

## **Top Ser Humano 2022 – Categoria Organização**

**Modalidade Enfrentamento da Crise gerada pelo Coronavírus**



### ***A Pandemia e a Transformação Cultural na Box Print***

**Responsáveis pelo case:**

Jéssica Leuck

Aline Leifheit

## ÍNDICE

Introdução	1
A Pandemia na Box Print	6
Novas Atitudes	7
Lideranças	9
Resultados	13
Conclusão	19
Autoras	20
Referências Bibliográficas	20

## SINOPSE

O ano de 2021 marcou uma intensa transformação cultural na Box Print, em Campo Bom (RS). Passados nove meses da pandemia do novo coronavírus, a empresa havia se adaptado, alterando rotinas e adotando as medidas para controlar a contaminação entre seus colaboradores. Mas a mudança de comportamento que a pandemia causou no mundo inteiro, somada à renovação que a terceira geração de acionistas da Box Print buscava, resultou em um **movimento maior**. Tornou-se **essencial estar próximo das pessoas e entender suas carências**. Para isso, a **Gestão de Pessoas e Cultura (GPC) foi implantada**.

Até então, a área de Recursos Humanos executava apenas ações burocráticas. Em 2021, o antigo RH se modificou para um setor participativo e atuante. **Passou a ser referência quando o sentimento coletivo era ‘se cuidar e ficar em casa’**. As lideranças também assumiram um novo papel, com um olhar mais voltado às pessoas.

Produzindo embalagens para setores essenciais, a empresa contou com toda a equipe em atividade presencial (com atenção especial para os grupos de risco), sem nenhum óbito registrado. Foram cerca de 17.000 horas de treinamento em 2021. Os indicadores de RH melhoraram e **todas as demandas do mercado foram atendidas, mesmo com crescimento geral superior a 30%** no ano.

Hoje a Box Print conta com uma Gestão de Pessoas e Cultura instituída. Os resultados demonstram a sustentabilidade de suas operações.

## INTRODUÇÃO

A Box Print produz embalagens e displays de papel e microondulados para os segmentos alimentício e de bebidas, farmacêutico e veterinário, de cosméticos, eletrônicos, autopeças e calçados. Tem entre seus clientes marcas como Natura, Boticário, Mary Kay, JBS, Novo Nordisk, Arezzo, Bibi, EMS, Biolab, Organon, Schering do Brasil e ABL Antibióticos Brasil. O perfil de clientes demonstra a excelência dos produtos da empresa, que tem o seguinte propósito: “Nosso papel é entregar a melhor embalagem para o mundo”.

Desde o início da pandemia do novo coronavírus, em março de 2020, a fabricação de embalagens foi considerada essencial. Sem elas, itens como medicamentos, alimentos e bebidas não chegariam de forma segura à população. Assim, as atividades se mantiveram na fábrica, sediada em Campo Bom (RS), com a presença da grande maioria dos então 421 colaboradores. Os integrantes dos grupos de risco receberam atenção especial, seguindo os protocolos de segurança em vigor.

Entre o final de 2020 e o começo de 2021, depois do primeiro ano da pandemia, muitas incertezas ainda pairavam sobre as empresas. Era necessário seguir atuando, mesmo sem vacina disponível e com o surgimento de novas variantes da Covid-19.

**O alinhamento de algumas situações, porém, criou o ambiente para que uma grande transformação tivesse início na Box Print.**

Em fevereiro de 2020, os jovens executivos da terceira geração, de 25 a 36 anos, passavam a assumir funções estratégicas e desejavam promover mudanças. Seria um processo gradual e natural, mas a pandemia trouxe surpresas. A segunda geração de acionistas da Box Print, pertencente ao grupo de risco, se afastou das operações diárias. Os novos dirigentes, sob orientação da equipe de

superintendentes, priorizaram as adaptações às normas, para manter o cuidado e entender o que estava acontecendo. **No primeiro momento, houve limitações para novos processos.**

Na sequência, vieram os **reflexos no comportamento humano**. Pesquisas mostraram que as pessoas, em geral, passaram a buscar maior bem-estar em suas vidas, diante das incertezas que um episódio como uma pandemia provoca. Matéria online da **revista Exame** de 7 de dezembro de 2020 citava o Guia Salarial 2021, da multinacional Adecco, apontando tendências em alta e em baixa na cultura das empresas:

*“Trabalhar demais precisa perder o glamour”, dizia o texto. “No relatório da Adecco, há destaque para a necessidade de mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional e para a necessidade de os trabalhadores pararem de usar o estar ocupado e as longas horas de trabalho como um distintivo de honra. Os líderes devem construir uma cultura de bem-estar que promova o engajamento e a produtividade e equilibre a priorização eficaz da carga de trabalho com o cuidado da sua própria saúde intelectual, emocional e física.”*

**Nesse cenário, percebeu-se que era necessário agir de modo diferente, já que a pandemia mudou hábitos, pensamentos e costumes.** As pessoas ficaram inseguras com o amanhã. Na vida profissional, passaram a almejar mais qualidade de vida para a carreira.

A partir deste movimento de transição – e depois de vencidos os primeiros meses de pandemia – a terceira geração ganhou espaço para agir conforme suas crenças. **Os novos executivos** estudaram, planejaram e trocaram ideias com outros empresários, contaram com a experiência dos três superintendentes profissionais em

atividade na empresa, e **decidiram reestruturar a área de Recursos Humanos, com o intuito de melhorar a relação com os colaboradores.**

O novo modelo de relacionamento se alinha à visão defendida por Hunsaker e Alessandra, no livro “A nova arte do gerenciamento de pessoas”. Neste modelo, a gestão passa a ser interativa, voltada para o colaborador, sempre com foco na confiança e compreensão mútuas para gerar atitudes engajadas e comprometidas.

A mudança foi implantada para valorizar quem executa o propósito da Box Print, de fazer a melhor embalagem para o mundo. **Desta forma, acelerada pela pandemia, começou a transformação cultural na empresa.**

## **A PANDEMIA NA BOX PRINT**

A Box Print iniciava a transição da segunda para a terceira geração de acionistas quando o mundo foi paralisado pela disseminação do novo coronavírus. A sucessão estava planejada, com gestores profissionais experientes para dar suporte aos novos executivos. A pandemia alterou esse planejamento, promoveu novos comportamentos e provocou tomadas de decisões. A conhecida frase “sempre foi assim” obrigatoriamente teve que mudar para “nunca foi assim”.

A nova geração, com respeito ao trabalho até então desenvolvido pelos antecessores, trouxe uma nova atitude para a condução dos negócios. Antes, se valorizava a excelência do produto com qualidade para o cliente, dentro de uma visão que garantiu lugar de destaque para a empresa, e resultados, por mais de 60 anos. Os novos executivos, porém, estão preparados para uma visão ainda mais sustentável. Onde a gestão e o desempenho tenham tanta importância quanto o

cuidado ambiental e a responsabilidade social. **E que valorize, além do produto e do cliente, as pessoas que fazem parte deste processo.**

Além da proposta de gerenciamento de Hunsaker e Alessandra, a terceira geração de acionistas acredita na teoria defendida pelo empresário Bob Chapman, detalhada no livro “Todos são importantes”. **Uma visão que não trata as pessoas como ativos das empresas e considera a importância de cada colaborador como indivíduo**, ciente de que as questões pessoais interferem no trabalho, assim como as experiências na profissão podem fazer uma vida melhor. “*Tudo que consideramos de valor na vida e nos negócios começa e termina com pessoas*”, diz o autor.

Para avaliar seu estágio interno nesse aspecto, a Box Print contratou uma consultoria para fazer um diagnóstico organizacional sobre a área até então chamada de Recursos Humanos (RH), buscando subsidiar as decisões no horizonte de 2021. O trabalho foi realizado através de entrevistas com a Diretoria, Superintendência, Gerência, Coordenação, colaboradores técnicos e Equipe da área de RH.

Foram mapeados os seguintes pontos: Atuação da área de RH; Atuação e competência da Equipe de RH; Principais demandas e desafios da liderança; O que deveria se tornar o RH na empresa; O que não deveria se tornar o RH na empresa; Expectativas de mudança; Ambiente de mudança (forças e restrições); Traços culturais da empresa.

A conclusão apresentada pela consultoria teve as seguintes reflexões:

- Consenso de que a empresa precisa aprimorar a atuação da área de Recursos Humanos.
- Entrevistados reconhecem que a atuação da terceira geração familiar tem aberto um maior espaço para que o RH possa assumir um novo papel.

- Equipe com baixo domínio técnico dos processos de desenvolvimento de RH (como captação, carreira, remuneração, desempenho, clima, cultura, etc.).
- Lideranças na empresa demonstram baixo conhecimento sobre as possibilidades de atuação de uma área de RH.
- Setor extremamente operacional; com dificuldades de expor seu papel na área; e rara contribuição crítica à atuação de RH.
- RH percebido como distante da operação, reativo às demandas, com processos analógicos.
- Parte das responsabilidades que são de RH são feitas por outras áreas.

A partir da análise completa, os jovens da terceira geração de acionistas decidiram agir com ousadia. **Mesmo em plena pandemia – e também por causa dela - arriscaram e deram início à transformação cultural pela implantação de um novo RH.** A Missão do setor expressa a nova essência de atuação:

*Instrumentalizar e apoiar lideranças com políticas, processos e ferramentas para a prática de gestão de pessoas.*

**Para marcar as mudanças do RH, foi alterado o nome do setor para Gestão de Pessoas e Cultura (GPC) e definidas premissas para sustentar os processos da área:**

- Cliente interno são Lideranças e Empregados.
- Profissionais específicos por processos de GPC.
- Atuação proativa depende dos profissionais.
- Contempla temáticas de desenvolvimento de GPC.

- Ponto focal ao cliente interno é por processo.
- Apoio à gestão limitado aos processos de GPC.

O **item 1 dos Anexos** mostra como era o ambiente do RH, com simbolismos que reforçam a percepção interna sobre a área: o **local físico** representa o **distanciamento**; a **máquina de escrever** representa a **obsolescência** e **conservadorismo**; e a **dificuldade de comunicação** do RH representa a **restrição de atendimento e diálogo colaborativo**.

O **item 2 dos Anexos** mostra o novo GPC, que passou por reforma física para evidenciar o conceito de gestão aberta e envolvida com o colaborador, destacando o livre acesso.

A visão e conduta da terceira geração tiveram as pessoas como protagonistas da gestão de negócios para a organização. Este conceito se alinha aos valores da empresa, que também destacam a importância das pessoas:

- Perpetuação e sustentabilidade do negócio através da geração de valor.
- Excelência em qualidade em produtos e serviços.
- Ser uma empresa regenerativa.
- **Responsabilidade, transparência e ética nos relacionamentos.**
- **Somos todos iguais na diferença.**
- **Pessoas como um grande diferencial para a Empresa.**
- **Paixão pelo que faz.**

A implantação do GPC foi muito além de uma mudança no RH. Ela simboliza e torna viável um novo modelo de relacionamento da empresa com as pessoas. Uma relação em que a motivação e a satisfação da equipe são fatores de grande importância para a Box Print.

## ATUAÇÃO DA GPC COM COLABORADORES

A implantação da **Gestão de Pessoas e Cultura** possibilitou muitas novidades em 2021, qualificando a relação entre a empresa e seus mais de 450 colaboradores. Definiu-se as responsabilidades do RH vinculadas aos processos funcionais, que envolvem diretamente a prestação de serviços internos para lideranças e liderados, com rotinas de natureza tática. A listagem a seguir apresenta o comparativo de algumas práticas existentes até 2020 e o novo modelo de GPC.

### Recrutamento e seleção

#### Antes de 2021

- O setor de RH realizava as entrevistas sem os gestores.
- A captação de candidatos era por preenchimento de ficha no RH.
- Descrição do local de trabalho para o candidato pelo RH.
- Proposta de trabalho realizada verbalmente

#### Hoje

- A área solicitante do profissional e o GPC realizam a entrevista com base nos requisitos do cargo.
- Captação de candidatos por envio de currículo por e-mail, Whats App, parceiros como SINE, AME, Universidades e indicações.
- Visita ao local de trabalho para o candidato verificar se tem interesse de realizar as atividades da oportunidade em questão.

- Proposta de trabalho formal, por carta com a responsabilidade do cargo, salário, benefícios, horário de trabalho, tempo de experiência do contrato. E com a solicitação de aceite da proposta e alinhamento do 1º dia de trabalho.

## Integração

### Antes de 2021

- O colaborador se apresentava na empresa um dia antes do trabalho para buscar uniforme e assinar os documentos admissionais.
- No primeiro dia de trabalho recebia as orientações e fazia testes de assimilação presencial sobre Qualidade e Segurança do Trabalho.

### Hoje

- Novo colaborador no 1º dia recebe o kit de boas-vindas (sacola com uniforme, squeeze, carta de boas-vindas com o nome do padrinho). E recebe treinamentos sobre GPC, Qualidade, Segurança do trabalho e visita nas dependências das unidades do grupo.
- O teste de assimilação sobre qualidade e segurança do trabalho passou a ser on-line pelo *Google forms* para ser respondido em 30 dias.
- Indicação de padrinho para acompanhá-lo e orientá-lo nos primeiros 30 dias.

## Avaliação do contrato de experiência

### Antes de 2021

- Parecer do chefe se a pessoa passaria no contrato de experiência, sem conversar com ela. Se não aprovada, o RH comunicava e realizava o desligamento.

## Hoje

- Avaliação pelo gestor da área, GPC, padrinho e colaborador. Conversa de feedback avalia a demonstração de atitudes através de 08 competências. O colaborador pode expressar sua vontade de permanecer trabalhando na Box Print. Se não for aprovado, o Gestor comunica a pessoa e realiza o desligamento, depois encaminha para a GPC.

Além dos itens listados até aqui, vários outros fluxos foram alterados (**itens 3 e 4 dos Anexos**). Sua leitura é importante para a compreensão do alcance desta mudança. O **item 5** mostra o Informativo Interno e o Portal do Colaborador.

## LIDERANÇAS

Para a Box Print, não bastava alterar a estrutura da área de GPC, era preciso ir mais fundo. As lideranças precisavam estar neste processo, pois é onde realmente acontece a gestão de pessoas de verdade. A pesquisa realizada pela consultoria, apontou que as lideranças necessitavam de desenvolvimento, conforme pontos identificados abaixo:

- Boa parte das lideranças não tem competências de gestão de pessoas como um ponto forte. Historicamente, são bons técnicos que viraram chefes de equipes. (característica implantada pela segunda geração de acionistas).

- Lideranças afirmam que a empresa não é habituada ao diálogo nas relações de trabalho. Não há ritos formais de divulgação de resultados, comunicação interna e *feedback*.
- Outro traço cultural salientado pelas lideranças é de uma sensação de constante proibição e vigilância, o que gera algum medo e inibição na relação de trabalho.

Para as lideranças, houve uma série de conversas, palestras, treinamentos e campanhas com o objetivo de alinhar e preparar o grupo para este novo modelo de liderar pessoas. Foram **4.560 horas de treinamento** somente para este público, em 2021. A meta de atingir os 23 líderes foi alcançada.

Além das obras já citadas, o conceito de James C. Hunter foi a base dos treinamentos: *Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.*

A Empresa focou em algumas características essenciais para desenvolver a liderança, como:

- **Liderança de resultados:** o comportamento do líder no desenvolvimento e controle da equipe,
- **Contratando e Demitindo com Eficácia:** Visa aumentar o conhecimento e as habilidades dos gestores para realizarem entrevistas e integrações de pessoal na área de trabalho. Proporcionar ao Gestor

ferramentas eficazes para o desligamento de colaboradores sem trauma e prevenindo gastos futuros.

- **Avaliação de desempenho:** Capacitar os gestores a dar e receber feedback de seu liderado de maneira eficaz, objetivando o aprimoramento profissional e relacional da equipe.
- **Formação de instrutores:** Visa capacitar os gestores para o uso adequado de técnicas e recursos didáticos para aumentar a eficácia na transmissão de conhecimento para sua equipe.
- **Diversidade.**
- **Compliance nas relações de trabalho.**
- **Saúde e segurança do trabalho.**
- **Gestão de Performance:** Assegurar que cada líder aproprie-se da gestão de performance para criar uma cultura de engajamento na equipe, conhecendo melhor cada colaborador e acompanhando sua trajetória, evolução, desenvolvimento e entregas alinhados aos objetivos da empresa.

Na questão específica da Covid-19, a GPC esteve próxima das lideranças para dar atenção, direcionamento e apoio prático ao engajamento das ações. Os resultados obtidos puderam ser percebidos por todos os colaboradores, principalmente por entenderem que produziam um produto essencial para a população, resultando numa média anual de assiduidade de mais de 97%.

O motivo desta cooperação dos colaboradores foi a mudança do comportamento das lideranças. Houve participação ativa em orientar os colegas para evitar aglomerações após a saída do horário de trabalho, uso correto de máscaras,

incentivo a vacinação, intensa higienização, reporte para o ambulatório de qualquer colega com algum sintoma.

Além disso, a empresa oferece atendimento médico em sua sede, todas as tardes, técnica de enfermagem para agendamentos de consultas e exames externos junto ao plano de saúde, e atenção especial no momento de uma moléstia. Se teve um olhar de empatia, compaixão e segurança para as pessoas, traduzido na campanha **#TODOSSOMOSBOXPRINT**.

O reflexo destas atitudes pode ser percebido pelos clientes, conforme vídeo enviado pelo cliente Novo Nordisk aos colaboradores (**ANEXO 6**). O texto da mensagem segue abaixo:

*“Olá colaboradores, da Box Print, meu nome é Renata e eu sou funcionária da Novo Nordisk. Não sei se todos sabem, mas a Novo Nordisk é responsável por produzir 15% de toda a insulina consumida no mundo. Abastecer o mercado no prazo adequado e com qualidade só é possível quando temos ao nosso lado parceiros engajados e responsáveis. A Box é mais que um fornecedor, a Box é uma parceira. Passamos por tempos difíceis na pandemia pelo fato dos diabéticos serem do grupo de risco. Porém, tudo se tornou mais simples devido a qualidade, agilidade e parceria de vocês. Agradecemos muito por todo suporte que sempre nos dão. E muito obrigado por nos ajudar a salvar vidas.”*

O depoimento é de Renata Mayrink, Analista de Logística da Novo Nordisk.

O **item 7 dos Anexos** mostra um panorama geral dos treinamentos realizados em 2021, para toda a equipe. O **item 8** mostra a **campanha especial “Você é a pessoa mais importante do mundo”**, que focou na segurança de todos e reforça a mudança na gestão de pessoas da empresa, com um olhar mais próximo e afetivo.

## RESULTADOS

A mudança comportamental que a pandemia causou entre as pessoas, de um modo geral, acelerou a transformação interna na Box Print. Foi um processo que atendeu anseios da empresa e dos colaboradores, com resultados expressivos para todas as partes.

**Um dado importante que orgulha a Box Print foi não ter havido a perda de nenhum colaborador para a Covid-19.** E a tendência de casos confirmados, que foi crescente em 2020, ficou controlada e em declínio no ano de 2021. **(item 9 dos Anexos).**

O controle da doença dentro da empresa foi ainda mais impactante por ser uma empresa localizada em uma cidade pequena. Muitos de seus colaboradores têm a sua família, amigos e vizinhos trabalhando na organização. Se um colaborador se contaminasse, haveria o efeito cascata, com expectativa de mais quatro colaboradores afastados ou positivados, número evidenciado pelo local de moradia dos colaboradores da Box Print: **80% residem em Campo Bom**

Diversos indicadores mostram a evolução na gestão de pessoas com a nova GPC:

Indicador	2020	2021
Aprovação de colaboradores no contrato de experiência	71,74%	75%
Turnover	2,62%	1,81%
Tempo de fechamento de vaga	21 dias	8 dias
Nível de satisfação dos desligados na entrevista	NA	80,3

<b>Horas de treinamento de integração e adaptação às atividades laborais</b>	<b>168 horas anual</b>	<b>720 horas anual + 16.200h de treinamento para admitidos</b>
<b>Feedback do contrato de experiência nos 30 e 90 dias.</b>	<b>Somente assinava o documento proforma</b>	<b>Satisfação 30 dias = 81,54% Satisfação 90 dias = 95,19%</b>
<b>Nº de horas homem treinamento</b>	<b>Não apurado</b>	<b>Média de 17 horas de treinamento ao ano</b>
<b>Índice de escolaridade acima de Ensino médio completo</b>	<b>63,52</b>	<b>65,38</b>
<b>Aproveitamento de jovens aprendizes como colaboradores efetivos</b>	<b>0</b>	<b>3</b>

Com o trabalho realizado no processo de recrutamento e seleção, houve um **aumento de 3% na escolaridade dos colaboradores acima do Ensino Médio completo**, na comparação entre 2020 e 2021. Se comparar com 2017, houve um aumento de 23,73% nos últimos 5 anos. A escolaridade é importante para os

colaboradores porque alavanca o desenvolvimento de habilidades interpessoais, não somente técnicas, e apoia o crescimento da inovação na empresa. Contribui, ainda, para a melhoria da qualidade de vida, autoestima e planejamento de carreira.

Com mais suporte, trabalho e equilíbrio emocional, segurança, confiança e capacitação, os resultados aparecem com facilidade. A empresa também passou a oferecer incentivo à educação.

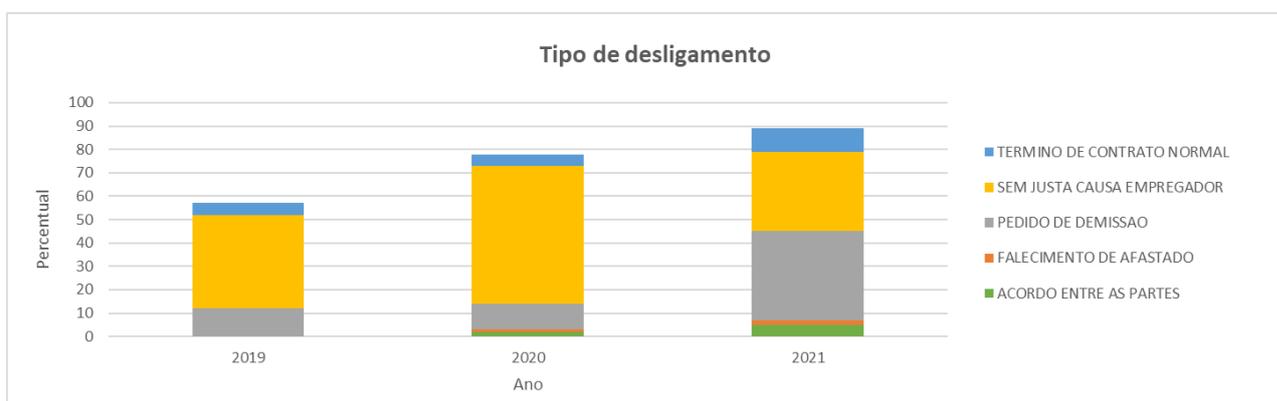
Houve aumento de quadro com redução de absenteísmo:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Absenteísmo (%)</b>	<b>3,39%</b>	<b>3,76%</b>	<b>2,94%</b>
		<b>Redução de 21,8% no absenteísmo</b>	
<b>Quadro de pessoal (nº)</b>	<b>433</b>	<b>421</b>	<b>451</b>
		<b>Aumento de 7% no quadro</b>	

Culturalmente, a Liderança tinha o costume de desligar os colaboradores que “incomodavam”. Se devolvia para a sociedade o “colaborador-problema”, ao invés de buscar soluções para cada caso. Para evitar essa situação, iniciou-se a aplicação de metodologias para tornar a comunicação mais clara. O turnover registrou queda:

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Turnover</b>	<b>2,64%</b>	<b>2,62%</b>	<b>1,81%</b>
		<b>Redução de 30,91%</b>	

Também houve **50% de redução nos desligamentos por parte da empresa**, reflexo da nova orientação e treinamento das lideranças para pensarem, analisarem e mudarem a maneira de conduzir os desligamentos. Principalmente no período de pandemia, quando o mercado de trabalho não estava absorvendo a mão de obra e o impacto seria ainda maior na comunidade local.



Para apoiar no plano de ação de mudança cultural, entender o clima organizacional interno e verificar o processo, foi implantada a entrevista de desligamento. Mesmo saindo da empresa, a maioria dos entrevistados sai com bom nível de satisfação em relação à empresa:



Todos os dados positivos foram registrados com aumento do quadro de colaboradores e aumento de horas extras para atender a demanda de pedidos em 2021, cerca de 39% a mais em comparação a 2019 (ano sem pandemia):

	2019	2020	2021
<b>Quantidade de horas extras</b>	16.988,43	19.519,56	23.649,81

A cultura da Box Print se transformou rapidamente com as ações realizadas, como mostram os depoimentos de alguns colaboradores:



*“Senti uma mudança muito grande no último ano. Antes quase não se via os colegas tendo contato, hoje as pessoas se cumprimentam, desde os mais simples até os cargos mais altos. E o RH agora está mais perto, puxa a gente pra saber o que está acontecendo, se está tudo bem. Também percebi que as pessoas começaram a se cuidar mais, não só cada um cuidar de si, mas um cuidar do outro. Me senti seguro na empresa quando o coronavírus estava em alta e continuo me sentindo seguro, porque hoje vejo as pessoas conscientes e preocupadas em não contaminar os colegas.”*

#### **Eroni de Mello , Auxiliar de Matrizaria, sete anos de empresa**

*“Uma das coisas que a gente consegue observar com a mudança de RH pra GPC é a facilidade do acesso ao setor. Antes tinha uma certa resistência ou até mesmo medo do RH. Tu só ia pra ser contratado ou desligado. Hoje não, é pra conversar*



*sobre algum problema, alguns anseios que se tem, para poder chegar a uma solução. A GPC vem nos incentivando e mostra que é necessário termos pessoas trabalhando*

*felizes, mas com conhecimento e valorização. Também vem promovendo bastante a atualização. Ter a perspectiva de algo melhor é muito positivo. A GPC tem apoiado as pessoas, os gestores, e promove a boa convivência entre todos.”*

**Luís Augusto Palamar, Líder de Almoxarifado, 15 anos de empresa**

*“Teve várias mudanças no último ano. Acho que a principal é que agora a gente consegue entrar na GPC, é bem recebida. A liderança teve uma mudança radical, hoje se interage mais com os gestores, é possível conversar. Se consegue acompanhar todas as informações pelo portal. Tudo melhorou!”*



**Luana Ramos Dressler, Auxiliar de Produção I, três anos de empresa**



*“A GPC mudou a forma de administrar o RH na Box Print. Começa com o atendimento, com um ambiente mais aberto, que transmite mais conforto para tratar as questões. Os benefícios estão melhor geridos, tem mais integração entre colaboradores. E os treinamentos, pra mim, foram uma importante ação, porque supriu uma necessidade de estarmos mais preparados para o atendimento de pedidos e projetos, com maior velocidade, como o mercado está pedindo. O recrutamento e seleção também passou por uma grande revolução, agora com estrutura e processos melhor definidos.”*

**Carlos Eduardo Gomes Zambenedeti - Coordenador de pré-impressão,**

**34 anos de empresa**

## CONCLUSÕES

A experiência vivenciada pela Box Print nesta transformação cultural influenciou as atitudes de todos na empresa. Ações básicas e simples fazem toda a diferença para se ter excelentes colaboradores e resultados extraordinários, mesmo com os medos vividos em um ano de pandemia.

Um aspecto em especial chama atenção nesse processo. A Box Print é uma empresa sólida, com 63 anos de história e com entregas de qualidade a seus clientes. Reconhecida pela excelência em produtos e pela visão de sustentabilidade. A um primeiro olhar, estava com uma gestão de pessoas eficiente, com produção e resultados satisfatórios. E mantinha um relacionamento duradouro com seus colaboradores: em 2020, cerca de 60% atuavam há mais de 5 anos, e 36% tinham mais de 10 anos de vínculo trabalhista com a empresa.

A Gestão de Pessoas e Cultura ensinou que é preciso, sim, mexer no ‘time que está ganhando’ para seguir somando vitórias no futuro. A GPC demonstra que a Box Print percebeu a necessidade de valorizar cada vez mais seus colaboradores, e isso passa por transformações: abrir espaços de manifestação, oferecer condições para que o trabalho gere não apenas sustento, mas felicidade, promover reconhecimento, ser um ambiente de parceria e construção conjunta.

O projeto segue em desenvolvimento, com novos programas em implantação e a reforma de toda a área comercial, para criar espaços de trabalho mais humanos e integrados. Aos colaboradores que escolheram a Box Print como empresa para trabalhar e crescer, a empresa agradece pela confiança. A pandemia mostrou que não se chega a lugar algum sozinho e que o trabalho de todos, juntos, salva vidas. Seguimos unidos e fortalecidos para entregar **A Melhor Embalagem Para o Mundo.**

## AUTORAS:

**Jéssica Lilian Leuck**, Administradora de Empresas, possui especializações em Gestão de Pessoas, Dinâmica dos Grupos e Liderança. Com 20 anos de experiência, coordena a gestão de pessoas na Box Print.

**Aline Leifheit**, Administradora de Empresas com MBA em Gestão de Pessoas. Atua há 10 anos na Box Print. Foco no Desenvolvimento Humano e na transformação nos ambientes de trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

CHAPMAN, Bob ; SISODIA, Raj. *Todos são importantes: o extraordinário poder das empresas que cuidam das pessoas como gente, e não como ativos*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

HUNSAKER, Phil ; ALESSANDRA, Tony. *A nova arte do gerenciamento de pessoas: estratégias que todo gerente precisa saber para ter o relacionamento dos sonhos com sua equipe*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro: GMT, 2006.

SENA, Victor. *Veja os comportamentos profissionais que devem ficar para trás na pandemia*. **Portal Exame**, São Paulo, 07 de dezembro de 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/veja-os-comportamentos-profissionais-que-devem-ficar-para-tras-na-pandemia>.