



TOP SER HUMANO 2022 ABRH-RS
CATEGORIA: ORGANIZAÇÃO
MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

BSBIOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE BIODIESEL SUL BRASIL S/A

BIOCOMBUSTÍVEL DA SUPERAÇÃO:

Implantação do programa de remuneração variável aliado ao desenvolvimento de traços da cultura BSBIOS.

Responsáveis:

Emanuele Milani Groth
Felipe Gehring
Dayanne Luza



1. Objetivo	4
2. Introdução	5
3. Corpo do Trabalho	7
4. Resultados	11
5. Conclusão	19
6. Bibliografia	21
7. Informações dos Autores	22

Sinopse

No ano de 2021 a BSBIOS consolidou mudanças significativas atreladas a estrutura societária, revisão dos norteadores estratégicos, consolidação da nova estrutura organizacional e fortalecimento das lideranças. Estas mudanças estimularam a implantação do programa de remuneração variável nomeado como **Biocombustível da Superação**.

O programa tem como principal finalidade fortalecer a cultura da meritocracia, valorizar o esforço coletivo e acelerar o processo de fortalecimento de traços da cultura organizacional.

O **Biocombustível da Superação** divide-se em: Participação nos Lucros e Resultados (PLR), com a finalidade de estimular o time no alcance dos resultados financeiros e o **Bônus Renovar** com a finalidade de internalizar comportamentos que reforcem traços desejados na cultura.

O diferencial do programa de remuneração variável da BSBIOS é o **Bônus Renovar**, já que o estímulo a cultura é um dos grandes desafios das empresas, principalmente para companhias em fase de expansão, como é o caso da BSBIOS.

A remuneração variável foi construída de forma colegiada e é administrada pelo setor de Gestão de Pessoas da BSBIOS. O programa aplica-se a todos os níveis de cargos da Companhia.

Com base em evidências, destacamos os resultados provenientes deste trabalho através dos indicadores do Bônus Renovar, clima organizacional, performance do negócio e depoimentos de colaboradores.

1. Objetivo

A atração e retenção de talentos em prol de um desempenho econômico sustentável, fez com que a BSBIOS construísse estrategicamente o programa de remuneração variável. Buscamos transformar uma gestão técnica-funcional em estratégica, onde as pessoas constituem nosso diferencial competitivo.

A BSBIOS implantou o Biocombustível da Superação com a finalidade de sustentar o negócio, através da construção de uma organização de alta performance, onde todos os colaboradores tem a oportunidade contribuir e serem reconhecidos pelo engajamento e entrega dos resultados.

Os objetivos específicos do trabalho são: criar de um ambiente de cooperação mútua e engajamento de todos; valorizar o esforço coletivo e o reconhecimento do mérito de cada indivíduo; Introjetar comportamentos que reforcem traços desejados da cultura organizacional; O desenvolvimento de níveis crescentes de resultados para o negócio; Atrair e reter os melhores talentos na organização.

Acreditamos que negócios de sucesso dependem do êxito individual e coletivo de nossos colaboradores. Chiavenato (2014) contribui dizendo que as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional elas passam a ser a competência básica da organização, à sua principal vantagem em um mundo globalizado, instável e fortemente competitivo.

2. Introdução

A BSBIOS tem o propósito de “**Participar do Desenvolvimento sustentável do planeta por meio do Agronegócio e das Energias Renováveis**”, nossa estratégia é guiada pelos princípios de ESG (Sigla em inglês para Environmental, Social and Governance), no português ASG (Ambiental, Social e Governança), buscando a excelência ambiental, social e de governança. Reforçando nosso compromisso com o Planeta, estabelecemos metas para até 2030 ser uma empresa carbono neutro e estar entre as três maiores empresas de biocombustíveis do mundo.

Somos uma empresa verticalizada com 17 anos de história, integrada na agroenergia, com atuação na cadeia do agronegócio, produzindo e transformando produtos com certificações internacionais de qualidade (GMP+B2, GMP+B3, Selo Biocombustível Social, International Sustainability and Carbon Certification EU, Selo APROBIO de Qualidade, Biodiesel Super A), temos como principais produtos: o biodiesel e o farelo de soja.

Acreditando que a sustentabilidade é o combustível para a futuro, nosso CEO e Presidente Erasmo Carlos Battistella reforça que ao mesmo tempo que desejamos prosperar economicamente, nossas decisões também são baseadas na geração de valor para o planeta e para as pessoas de dentro e fora da empresa, sempre fortalecendo nosso propósito e os nossos valores: **Sustentabilidade; Integridade; Comprometimento; Inovação e Geração de Valor**. Neste contexto, a BSBIOS garantiu o seu lugar entre as três maiores produtoras de biodiesel no Brasil, assumindo a liderança no seu setor de atuação.

No ano de 2021 concretizamos a consolidação societária, representando o fim de um ciclo de parceria com a Petrobrás Biocombustíveis (Pbio) e o início de uma nova jornada, com um arrojado e desafiador planejamento estratégico. Estas mudanças geram impacto na cultura e na forma como a empresa deseja ser vista no mercado, portanto é importante atrelar a cultura à visão de

marca empregadora. Ao revisar o propósito, visão e valores que desejamos seguir, reconsideramos também a cultura organizacional e definimos os meios para atingir o objetivo, que esbarram em valores, crenças e hábitos diários. Para Souza (2021) transformar a cultura é algo que todas as organizações desejam realizarem virtude das transformações de mercado. E o desejo, é que essas transformações sejam bem-sucedidas. Um estudo sobre Cultura Organizacional realizado pela Duke University, ouviu mais de 1.800 CEO's e CFO's de empresa por todo o mundo: Mais de 90% destes executivos afirmaram que cultura é importante para os resultados. Porém apenas 15% disseram que a cultura vigente é a ideal em suas empresas.

Baseados na revisão dos nossos norteadores, estruturamos um novo modelo de governança e uma nova arquitetura organizacional. Estas mudanças estimularam a implantação do **Biocombustível da Superação: programa de remuneração variável aliado ao desenvolvimento de traços de cultura BSBIOS**, procurando atender o objetivo **A3. Atrair, Reter e Desenvolver Talentos** – Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Mapa Estratégico da BSBIOS.

Para Kanaane (1999), o engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento no qual ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Em virtude disso, Wood Jr e Picarelli F^o (2004) advertem que a maneira pela qual se remunera esse tipo de funcionário jamais poderia ser a mesma de alguns anos atrás. Neste sentido, o case tem por objetivo apresentar a implantação do programa de remuneração variável com foco no Bônus Renovar, evidenciando as ações que o sustentam, os resultados alcançados, as estratégias de manutenção e aprimoramento do programa de remuneração variável da BSBIOS.

3. Corpo do Trabalho

O programa tem como premissa atender o plano estratégico de crescimento e expansão da companhia por meio de incentivos aderentes ao negócio. Ele permite uma visão mais estratégica do que era convencionado antigamente como área de gestão de pessoas. Conforme ressalta Pimentel (2019) é importante que as organizações desenvolvam estratégias para garantir que sejam capazes de atrair e reter talentos.

Para sustentar o crescimento da empresa, com um olhar de futuro, a área de Gestão de Pessoas reavaliou a estratégia e ponderou em conjunto com a Diretoria Executiva o desenvolvimento de um programa de Remuneração, sendo uma prática de melhoria contínua. A construção foi através de um modelo adequado à realidade e à visão da BSBIOS, buscando obter resultados coletivos.

O Biocombustível da Superação divide-se em dois grandes programas: Participação nos Lucros e Resultados (PLR), com a finalidade de estimular o time no alcance dos resultados financeiros e o **Renovar** com a finalidade de internalizar comportamentos que reforcem traços desejados da cultura organizacional.

O diferencial do Programa de Remuneração Variável da BSBIOS está no **Renovar**, pois recompensar os colaboradores com base em comportamentos que reforcem a identidade e a cultura da empresa é um desafio, mas também uma ferramenta de estímulo. Abaixo, descrevemos as principais etapas de implantação:



O diferencial deste programa está no **Bônus Renovar**. Neste sentido, descrevemos abaixo os detalhes do programa.

Buscamos mudança comportamental; energia renovável; ação (infinitivo); fazer diferente; senso de “dono da área”; participar, ver e agir. São elegíveis todos os colaboradores e estagiários da BSBIOS. O pagamento é de até um salário, sendo considerado atingimento das metas e proporcionalidade por tempo de empresa. Ocorrendo anualmente através de um cartão de incentivo, até março.

O Bônus Renovar possui três pilares, desdobrados em 5 indicadores/ações:



Detalhes dos Indicadores e Metas do Bônus Renovar

Pilar Sustentabilidade (ESG)

Indicador: Participação em Projetos Sociais e Ações Voluntárias.

Conceito: Participação dos colaboradores em projetos/ações voluntárias. Cada Diretoria/Unidade produtiva é responsável por elaborar e executar seus projetos e ações.

Objetivo: Mobilizar o público interno por meio da participação em ações de voluntariado/projetos sociais, estimulando a cultura “S” do tripé da sustentabilidade, proporcionando maior interação com a comunidade e apoiando na construção de um mundo melhor.

Pilar Planejamento (ESG)

Indicador: Definir indicadores e metas individuais para líderes.

Conceito: Elaboração de 02 a 04 indicadores/metras individuais pelos profissionais em posição de liderança (Diretores, Gerentes, Coordenadores, Líderes Facilitadores). A equipe e o líder pontuam mediante ao cadastro e o acompanhamento dos indicadores. **Objetivo:** Incentivar a competência de planejamento e exercitar a definição de indicadores e metas individuais com a finalidade preparar os líderes para a implantação do programa de desempenho por resultados.

Indicador: Realizar a Avaliação por Competências e Feedback.

Conceito: Realizar a avaliação por competências e o feedback durante o ciclo de avaliação e conforme metodologia utilizada pela Companhia. **Objetivo:** Estimular o planejamento e engajamento das lideranças e dos times no processo de avaliação e feedback.

Pilar Segurança do Trabalho (ESG)

Indicador: Treinamentos de Segurança do Trabalho

Conceito: Participação e engajamento de todos os colaboradores nos treinamentos de Segurança do Trabalho. **Objetivo:** Estimular a realização dos treinamentos com a finalidade de enraizar a cultura de segurança.

Indicador: Sugestões de melhorias de Segurança do Trabalho

Conceito: Sugerir ideias relacionadas a Segurança do Trabalho por meio do canal Inová e validação do Comitê de Projetos e Estudos. **Objetivo:** Impulsionar a mudança cultural relacionado a segurança do trabalho, instigando a ideias inovadoras e minimizando riscos.

O Renovar foi amplamente divulgado para todos os níveis da organização. Iniciando a comunicação na Convenção anual de Líderes e desdobrado para os demais colaboradores por meio de reuniões presenciais, videoconferência, plataforma de treinamento e-Learning e

informativos internos. Mensalmente os indicadores são acompanhados pelos líderes em reuniões de dashboard e desdobrados para os times por meio da plataforma e-Learning.

Em meio aos desafios gerados pela Pandemia do Coronavírus, a área de Gestão de Pessoas direcionou esforços na execução, orientação e monitoramento do Bônus Renovar, oportunizando a mobilização, engajamento e sinergia dos times na execução das ações propostas nos pilares do programa, sempre respeitando os protocolos sanitário do COVID.

O Bônus Renovar através do conjunto de indicadores e metas conta com o envolvimento efetivo das lideranças e das equipes. O CEO Erasmo Carlos Battistella destaca em suas falas: “Para executarmos com êxito a nossa estratégia e não perder o DNA da BSBIOS, é fundamental a participação e a dedicação de todo o time”. Para Reiman (2017), propósito é uma bússola para a direção dos negócios, diz também que o líder inspirado por propósito coloca o propósito em primeiro lugar, e que líderes sem propósito ficam à deriva.

4. Resultados

Demonstramos por meio de alguns indicadores e depoimentos de colaboradores que o Bônus Renovar está atendendo os objetivos propostos, impactando positivamente no engajamento das ações, no sentimento de pertencimento e no fomento da cultura BSBIOS por meio do protagonismo das Pessoas dentro e fora da empresa.

Pilar Sustentabilidade (ESG) - Projetos Sociais e Ações Voluntárias

A participação dos colaboradores nas ações de voluntariado foi de 99%, representando o engajamento do público interno.

Os projetos foram executados por Diretoria e unidade produtiva. Formaram-se 07 (sete) Grupos de Voluntariado. Abaixo destacamos o resumo das ações: **Presidência:** lanche solidário e “dia especial” em escola pública com direito a teatro sobre o meio ambiente, lanche e doação de material escolar. **Diretoria Administrativa:** doação de sangue; arrecadação e doação de brinquedos para uma comunidade carente. **Diretoria de Biocombustíveis Avançados:** arrecadação e doação de cestas básicas para crianças de uma comunidade carente. **Diretoria Comercial (Grupo Energizar):** arrecadação e doação de roupas, brinquedos, caixas de leite para o projeto Brasil sem frestas, doação de sangue. **Diretoria Financeira:** arrecadação e entrega de materiais escolares em uma escola pública. **Diretoria de Operações:** venda de rifas para a compra de um equipamento que ajuda na locomoção de pacientes acamados e apoio a uma entidade filantrópica de assistência a crianças carentes. **Unidade de Marialva:** arrecadação e doação de alimentos para comunidades carentes, doação de sangue.

As ações de voluntariado foram um marco para a empresa, o engajamento, mobilização e brilho nos olhos dos colaboradores demonstraram o quanto a participação voluntária ajuda no

desenvolvimento de competências como liderança, comunicação, resolução de problemas, ao mesmo tempo que estimula a integração e o trabalho em equipe.

Representou uma das portas de entrada para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da responsabilidade social da BSBIOS, sendo este um pilar fundamental para o compor o tripé da sustentabilidade. O trabalho voluntário tem um papel ativo na transformação de qualquer sociedade. “O trabalho voluntario é realizado pelo desejo da pessoa conectar suas ações com um propósito maior de atuar de forma solidária, de viver uma experiência de aprendizagem e de crescimento pessoal. São inúmeras as causas que um voluntário pode se identificar, sejam causas ligas a crianças, idosos, mulheres e assim por diante.” (RODRIGUES 2018).

“O voluntariado está no meu DNA, já ajudo há anos famílias e instituições, ajudar o próximo me deixa feliz, ver as crianças sorrindo, me faz bem. O Programa veio para dar um pontapé inicial, mas as pessoas compraram a ideia e levaram para a vida, mobilizaram seus familiares, vizinhos em prol das ações para ajudar o próximo” cita Marília Chaves Damian, Analista de Execução na empresa e líder de um dos grupos de voluntariado.

Pilar Planejamento - Definir indicadores e metas individuais para líderes

As metas foram definidas por **100%** dos líderes da BSBIOS, representando a capacidade de planejamento e aderência ao acompanhamento de indicadores.

Com a revisão do planejamento estratégico da empresa, se fez necessário engajar as pessoas nas novas diretrizes da empresa, após o desdobramento das macroambições pela alta liderança, os Líderes de áreas precisam cascatear essas ações para suas equipes. Este indicador, fomentou que a liderança construísse juntamente com seu time, ações para alavancar os resultados da empresa afim de atingir a visão proposta para 2030.

Para Hamel e Prahalad (1995), a estratégia é o meio pelo qual uma empresa reconhece suas necessidades básicas, desaprende parte do passado para poder descobrir o futuro, desenvolve capacidade

de previsão do mercado de amanhã, cria metas que superam os limites e desafia a conseguir, criativamente, a alavancagem dos recursos e desenvolve liderança com competências essenciais.

Conforme cita Renato Barboza dos Santos - Líder de Processos Industriais, “Após o Bônus Renovar, as pessoas se tornaram donas das suas metas. Mais que o dinheiro, as pessoas da indústria percebem que suas ideias estão sendo ouvidas e implementadas.” Edimilson Alex da Silva relata: “O nosso Líder, o Rodrigo, é muito transparente com nós, sempre nos colocar por dentro dos assuntos da empresa, as metas que ele cadastrou para o Programa, nós conseguimos atingir.”

Percebemos pelos depoimentos acima, que realmente os colaboradores se sentiram envolvidos, conhecendo as metas cadastradas pelos seus líderes e contribuindo para o alcance das mesmas.

Pilar Planejamento - Realizar a Avaliação por Competências e Feedback

O resultado do indicador representa a capacidade de planejamento e engajamento dos líderes e do time no processo anual de avaliação e feedback. Bossidy e Charan (2005) dizem que a qualidade de seu pessoal é fator de maior vantagem competitiva. Segundo o autor brasileiro Idalberto Chiavenato, a Avaliação de Desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a contribuição desta pessoa para o negócio da organização. Só que conseguir estimar o valor de um colaborador é um trabalho árduo e que exige preparação.

A avaliação de competência é realizada na BSBIOS desde 2011, a empresa entende que é uma forma efetiva de desenvolver as competências dos colaboradores e potencializar suas maiores habilidades, proporcionando um momento formal de feedback. Percebemos um aumento significativo no engajamento dos líderes e equipes, sendo que no **último ciclo** de avaliação a participação **foi de 87%** e após o Programa **aumentou para 99%**.

Pilar Segurança do Trabalho - Treinamentos de Segurança do Trabalho

Um dos desafios da área de saúde e segurança do trabalho é fazer com que as ações de treinamento gerem valor e impactem positivamente na cultura. Acreditamos que o resultado do indicador representa a boa aderência na realização dos treinamentos de segurança.

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Entende-se que os treinamentos de segurança do trabalho, além de habilitar o exercício de algumas funções dentro da empresa, são capazes de reforçar os comportamentos e atitudes esperadas pela empresa sobre esta temática. A segurança das pessoas é algo inegociável para a BSBIOS, mas é necessário despertar o comportamento coletivo que todos são responsáveis pela segurança própria e dos demais colegas e desenvolver este pensamento é um dos objetivos deste indicador. Conseguimos mensurar que 95% dos colaboradores realizaram os treinamentos propostos, 4% realizaram de maneira parcial e 1% não realizaram.

Pilar Segurança do Trabalho - Sugestões de melhorias de SST

Por meio do programa INOVAÍ, 96% dos colaboradores se envolveram na elaboração de ideias de SST e somente 4% dos colaboradores não pontuaram.

O maior ganho deste indicador foi o sentimento de pertencimento gerado nas pessoas, ao verem suas ideias implementadas na empresa. Destacamos abaixo o comentário do colaborador André Fernandes da Encarnação – Líder de Processos Industriais, “Quanto as ideias do ano passado, de segurança, junto com a equipe sugerimos e foi implantado a nossa ideia na fornalha da caldeira. E, isso foi muito positivo porque melhora a segurança e podemos ver nossas ideias sendo implementadas.”

Apuração do Bônus

O fechamento do Bônus Renovar permitiu que 91% dos colaboradores recebessem 100% do seu salário nominal e 9% receberam o bônus proporcional ao atingimento de metas e/ou tempo de empresa.

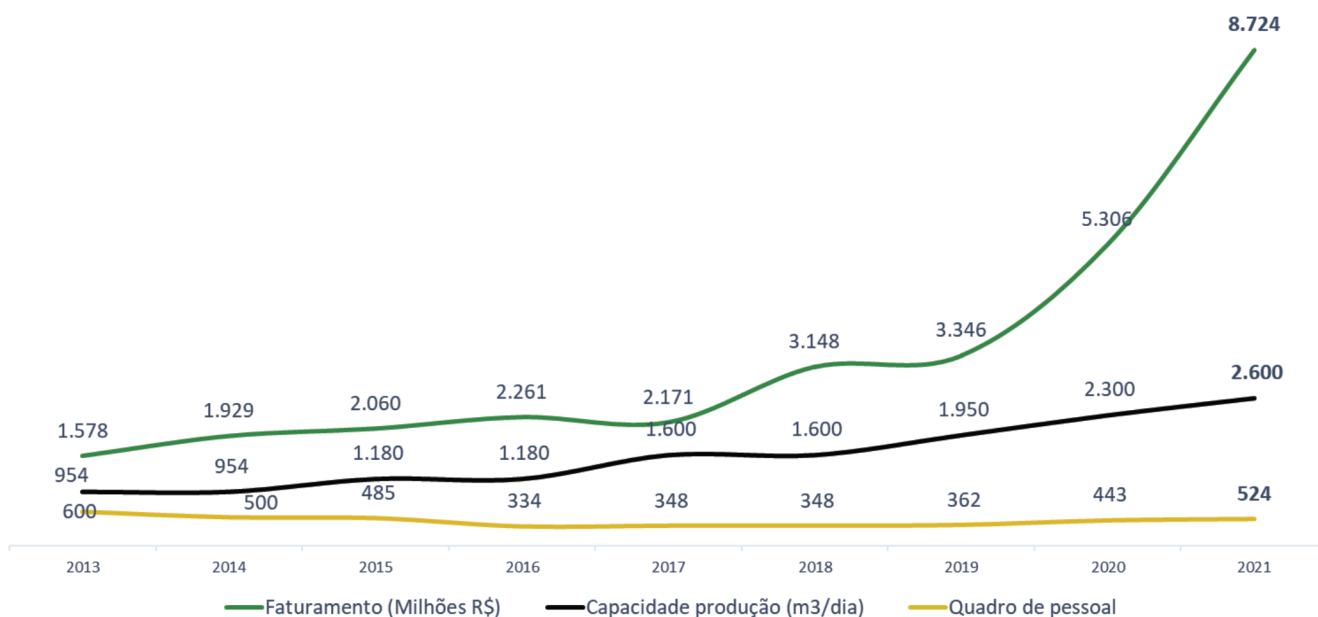
Chiavenato (2014) cita: “Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo. Em outros termos, o engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento”.

Os resultados colhidos também são fruto do incentivo financeiro que o bônus proporciona, mas observamos que o maior objetivo do Programa está sendo atingido, pois os comportamentos observados tem reforçado que as pessoas estão internalizando os traços de cultura desejados.

Indicador de faturamento x produção x quadro de pessoal

Barbieri (2014) destaca o papel vital dos colaboradores para a geração de riqueza, a transformação e a inovação, quando afirma que pessoas talentosas e desenvolvidas se tornam um diferencial competitivo no gerenciamento e nas operações de um negócio, contribuindo de forma relevante para questões como qualidade, produtividade, lucro, rentabilidade, inovação em gestão e inovação tecnológica.

No ano de 2021 a BSBIOS superou o faturamento projetado, ultrapassando os 8 bilhões. O gráfico abaixo demonstra o crescimento exponencial do faturamento, bem como a capacidade de produção e o incremento no quadro de pessoal adequado as necessidades das operações.



Indicador de Clima Organizacional

No ano de 2021 a participação dos colaboradores na pesquisa de clima chegou a 94% e o índice de satisfação em 89%, representando um ambiente de trabalho saudável por meio das Pessoas. Acreditamos fortemente que os resultados positivos da empresa também são consequência do engajamento dos colaboradores. E, com certeza o as ações do Bônus Renovar tem contribuição nisso, ficando claro que contribuiu para o sentimento de pertencimento e para atingir melhores resultados.

Destacamos abaixo um pouco mais dos depoimentos de colaboradores:

Florinalva Aparecida Bonatti, admitida em 01/06/2010, atualmente está na posição de **Analista Financeiro** na unidade de Marialva/PR.

“Antes de ter esse programa a gente não se sentia tão envolvido em tudo que está acontecendo na empresa, com o programa nos sentimos envolvidos em tudo. Na avaliação de desempenho e feedback, hoje a comunicação é muito melhor, é muito importante podermos ouvir como estamos, o que devemos nos desenvolver e o como podemos ajudar a empresa. Com o INOVAÍ as pessoas se sentem envolvidas, se sentem importantes ao verem as suas ideias serem

implementadas e falam: minha ideia foi implantada! Com o início do programa, e também da plataforma de treinamentos, já perdi a conta de quantos treinamentos já fiz. O voluntariado, eu amo! Nunca tinha visto na minha vida, trabalhei 16 anos em outra empresa e aqui você ganha para ajudar o próximo que é o mais importante de tudo. Sobre o bônus, quando vem a retribuição...você conta isso na cidade, o pessoal nem acredita e fala: meu deus, mas existe isso? Que legal, que programa bacana, a BSBIOS realmente está de parabéns! O programa sensibilizou muito as pessoas, todos os colaboradores estão mobilizados e se organizando a participar das ações de voluntariado. É orgulho para gente poder estar aqui! De coração é muita bacana fazer parte dessa história e ver o brilho e as pessoas contentes”.

Everson da Silva Moreira, admitido em 10/03/2016, atualmente está na posição de **Assistente de Controle de Qualidade** na unidade de Marialva/PR.

“Antes do programa existia uma dificuldade em treinamentos de segurança, as ideias, questões sociais, com o programa as pessoas estão se mobilizando e as pessoas fazem porque realmente gostam e não somente pelo valor. Antes as nossas ideias, por algum motivo era mais difícil de evoluir e desenvolver. Hoje, é mais fácil e temos o espaço para sugerir ideias e ver elas serem implementadas, é gratificante! Vejo o programa Renovar, como uma ferramenta de melhoria no ambiente de trabalho e só agregou. Mudou as pessoas fora da empresa! No voluntariado, temos um grupo aqui da empresa que joga futebol e um dos meninos que eu jamais esperava, não imaginava isso partir dele, ele falou: podíamos pegar o dinheiro que sobra em caixa, que pagamos mensal, e fazer alguma caridade, comprar cesta básica!”

Edimilson Alex da Silva, atualmente na posição de **Operador de Pá Carregadeira**, Admitido em 18/03/2013.

“Os treinamentos de segurança fazem com que todos entendam a importância da segurança, um lembra o outro de é preciso realizar os cursos, utilizar os EPI's”. No meu setor, agora temos o hábito de chegar de manhã e acessar a plataforma de treinamento e olha no catálogo ver se tem alguma novidade, não só os de segurança, mas todos cursos disponíveis.”

Marilia Chaves Damian, admitido em 12/03/2012, atualmente na função **Analista de Execução**.

“Para mim a melhor parte foi o Projeto de Voluntariado, a solidariedade, o mundo ali fora são totalmente carente de ajuda, tem muito sofrimento, muitas pessoas sem condições e poder ajudar me deixa feliz, é muito gratificante poder ajudar o outro. Nós tivemos um padrinho, que era o Diretor Leandro Zat, sempre que precisávamos ele nos ajudava, nos orientava quando era necessário. Tem uma frase que diz, basta dar o primeiro passo que o resto do caminho vem seguindo, os colegas se mobilizaram vendo os demais participando e isso foi contagiando, encorajando os demais a participarem.”

Renato Barboza dos Santos, Admitido em 21/09/2011 atualmente atua como **Líder Processos Industriais**.

“Fazem os treinamentos obrigatórios de segurança e também os demais disponíveis, estão preocupados com o aprendizado deles, os colegas se apoiam, ajudam aqueles com maior dificuldade de acessar a plataforma de treinamento. Mais do que remuneração, eles percebem o envolvimento da indústria, recebem valorização pela participação. Quando receberam o valor, deu credibilidade, de que a empresa cumpre aquilo que diz, se concretizou de que essa causa veio para ficar, hoje passamos a entender coisas, a empresa estão levando a sério, tudo depende de nós, a maior prova disso é o bônus renovar. As ações viraram cultura, pois aquilo que você faz mais vezes, no dia a dia, vira verdade, a equipe se sente desafiada, a BSBIOS conseguiu tirar as pessoas da zona de conforto, com este Programa.”

5. Conclusão

Estabelecer a cultura da empresa e mantê-la é um dos grandes desafios para empreendedores e gestores. Quanto mais fortalecida, mais fácil será para conduzir os colaboradores às práticas que vão ao encontro dos objetivos do negócio.

O crescimento da BSBIOS traz consigo transformações em processos e comportamentos. A cultura instaurada pode sofrer alterações, mas deve manter a sua essência e conservar o que foi conquistado. Mesmo que o mercado determine as regras e os planos estratégicos mudem, os comportamentos precisam continuar orientados pelos valores defendidos na cultura.

A cultura nasce com o negócio e se fortalece com a chegada das pessoas que se dispõem a contribuir para o seu crescimento. Conquistar a satisfação do cliente interno já é um passo diferenciado para encantar o público externo e gerar cada vez mais negócios.

O Biocombustível da Superação, em destaque o Bônus Renovar, está alinhado as Estratégias do Negócio e alicerçado nos valores da BSBIOS. Assim sendo, procuramos criar condições para potencializar comportamentos.

A gestão de pessoas a partir do processo de expansão, projetos greenfield, fusões e aquisições, torna-se fundamental para que o artifício de integração seja bem sucedido. Em relação ao encontro das organizações, o resultado inicial é um choque cultural, que quando mal administrado, tende a frustrar.

Acreditamos que o Renovar é uma ferramenta que exerce um papel de relevância no fomento da Cultura BSBIOS. Para o ano de 2022 a BSBIOS sustenta o Biocombustível da Superação e aprimora o Bônus Renovar. O Pilar Inovação foi adicionado aos demais (Sustentabilidade, Planejamento, Segurança). Além disto, os indicadores também foram aprimorados.



Baseado no desdobramento do Planejamento Estratégico, o ano de 2022 também será marcado pela construção e implementação do Programa de Remuneração Executiva por meio de incentivo de curto prazo (ICP) e longo prazo (ILP).

Para a BSBIOS, a cultura é um bem precioso, pois dela, nascem valores que são praticados e defendidos dentro e fora da empresa, por seus dirigentes e colaboradores, em diversas fases do negócio. Criar uma cultura, disseminá-la e mantê-la é uma missão que deve ser abraçada com responsabilidade para que as boas práticas culturais inspirem os colaboradores e, principalmente, falem sempre a verdade. Os bons resultados da BSBIOS refletem o compromisso de crescer de forma orgânica, em constante renovação e pautado nas Pessoas.

Segundo matéria destacada no site da GPTW, “A cultura organizacional tem uma grande responsabilidade em motivar os funcionários e estimular seu crescimento à medida em que a empresa também se desenvolve. Os bons resultados de uma cultura fortalecida podem ser percebidos em um ambiente de trabalho com clima agradável e que proporciona o aumento da produtividade.”

Estimular traços de comportamento e fomentar a cultura é desafiador e estimulante. Portanto, seguimos na missão de estar alinhado às estratégias buscando atrair, reter e desenvolver Pessoas para a sustentabilidade e sucesso do negócio.

Existe um lugar onde os sonhos se realizam, onde a promessa de um futuro mais limpo e melhor se torna realidade: nas nossas mãos!

6. Bibliografia

BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

Bossidy Larry; Charan Ram. Execução: A Disciplina para Atingir Resultados, São Paulo-SP, 2005.

CHIAVENATO, I. Administração de Recursos Humanos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. São Paulo: 3ª edição, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Barueri/SP: Manole, 2014.

Pimentel, D. (2019). Sucessão Em Equipas.

GPTW, 24 de março de 2020 – 5:46 (<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/fortalecer-a-cultura-da-empresa/>).

REIMAN, Joey. Propósito: Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e Empresas Poderosas. São Paulo: Casa Educação, 2017.

WOOD JR, T.; PICARELLI Fº, V. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Evlyn Rodrigues et al. Impacto do trabalho voluntário nos níveis de empatia, autoestima e bem-estar subjetivo. 2018.

SOUZA, Andre. Reinvente o seu RH: um novo RH para uma nova Era. Futuro S/A, 2021.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2010.

7. Informações dos Autores



Emanuele Milani Groth

Gerente Corporativa de Capital Humano, atua a 16 anos na área de Gestão Pessoas. Graduada em Psicologia pela UPF, MBA em Gestão de Pessoas pela IMED e Pós MBA em Inteligência Empresarial pela FGV. Trabalha na BSBIOS desde 2010.



Felipe Gehring

Coordenador de Gestão de Pessoas, atua a 14 anos na área de Gestão de Pessoas, Graduado em Administração de Empresas e Pós-graduação em Recursos Humanos pela Anhanguera. Trabalha na BSBIOS desde 2011.



Dayanne Luza

Especialista de Gestão de Pessoas, atua a 13 anos na área de Gestão de Pessoas, Graduada em Psicologia pela UPF, MBA em Gestão de Pessoas pela FGV Fundação Getúlio Vargas. Formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG. Trabalha na BSBIOS desde 2021.