por desenvolvimento, preparação e aproveitamento das oportunidades disponíveis.

A transformação também impactou a atuação das lideranças. Gradualmente, o papel do gestor vem evoluindo de uma atuação predominantemente avaliadora para uma postura mais voltada ao desenvolvimento de pessoas. Esse movimento ganha força especialmente com a ampliação das Conversas de Carreira, que passarão a ser conduzidas diretamente pelas lideranças a partir de 2026, fortalecendo sua corresponsabilidade na formação e evolução dos talentos.

A consolidação da Carreira em Y contribuiu ainda para legitimar e valorizar as trajetórias técnicas dentro da organização, reduzindo a percepção de que o crescimento profissional exige, necessariamente, a migração para cargos de gestão. Com isso, especialistas passaram a visualizar perspectivas mais consistentes de evolução, fortalecendo a sustentação técnica do negócio e ampliando o reconhecimento de competências estratégicas.

Por fim, as iniciativas associadas ao #CarreiraLaranja fortaleceram a marca empregadora da Kepler Weber. A comunicação mais humanizada, o uso de histórias reais de colaboradores, a divulgação sistemática de oportunidades internas e a valorização das trajetórias profissionais contribuíram para reforçar a percepção interna e externa da empresa como um ambiente que investe no desenvolvimento das pessoas e oferece oportunidades concretas de crescimento.

7 IMPACTOS E BENEFÍCIOS

A construção do #CarreiraLaranja gerou impactos que ultrapassam a implementação de ferramentas de gestão de pessoas, consolidando uma transformação importante na relação entre cultura, desenvolvimento e estratégia organizacional.

Para os colaboradores, a iniciativa ampliou a percepção de crescimento dentro da organização, fortaleceu a clareza sobre possibilidades de carreira e tornou as oportunidades mais acessíveis e visíveis. Além disso, o projeto contribuiu para o fortalecimento do protagonismo profissional, da mobilidade interna e do reconhecimento tanto de trajetórias gerenciais quanto técnicas.

Para as lideranças, a jornada proporcionou maior estrutura para desenvolvimento de equipes, oferecendo ferramentas mais consistentes de gestão de talentos, sucessão, *feedback* e acompanhamento de carreira. O líder passou a ocupar um papel ainda mais estratégico como agente de desenvolvimento humano dentro da organização.

Já para a Kepler Weber, os impactos refletiram diretamente na sustentabilidade do negócio. O fortalecimento do *pipeline* sucessório, a redução de riscos relacionados à perda de talentos críticos, a consolidação da marca empregadora e o amadurecimento da cultura de desenvolvimento contínuo reforçaram a capacidade

organizacional de preparar pessoas para os desafios futuros. O #CarreiraLaranja consolidou-se como um movimento cultural capaz de conectar pessoas, propósito e futuro dentro da organização.

8 CONTINUIDADE DO CASE

Como desdobramento natural do #CarreiraLaranja, a Kepler Weber iniciou o projeto de Revisão de Cargos, Treinamentos e Trilhas de Carreira, reforçando o compromisso de transformar o desenvolvimento profissional em uma jornada cada vez mais transparente e alinhada às necessidades do negócio.

A iniciativa surgiu com o objetivo de ampliar a clareza sobre os requisitos de cada função, as competências necessárias para o desempenho dos cargos e os caminhos possíveis de crescimento dentro da organização. Para isso, foi estruturado um trabalho colaborativo envolvendo lideranças e especialistas das diferentes áreas, contemplando entrevistas, validações e alinhamentos que garantam aderência à realidade operacional e às estratégias futuras da companhia.

Como resultado, a organização passará a contar com descrições de cargos mais consistentes e atualizadas, uma estrutura de treinamentos conectada às necessidades de cada cargo, permitindo identificar lacunas de desenvolvimento de forma mais assertiva, além da construção de trilhas de carreira que integrem possibilidades de evolução técnica e gerencial.

Para além de uma revisão de processos, o projeto representa um importante avanço na consolidação do #CarreiraLaranja. Ao conectar cargos, competências, desenvolvimento e oportunidades de crescimento, a iniciativa fortalece o ecossistema de gestão de talentos da Kepler Weber, oferecendo às pessoas mais clareza sobre sua trajetória profissional e ampliando as condições para que cada colaborador seja protagonista do próprio desenvolvimento.

9 ORÇAMENTO

9.1 Recursos financeiros

O #CarreiraLaranja foi desenvolvido prioritariamente com recursos internos da Kepler Weber, não havendo a constituição de um orçamento financeiro específico e segregado para o projeto. Os investimentos realizados estiveram diluídos nas estruturas já existentes de Gente & Gestão, contemplando iniciativas como capacitações, ferramentas de avaliação, desenvolvimento de sistemas, comunicação interna e ações de employer branding.

9.2 Recursos humanos

O projeto caracteriza-se por sua forte mobilização organizacional, envolvendo de forma transversal toda a estrutura da empresa. Participaram diretamente o Centro de Excelência de Gente & Gestão, consultoras internas, diretoria da área e todas as lideranças até nível de coordenação. Indiretamente, o engajamento se estendeu a toda a organização, evidenciado por mais de 1.700 avaliações realizadas e 180 conversas estruturadas de carreira, reforçando o protagonismo coletivo na construção da jornada.

10 AVALIAÇÃO

A avaliação do #CarreiraLaranja foi conduzida por meio de uma metodologia integrada, combinando indicadores quantitativos e qualitativos ao longo de todo o ciclo do projeto, desde a atração até o desenvolvimento, sucessão e consolidação das trajetórias de carreira.

A mensuração considerou o ciclo completo da iniciativa, com indicadores como número de avaliações realizadas, sucessores mapeados, conversas de carreira, PDIs

estruturados e movimentações internas, permitindo validar a efetividade e a sustentabilidade do pipeline de talentos.

Complementarmente, aspectos qualitativos avaliaram a percepção de clareza sobre carreira, protagonismo dos colaboradores, fortalecimento do pertencimento e evolução do papel das lideranças como agentes de desenvolvimento.

A validação ocorre de forma contínua e cíclica, com acompanhamento e ajustes a cada etapa, garantindo a evolução permanente do projeto. Dessa forma, o #CarreiraLaranja consolida-se como um ecossistema dinâmico, conectado à estratégia organizacional e capaz de sustentar resultados e transformação cultural ao longo do tempo.

11 CONCLUSÃO

A construção do #CarreiraLaranja demonstra que o desenvolvimento humano ganha força quando deixa de ser tratado como práticas de RH isoladas e passa a funcionar como um movimento cultural e como estratégia organizacional integrada. Ao conectar acolhimento, performance, sucessão, desenvolvimento e oportunidades, a Kepler Weber estruturou uma jornada em que carreira deixa de ser percebida como algo abstrato e passa a ser construída de forma intencional, contínua e transparente.

A organização fortaleceu uma cultura em que líderes desenvolvem pessoas, especialistas são legitimados, colaboradores enxergam futuro, oportunidades são visíveis e o desenvolvimento acontece continuamente. Para além dos números impactantes, o principal resultado se reflete na transformação cultural construída e compartilhada ao longo do processo. O #CarreiraLaranja firmou um novo posicionamento organizacional: na Kepler Weber, carreira e desenvolvimento não acontecem por acaso.

BIBLIOGRAFIA

CHARAN, Ram. **Pipeline de Liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, 272 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Carreiras**: a Pessoa, a Organização e as Oportunidades. São Paulo: Atlas, 2017, 272 p.

LOMBARDO, Michael; EICHINGER, Robert. **The Career Architect Development Planner**. Minneapolis: Lominger Limited, 1996, 767 p.

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate**. Hoboken: Wiley, 2017, 307 p.

Relatórios internos Kepler Weber (2024 – 2026).

Materiais internos de desenvolvimento organizacional, sucessão, performance e #CarreiraLaranja.

INFORMAÇÕES DOS RESPONSÁVEIS

Andressa Sorensen Tavares, psicóloga (Unijuí), Analista de Responsabilidade Social – Gente & Gestão.

Cleidi Tormes da Silva, Graduação em Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Feevale, Analista de Comunicação Interna e Endomarketing – Gente & Gestão.

Iollen Almeida Leu de Oliveira, Psicóloga RH Corporativo Clínica. Expertise em Talent Acquisition, Onboarding, D&I, Indicadores de RH. Atuação como HRBP. Psicoterapia TCC online e diagnóstico de riscos psicossociais (NR-1). Talent Acquisition no Centro de Excelência.

Larissa Pigozzo Ghissoni, psicóloga (UPF), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV) e formação em Dinâmica dos Grupos – SBDG, Coordenadora do Centro de Excelência – Gente & Gestão.

SOBRE A KEPLER WEBER

A Kepler Weber é referência em soluções de pós-colheita para o agronegócio e líder na América Latina em armazenagem, beneficiamento, movimentação e conservação de grãos. Fundada em 1925, a companhia atua de forma integrada em toda a cadeia pós-colheita, oferecendo desde equipamentos e tecnologias até gestão de projetos, serviços especializados, digitalização e modernização de unidades de armazenagem. Presente em mais de 50 países e com operações distribuídas em diferentes regiões do Brasil, a empresa combina tradição, inovação e excelência operacional para contribuir com a produtividade, a segurança alimentar e o desenvolvimento sustentável do agronegócio. Seu propósito é cuidar da vida, protegendo o que vem da terra por meio de soluções que geram eficiência, valor e sustentabilidade para clientes, parceiros, colaboradores e comunidades.