

Top Ser Humano 2024 – Categoria Organização

Modalidade Desenvolvimento/Remuneração



Participação dos resultados Box Print - A Excelência para crescer juntos

Responsáveis pelo case:

Jéssica Leuck

Aline Leifheit

ÍNDICE

Introdução	4
Desenvolvimento	5
Mudanças Organizacionais e Remuneração	7
PROPAR - Remuneração variável	9
O novo PROPAR	14
Orçamento	19
Resultados	20
Avaliação	22
Conclusão	22
Bibliografia	23
Autoras	24

SINOPSE

Na busca constante por evolução e sustentabilidade, a Box Print, empresa familiar do segmento de embalagens do Rio Grande do Sul, com mais de 900 colaboradores e na terceira geração familiar à frente da Governança, decidiu reavaliar sua política de remuneração. Em apenas um ano de vigência, o novo Programa de Participação nos Resultados reforçou a tese de que a **forma de remunerar dita o comportamento das pessoas e muda atitudes.**

Os resultados se refletiram positivamente em diversos indicadores-chave. Houve significativa redução na rotatividade, retenção de mais de 66% dos colaboradores com mais de 2 anos na empresa, diminuição de mais de 40% nos resíduos produzidos, aumento notável na dedicação em treinamentos, melhorias substanciais na comunicação interna e crescimento de 14% no faturamento.

Além disso, a empresa conseguiu manter a equipe de colaboradores estável, reinvestindo os resultados obtidos na aquisição de novos equipamentos para o parque industrial e aperfeiçoamentos. Os resultados demonstram não apenas o impacto positivo do novo Programa de Participação nos Resultados, mas também a dedicação contínua da Box Print em promover um ambiente de trabalho eficiente, engajador e sustentável. **É nosso reconhecimento verdadeiro às PESSOAS, que são os verdadeiros protagonistas do compromisso Box Print de entregar a Melhor Embalagem para o Mundo.** (Contato: alinel@boxprint.ind.br)

INTRODUÇÃO

A Box Print, empresa familiar do segmento de embalagens do Rio Grande do Sul, com mais de 900 colaboradores e na terceira geração familiar à frente da Governança, atua alicerçada no profissionalismo da Gestão. A visão técnica é aplicada com base nos valores Box Print, que são: Confiança, Carinho, Excelência e Sustentabilidade.

No processo de renovação, a empresa de 65 anos vem revisando uma série de práticas, buscando evoluir sem deixar de valorizar sua Cultura. As abordagens de gestão, antes baseadas em poder e controle, com decisões centralizadas e autoridade hierárquica, estão sendo reavaliadas e avançando para uma Cultura mais colaborativa e empoderadora.

Nesta relação entre empregado e empregador, a remuneração desempenha um papel importante, influenciando no comprometimento, na retenção, motivação e satisfação. Pontes (2021) destaca que uma remuneração justa, associada a outros fatores, como perspectiva de crescimento profissional, reconhecimento, liderança competente, clima organizacional agradável e desafios impostos, deve gerar um ambiente de motivação para pessoas e empresa. Reconhecer e atender as crescentes necessidades da equipe com salários competitivos e oportunidade de crescimento é garantir um ambiente de trabalho evolutivo em meio à comunidade local.

Tudo isso ganha importância ainda maior quando se avalia o momento vivido a partir de 2022, quando a regeneração das empresas pós-pandemia no Brasil provocou

um aumento da população ocupada. Atingiu **100,7 milhões de pessoas em 2023, o maior patamar da série histórica** iniciada em 2012, conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Podemos dizer que estamos em pleno emprego, e atrair e manter colaboradores para as organizações se tornou mais desafiador. Equilibrar as demandas de colaboração, produtividade e bem-estar dos colaboradores entre as diversas gerações, frente a remuneração, benefícios e demandas do ambiente de trabalho, se tornaram elementos diferenciais.

Diante desta realidade, tomamos a decisão de estudar a remuneração e implementar estratégias mais aprimoradas neste tema. Uma nova visão de Governança foi desenvolvida, motivada pela convicção de que colaboradores adequadamente remunerados e engajados não só contribuem para a sustentabilidade da organização, mas também se tornam indivíduos mais realizados e produtivos para a sociedade. O principal público-alvo foram os nossos colaboradores, que são agentes multiplicadores junto aos seus familiares e à comunidade local. Assim, definimos o estudo sobre remuneração e o subsequente redesenho do **Programa de Participação nos Resultados Box Print**.

DESENVOLVIMENTO

O Grupo Box Print tem como um dos seus compromissos gerar impactos econômicos e socioambientais positivos para todos os stakeholders. Este

compromisso se traduz em iniciativas que o Grupo dedica ao posicionamento de proximidade e relação duradoura com os parceiros (clientes e fornecedores), reverberando na comunidade local, de maneira especial aos nossos colaboradores.

Estamos empenhados em aperfeiçoar e fortalecer estas relações, assegurando benefícios mútuos e uma colaboração eficaz, que promova o crescimento sustentável e o sucesso permanente para todas as partes envolvidas. Acreditamos que a confiança é a base de tudo. Uma cultura fundamentada em valores, manifestada por atitudes positivas, é consequência direta das iniciativas que implementamos.

Como a todas as partes envolvidas, esta cultura se aplica a nossos colaboradores. Entendemos essa relação de maneira mais completa depois da grande mudança realizada em 2021, com a criação da área de Gestão de Pessoas e Cultura (GPC) em substituição ao antigo Departamento Pessoal. O entendimento sobre engajamento dos colaboradores deixou de ser uma preocupação restrita da área de Recursos Humanos para ser uma prioridade abraçada por toda a Box Print.

Dentro da evolução na nossa Gestão de Pessoas e Cultura, avaliamos que era necessário estudar a remuneração e implementar estratégias mais aprimoradas neste tema. Mesmo com a relação entre empresa e colaboradores melhorando a cada dia, o que foi ratificado na Pesquisa de Clima pela GPTW, buscamos novas práticas. Inovamos internamente, desenvolvendo uma nova visão sobre a satisfação dos colaboradores. **Passamos a atuar com a convicção de que uma política de remuneração adequada se reflete no engajamento e contribui**

não apenas para a sustentabilidade da organização, mas para tornar indivíduos mais realizados e produtivos para a sociedade.

Em busca desses objetivos, definimos o estudo sobre remuneração e o subsequente redesenho do **Programa de Participação nos Resultados Box Print**. O programa foi aplicado nas três unidades da empresa em Campo Bom (RS) e envolveu todos os colaboradores.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E REMUNERAÇÃO

Entender o contexto de mudanças organizacionais na era da globalização, automatização, inteligência artificial, e falta ou qualificação dos profissionais, é fundamental para compreender como remunerar. A competitividade é um dos pontos de atenção para as organizações enfrentarem este ambiente cada vez mais volátil e crescente num ritmo acelerado. A interseção desses fatores implica não apenas em uma redefinição das habilidades necessárias no mercado de trabalho, mas também na necessidade de repensar os modelos de remuneração.

Percebemos que a remuneração não deve ser o motivo principal para atrair e reter talentos em um mercado cada vez mais disputado, mas deve ser justa e equitativa, refletindo o valor agregado pelos profissionais. **A remuneração estimula o desempenho e desencadeia o potencial das pessoas. Quando alinhada aos objetivos da organização, gera mudanças e resultados positivos.**

Destacamos que a remuneração que não é financeira está relacionada à carreira e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Oferece a perspectiva de crescimento profissional, o que é valorizado pelos indivíduos, pois consequentemente surgirão oportunidades, promoções e melhores salários (Oliveira, 2019). Sob olhares diferentes - de um lado as empresas e de outro, os empregados - há percepções diferentes sobre remuneração.

A abordagem moderna de remuneração pode ser assim definida:

“Predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no trabalho e na organização, necessidade de autorrealização, etc” (CHIAVENATO, p. 238, 2014).

De acordo com Franco-Santos e Gomez-Mejia (2015), remuneração refere-se ao retorno financeiro, que pode ser feito em dinheiro, e os colaboradores recebem dos empregadores como parte da sua relação contratual. A remuneração pode ser composta por uma parte fixa e uma parte variável. Malabaso (2017) relata que a remuneração é uma compensação dada pelo empregador para o trabalhador pelos serviços prestados (tempo, esforço e competências).

O sistema de remuneração tradicionalmente aplicado nas empresas é o funcional, ou seja, através do plano de cargos e salários. Ele é adequado para empresas que cresceram de maneira muito rápida ou que sofreram significativas mudanças rapidamente (SALÍCIO, 2015).

PROPAR - REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Na Box Print, implantamos a remuneração variável por resultados, pois entendemos que se torna mais abrangente quando os colaboradores têm envolvimento maior no processo de produção. Como a expressão “resultados” está relacionada às metas da empresa, todos são orientados a buscar oportunidades de aumentar a produtividade, reduzir desperdícios, buscar reduções de tempos e movimentos, dentre outros fatores.

Os resultados são mais visíveis e palpáveis ao conjunto da organização, o que leva a um maior engajamento para o alcance das metas estabelecidas e auxilia na conquista dos resultados (COLOMBO, 2018). O profissional engajado e direcionado é fator fundamental para o sucesso do programa de remuneração variável, além de promover diversos benefícios. O colaborador que se sente seguro em relação à empresa e ao trabalho se sente mais feliz, e ele provavelmente falará do seu trabalho para familiares e amigos, resultando na indicação de possíveis novos colaboradores.

Entendemos e concordamos com a abordagem de Chiavenato (2015), quando relata que a remuneração deve abranger todos os elementos do sistema de recompensas, incluindo salário-base, benefícios, incentivos de desempenho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, entre outros aspectos. É essencial que a revisão dos cargos e dos salários seja realizada periodicamente para garantir que o sistema de remuneração da empresa permaneça atualizado e competitivo. A elaboração de um plano de cargos e salários é um processo contínuo, em constante aperfeiçoamento em consonância com as influências e forças externas dos negócios.

Para aumentar o engajamento e direcionar os colaboradores dentro da cultura e valores, é fundamental contar com as lideranças orientadas, para que valorizem e mantenham diálogo constante com os membros da equipe, aliado a um planejamento estratégico conciso. Cabe à empresa, através das suas lideranças, promover iniciativas que estimulem e incentivem seus colaboradores. Uma cultura baseada nos valores organizacionais influencia os comportamentos das pessoas, segundo Carolyn Taylor (2021).

No Grupo Box Print, a Governança não está centrada em uma figura única, de um CEO ou Presidente Corporativo. A estrutura organizacional da Diretoria Box Print, chamada carinhosamente por G6, é dividida em três superintendências: Administrativa, Industrial e Comercial. A elas se juntam os três representantes da 3ª geração familiar, em posições distintas: Inovação, Financeiro e Compras. São esses seis profissionais que fortalecem a cultura da Box Print, presente em nosso DNA desde sua fundação.

A liderança que transmite os valores organizacionais através de conhecimento, que demonstra compromisso com o desenvolvimento da equipe, que promove uma cultura de confiança e colaboração, e encoraja a participação ativa das pessoas nos processos, tende a colher melhores resultados em termos de engajamento e desempenho organizacional. A participação dos colaboradores nos resultados da empresa não apenas fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade, mas também leva a uma maior motivação e satisfação no trabalho, contribuindo para criar vínculo com os colaboradores.

Para que a relação de liderança e a participação nos resultados andem juntas, o segredo está na simplicidade e transparência da comunicação, com indicadores de fácil apuração e metas alcançáveis que direcionam comportamentos. Desta forma, todos entenderão como podem contribuir com o seu trabalho.

Se torna evidente que, quando o colaborador possui conhecimento e confiança em suas habilidades, e realiza funções que o satisfazem, é natural que ele se sinta motivado a oferecer o melhor em suas atividades. Um negócio consciente energiza e empodera as pessoas, envolvendo suas melhores contribuições no serviço de seu nobre propósito evolutivo (SISODIA, HENRY e ECKSCHMIDT, 2018).

Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria Gallup em 2017, empregados altamente engajados aumentam a satisfação do cliente, gerando um volume 20% maior de vendas, além de apresentarem desempenho 147% melhor. Um Programa de Participação nos Resultados capitaneado pelas lideranças, em que as pessoas possam contribuir significativamente para o resultado da empresa, se torna um reconhecimento real e cria oportunidade de crescimento organizacional. Isso gera fidelidade e confiança, e todos ganham com o bom desempenho (COLOMBO, 2018).

A equipe da área de Gestão de Pessoas e Cultura iniciou a mudança ao provocar a superintendência sobre os resultados reais alcançados com o Programa de Participação nos Resultados (PROPAR) da organização. Observamos que o programa era baseado no tempo de serviço dos colaboradores, sua assiduidade e produtividade, medida pela quantidade de matéria-prima transformada (modelo de cálculo no [Anexo 1](#)). Outros fatores que levaram a repensar o programa foram:

- O pagamento ser realizado semestralmente;
- Falta de indicadores e informações de desempenho da empresa;
- Tolerância quanto à presença/ausência ao trabalho (após a pandemia, continuava elevado o índice de absenteísmo).

Era preciso melhorar a gestão da liderança através do diálogo mais próximo com os liderados. A empresa desejava reduzir o número de faltas e atrasos dos colaboradores, conter irregularidades na jornada de trabalho, utilizar melhor o banco de horas e a flexibilidade de horário, além de atrair e reter colaboradores por mais de dois anos. Uma grande lista de intenções seria impactada por um único programa, com grande expectativa de continuar com bons resultados.

Um período de adaptação era necessário para implementar mudanças na participação nos resultados, dado que as pessoas estavam acostumadas com as mesmas regras e ganhos garantidos por um longo tempo. Trabalhamos em conjunto com o G6, Comitê de Empregados e representantes do Sindicato dos Gráficos para alcançar o entendimento, com foco no desempenho conjunto e na satisfação dos colaboradores. E, especialmente, devido à sensibilidade das questões financeiras, que poderiam afetar tanto os colaboradores quanto as entregas aos clientes.

Diante da provocação de repensar o PROPAR, a responsabilidade retornou para a área de Gestão de Pessoas e Cultura (GPC), com o objetivo de apresentar sugestões que pudessem gerar um desempenho diferenciado para a organização sem afetar significativamente os ganhos dos empregados, com simplicidade de

compreensão, além de gerar benefícios para manter os colaboradores comprometidos com o trabalho.

As propostas e simulações desenvolvidas pela GPC foram refinadas com a Superintendência e definidas junto com o G6, sendo implantadas em 2023. O modelo validado permitiu que todos os colaboradores acompanhassem mensalmente os resultados atingidos no Demonstrativo de Resultados (DRE) e entendessem como o seu trabalho gera impacto no todo. O modelo se tornou simples pela forma fácil de comunicação que se propiciou aos gestores.

Cabe ressaltar que, embora a Convenção Coletiva dos Gráficos preveja o pagamento da participação nos resultados de 25% do salário-base da categoria, a Box Print acredita no potencial das pessoas para desenvolver e sustentar resultados consistentes, promovendo o crescimento conjunto de todos. Por isso, o novo projeto determina percentuais bem maiores que os da Convenção Coletiva.

Um ponto importante analisado para a mudança do modelo de PROPAR foi o fluxo financeiro de pagamento aos colaboradores, que foi intercalado entre banco de horas, 13º-salário e PROPAR, sem contar férias (figura do [Anexo 2](#)). Os benefícios para o colaborador foram pensados para dar maior estabilidade e segurança financeira, melhor planejamento e liquidez, maior motivação e engajamento, e flexibilidade nas férias. Para a empresa, os benefícios incluíram a proposta de melhoria na retenção de talentos, aumento da produtividade e engajamento dos colaboradores, melhor controle do planejamento financeiro, além de uma redução no turnover.

O NOVO PROPARG

O novo PROPARG foi apresentado, adequado e acompanhado pelo Comitê de Colaboradores, Sindicato dos Gráficos e pela Superintendência Administrativa, com as seguintes cláusulas consideradas:

- a) O ano de 2023 compreendeu o período de 01/01/2023 a 31/12/2023;
- b) A administração do Programa, pela GPC, teve a responsabilidade de garantir seu cumprimento, esclarecer eventuais dúvidas de interpretação das normas e recomendar as alterações que fossem necessárias;
- c) A distribuição do PROPARG foi condicionada ao efetivo atingimento de resultados líquidos, conforme a meta da empresa, de acordo com a tabela do **Anexo 3**;
- d) O pagamento da participação nos resultados observou o disposto na Lei nº. 10.101/2000, bem como a legislação trabalhista e tributária em vigor, proporcional aos meses efetivamente trabalhados pelo empregado no período.

Foram elegíveis para participar do programa todos os empregados da Box Print por prazo indeterminado. Considerando que o valor distribuído pela empresa tem a finalidade de manter as relações de trabalho e estimular a permanência dos empregados, apresentamos as regras e condições que regem o contrato de PROPARG:

- 1) Para o pagamento, foi considerado o salário do colaborador do dia 31/12/23.
- 2) Fizeram parte do programa todos os colaboradores:
 - a. Contratados até 03/10/23;
 - b. Que não eram estagiários, aprendizes, temporários, terceiros ou autônomos.
- 3) **Afastamentos:** em caso de afastamento superior a 15 dias (por doença, serviço militar obrigatório ou reclusão), o pagamento é proporcional ao tempo trabalhado no período. Os colaboradores afastados por acidente de trabalho ou por licença-maternidade não tiveram descontos, recebendo inclusive pelo período de afastamento.
- 4) **Demissões:** Os colaboradores demitidos sem justa causa ou por comum acordo tiveram direito com as seguintes regras:
 - a. Valor pago proporcional ao tempo trabalhado no período;
 - b. Valores pagos ao final do programa e não na rescisão;
 - c. Os desligados (ou familiares deste, em caso de falecimento) contataram a empresa e informaram dados de pagamento no período de 01/01/24 a 10/02/24.
- 5) **Faltas:** Os colaboradores que tiveram eventos de faltas não justificadas no período tiveram o seu pagamento do PROPAR reduzido em 5% para cada dia.
Exemplo: 5 dias de faltas não justificadas geraram uma redução de 25% no valor do PROPAR. Faltas com atestado médico e ausência legal são consideradas justificadas.

6) **Banco de Horas:** o redutor no pagamento do PROPARG, caso o colaborador encerre o período do banco de horas (de 01/04/23 a 30/09/23) com saldo de horas negativas (devendo horas de trabalho), ficou assim definido:

- a. Menos de 1 hora – não há redução
- b. De 1 hora a 8h48min – redução de 10%
- c. De 8h49min a 17h36min – redução de 15%
- d. Acima de 17h37min – redução de 20%

7) **Gerentes e Coordenadores:** Os gerentes e coordenadores têm responsabilidade sobre suas equipes. Por isso, se membro de sua equipe:

- a. trabalhou mais de 10 horas em um dia,
- b. e/ou realizou intervalo menor que 30 minutos,
- c. e/ou realizou interjornada menor que 11 horas,
- d. e/ou trabalhou mais de 6 dias na semana,

os gestores tiveram seus pagamentos de PROPARG descontados em 2% por evento diário relacionado. Isso permitiu um maior sentimento de responsabilidade e dever de orientação junto ao seu grupo.

Exemplo: 3 eventos no período geraram um desconto de 6% no pagamento do Proparg do gerente e coordenador. Em caso de eventos de força maior, o desconto não é aplicado. Para tanto, o gestor deve obrigatoriamente buscar aprovação antecipada de algum membro do corpo diretivo da empresa.

Convidamos representantes dos colaboradores por unidade para participar do Comitê do PROPARG e, em conjunto com o sindicato, acompanhar diretamente os resultados da empresa. Realizamos reunião com os Gerentes, Coordenadores e

Especialistas para disseminar o novo modelo de PROPAR e, juntos, fortalecer o conceito aos demais colaboradores. Além disso, o Gerente de Inovação elaborou um vídeo explicativo para os colaboradores visualizarem e darem aceite de entendimento. Este vídeo ficou disponível ao colaborador para consultas, em caso de dúvidas.

Mensalmente, o Superintendente Administrativo reúne 40 colaboradores dos níveis de Coordenação, Especialistas e Analistas para apresentar os resultados alcançados da organização em faturamento, estoques, capacidade produtiva, compras de matéria-prima, investimentos de equipamentos, indicadores de recursos humanos e operacionais, entregas em dia, despesas com perdas de qualidade, descartes de produção, entre outros assuntos abordados, bem como discutir ações de melhoria, grupos de trabalho e implementações de atividades. É solicitado aos participantes que transmitam as informações aos demais colaboradores.

Para garantir que as informações cheguem aos demais, os G6 publicam na rede interna vídeos sobre o resultado acumulado. E para se ter certeza da compreensão dos resultados de forma gráfica, se criou um velocímetro deste indicador para representar os ganhos do Programa. Todas as informações estão disponíveis no canal interno de comunicação, o BoxConecta (exemplos no [Anexo 4](#)).

Um dos principais acessos às informações do BoxConecta se dá por aplicativo para smartphone. Para permitir o ingresso de todos no sistema e estimular os colaboradores a acompanhar o seu desempenho e o da empresa, foi realizada uma campanha para troca de aparelhos celulares que não eram compatíveis com internet, garantindo preço acessível, em 10 vezes sem juros e com desconto em folha.

Mais do que simplesmente gerar o pagamento na participação dos resultados, o programa tem sido fundamental para trazer novas consciências e clareza para os colaboradores. A governança valoriza e percebe o trabalho de cada um, promovendo um reconhecimento mais profundo. **Além disso, o programa tem incentivado a redução de desperdícios no processo produtivo, o que resulta em uma operação mais eficiente e sustentável.**

A iniciativa também tem impulsionado a melhoria na qualidade dos produtos e na agilidade das operações, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado para a excelência. Isso porque o PROPAR está alinhado com a Gestão de Performance, que abrange 100% dos colaboradores. A iniciativa tem por objetivo conhecer melhor cada colaborador e acompanhar sua trajetória, evolução, desenvolvimento e entregas alinhados aos objetivos da empresa, conforme [Anexo 5](#).

No ano de 2023, foram estabelecidos 21 indicadores padrão, os quais foram monitorados pelos colaboradores, levando em consideração seus respectivos setores e sua influência direta nas ações relevantes em busca de resultados. Essa estruturação foi realizada por meio das ferramentas do Balanced Scorecard (BSC). No [Anexo 6](#), apresentamos os indicadores que, aliados às competências dos profissionais, são fundamentais para definir os comportamentos determinantes do sucesso que buscamos. Eles incluem:

- LIDERANÇA, para influenciar e orientar a equipe com clareza e exemplo;
- GESTÃO DE PESSOAS, focada no desenvolvimento de talentos alinhados aos valores;

- AUTOGESTÃO, vital para a iniciativa e resolução de problemas de forma independente;
- VISÃO ESTRATÉGICA para transformar riscos em oportunidades;
- INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO para promover adaptação e geração de novas soluções;
- APRENDIZADO CONTÍNUO é valorizado para compartilhar conhecimento;
- FOCO EM RESULTADO com determinação ética;
- FOCO NO CLIENTE para superar suas expectativas;
- ENGAJAMENTO E COLABORAÇÃO, refletidos no sentimento de pertencimento e entusiasmo;
- PAIXÃO PELO QUE FAZ para inspirar a equipe com respeito e confiança.

O ciclo da Gestão de Performance corresponde ao mesmo período do programa de participação nos resultados. A figura do [Anexo 7](#) mostra a sistemática. O PROPAR e Gestão de Performance trouxeram mais informações do desempenho da empresa com a proximidade entre gestor e colaborador através de feedback.

ORÇAMENTO

O projeto do novo PROPAR envolveu um investimento financeiro expressivo. Foram R\$ 8.448.283,50 pagos aos 1.000 colaboradores em participação nos resultados no ano de 2023. Em recursos humanos, o projeto mobilizou plenamente os nove colaboradores da área de Gestão de Pessoas e Cultura, além dos seis integrantes da alta direção.

RESULTADOS

Em apenas um ano de vigência, o novo programa reforçou a tese de que a **forma de remunerar dita o comportamento das pessoas e muda atitudes**. Com a implementação do PROPAR e da Gestão de Performance, a empresa fortaleceu significativamente sua cultura de sustentabilidade e engajamento. A criação de comitês com a participação de representantes dos colaboradores e sindicato evidencia o compromisso com a governança participativa e a valorização do trabalho de cada indivíduo em equipe.

A disseminação do novo modelo de PROPAR entre os gestores e colaboradores, incluindo a elaboração de vídeos explicativos e comunicados no BoxConecta ([Anexo 8](#)), demonstra um esforço proativo para garantir a compreensão e adesão de todos. Além disso, as reuniões mensais de apresentação de resultados (gráfico no [Anexo 9](#)) reforçam nosso compromisso com a transparência e o incentivo ao acompanhamento do desempenho da empresa por parte dos colaboradores.

O ciclo de Gestão de Performance, alinhado ao PROPAR, proporcionou uma maior proximidade entre gestores e colaboradores, facilitando o fornecimento de feedback e promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e orientado para a excelência. Essa abordagem impulsiona os colaboradores a se engajarem em um trabalho que vai além de simplesmente cumprir tarefas e apertar botões. **Os colaboradores se tornam parte de algo maior, contribuindo para um impacto positivo no mundo e encontrando significado em seu trabalho diário, com funções mais nobres através do investimento em novas tecnologias.**

Por parte da Box Print, a transparência da gestão demonstra segurança nas estratégias para construir um futuro sólido. **O indicador de redução de descartes executado em 2023, com importante ganho e redução de desperdício (Anexo 10), praticamente foi o responsável pelo pagamento do PROPAR.**

A proximidade entre gestor e colaborador é o alicerce para se ter alianças duradouras, como o nível de retenção dos profissionais. Quando os colaboradores confiam, eles permanecem na organização. **O turnover da Box Print ao longo dos anos vem diminuindo e chegou a 2,32% em 2023, e durante os seis primeiros meses 2024, estamos com a média de 1,74%.**

Tudo isso atrai novos talentos, motivados por um propósito compartilhado, retém os profissionais e inspira clientes e parceiros a se envolverem com a empresa de maneira mais profunda e significativa. **No primeiro ano de funcionamento, a Box Print distribuiu o prêmio equivalente a 1,40 salários dos colaboradores, com a meta de chegar a 1,60 salários em 2024.** Este reconhecimento não só valoriza o esforço individual, mas também motiva os colaboradores a se alinharem com os objetivos organizacionais.

Em 2023, a média de permanência dos colaboradores em nossa organização foi de nove anos. Temos no grupo 16% dos profissionais com mais de 20 anos de empresa. A orientação e o treinamento adequados aos colaboradores garantem que estejam capacitados para realizar suas funções de maneira eficaz. **Conseguimos reduzir a zero o número de acidentes com afastamento em 2023, força da conscientização e atenção dada ao assunto.**

Para 2024, o modelo de PROPAR foi ajustado para otimizar os processos internos, reduzindo os indicadores padrões para 15 itens. Nosso foco continua na gestão desses indicadores, com ênfase na redução constante de ESG, particularmente nos descartes de materiais em produção. Também vamos fortalecer as competências essenciais do G6, alinhando-as ao planejamento estratégico para reforçar a cultura da empresa. Nosso objetivo é implementar um sistema integrado de avaliação de desempenho e desenvolvimento em um único aplicativo, proporcionando uma visão completa do colaborador e vinculando maiores ganhos no PROPAR ao seu desenvolvimento contínuo.

AVALIAÇÃO

A metodologia utilizada internamente para validar os projetos é a 5W2H, ferramenta que permite refletir e detalhar a ideia inicial num plano de ação com objetivo, motivo, responsável, custos, local, cronograma e processo.

CONCLUSÃO

A implementação de um programa de remuneração não garante que ele funcionará de forma eficaz em outra empresa. É essencial personalizar o sistema para que ele se ajuste às particularidades e à realidade única de cada organização. Além disso, a atenção à remuneração frequentemente leva à melhoria de outros processos internos. Portanto, não existe um sistema de remuneração único ou ideal aplicável a

todas as organizações; em vez disso, há sistemas mais adequados que precisam ser adaptados às necessidades específicas de cada empresa.

O PROPAR não só recompensou financeiramente os colaboradores, mas também fomentou uma cultura de excelência, carinho e responsabilidade compartilhada, onde todos têm um papel vital no sucesso da organização. Através de uma gestão transparente, participativa e orientada para resultados, continuaremos a aprimorar nossas práticas e fortalecer a relação de confiança e compromisso entre a empresa e seus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

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

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 7. ed. Barueri, Manole, 2015.

COLOMBO, B. **PPR na prática: a arte de distribuir para crescer**. Florianópolis: dois por quatro editora, 2018.

Franco-Santos, M., Gomez-Mejia, L. R., (2015). **Rewards Systems**. Wiley Encyclopedia of Management, 3. 1 – 12.

Gallup. **Pesquisa sobre engajamento**. 2017, Disponível em <https://administradores.com.br/noticias/funcionarios-engajados-podem-melhorar-em-20-a-rentabilidade-da-empresa>

MALABASO, C. **Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction**. Research Journal of Business Management 11, 80 – 90, 2017.

OLIVEIRA, A. S.; ALMEIDA, K. K. N.; LUCENA, W. G. L. **Executive remuneration and organizational life cycles: a focus on Brazilian companies**. Revista de Administração da UFSM, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/23418>.

PONTES, Bernardo Rodrigues. **Administração de cargos e salários : carreiras e remuneração**. 20ª ed. – São Paulo : LTr, 2021.

SALÍCIO, C. F. **Sistemas de remuneração, incentivo e carreira**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015

SISODIA, Raj; HENRY, Timothy; ECKSCHMIDT, Thomas. **Capitalismo Consciente Guia Prático**. Harvard Business School Publishing Company. 2018

TAYLOR, Carolyn. **Accountability@work: How to Make and Keep Promises and Have Others Do the Same**. UK, Walking Your Talk Press, 2021

AUTORAS

Jéssica Leuck, Administradora de Empresas, especialista em Gestão de Pessoas, Dinâmica dos Grupos e Liderança. Com mais de 20 anos de experiência, coordena a Gestão de Pessoas na Box Print.

Aline Leifheit, Administradora de Empresas com MBAs em Gestão de Pessoas e ESG/Sustentabilidade Empresarial. Com 14 anos de empresa, atua no Desenvolvimento Humano e na transformação nos ambientes de trabalho.