



VALORIZAÇÃO DA DIVERSIDADE CRESCER NO AMBIENTE CORPORATIVO

Ao desfrutar das vantagens competitivas oferecidas por uma equipe múltipla e diversa, empresas intensificam ações estratégicas para ampliar representatividade e promover equidade e inclusão

POR CAROLINE MARTIN
Especial para *O Papel*



A jornada em busca da promoção de avanços nos pilares ambiental, social e de governança envolve múltiplos atores. Se de um lado encontra-se uma sociedade cada vez mais consciente sobre as demandas globais imediatas, de outro, acompanhando – ou por que não impulsionando? – as tendências atuais, podemos ver a mobilização crescente do setor privado em prol dos objetivos

comuns a todos. Cientes do seu papel e da complexidade inerente ao processo de desenvolvimento de novas soluções, empresas trabalham para que o fortalecimento de suas próprias competitividades resulte também em benefícios às pessoas e ao planeta.

Neste contexto evolutivo, as pautas que se abrigam no guarda-chuva da diversidade vêm ganhando destaque no ambiente corporativo. “O pilar social da sigla em inglês ESG (*Environmental*,

Social and Governance) tem levado as empresas – incluindo o setor de base florestal – a olharem para dentro de suas organizações e a reconhecerem a necessidade de uma cultura mais inclusiva e diversificada. A conscientização da sociedade está forçando uma mudança na maneira com que as empresas tratam seus colaboradores, fornecedores e comunidades locais. Assim, políticas de diversidade e inclusão estão sendo implementadas, garantindo representação justa e igualdade de oportunidades para todos, independentemente de gênero, raça, orientação sexual, deficiência, idade ou origem étnica. A inclusão também se estende às comunidades locais onde as empresas operam, garantindo que sejam beneficiadas, e não prejudicadas pelas operações”, resume Fabiano Alves Oliveira, diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão da Irani.

Claudia Beatriz Olivares, diretora de Gente e Gestão da Suzano, concorda que a conscientização da sociedade atual tem levado empresas em todo o mundo a adotarem práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis, refletindo-se em mudanças significativas em sua cultura organizacional, especialmente no que diz respeito à diversidade e inclusão. “Essas mudanças refletem a crescente demanda por práticas sustentáveis e responsáveis bem como a valorização da diversidade e da inclusão no ambiente corporativo.”

De acordo com a contextualização de Yara Furbino, coordenadora de Desenvolvimento e Diversidade da Cenibra, o cenário atual reflete a transformação constante pela qual a sociedade passa. “A população está vivendo mais. Logo, estamos convivendo com quatro gerações nas organizações e isso impacta diretamente o aspecto cultural, uma vez que cada geração cria novos comportamentos e pode romper com outros anteriormente aceitos”, pontua. “É necessário que as organizações estejam atentas a isso e acompanhem esse processo. Além disso, as empresas precisam e querem ser

atrativas para as pessoas trabalharem. Para isso, precisam oferecer um lugar onde elas se sintam incluídas, sendo quem elas realmente são e se realizando por meio do seu trabalho”, completa.

Como resultado de toda essa combinação de fatores, a diversidade e a inclusão têm sido cada vez mais reconhecidas como essenciais para o sucesso das organizações. “As empresas estão percebendo que uma força de trabalho diversificada e inclusiva pode levar a soluções e processos mais inovadores, melhor tomada de decisões e maior satisfação dos funcionários. Aquelas que priorizam a diversidade e a inclusão terão uma vantagem competitiva, pois possuirão acesso a uma ampla gama de perspectivas e ideias inovadoras, além de atender às necessidades de um mercado global cada vez mais diversificado”, destaca Beatriz, da Suzano.

Trabalhar em ações condizentes com os critérios ESG já não é mais visto como uma tendência, mas sim uma necessidade dentro da cultura organizacional das empresas, conforme aponta Renata Nahon, especialista de diversidade inclusão da Veracel Celulose. “Essa realidade não é diferente para a indústria de

base florestal, com a diferença de que o setor sempre foi muito comprometido com as questões ambientais e, por isso, já está bastante à frente de outros setores quanto à adoção de procedimentos sustentáveis. Os temas relacionados aos pilares social e de governança também estiveram sempre presentes no setor, contudo, a conscientização da sociedade a respeito desses temas traz mais maturidade para que as empresas avancem em seus projetos e construam culturas organizacionais que promovam a igualdade de oportunidades e a inclusão de grupos minorizados, além da segurança e do bem-estar das pessoas nas empresas.”

Mobilização prática já apresenta resultados

Diante de uma tendência já consolidada, que não será vivida nos próximos anos, mas que está explícita no dia a dia atual, a indústria de celulose e papel dedica esforços – traduzidos por estratégias, investimentos, metas, planos de ação e métricas – ao tema.

A Suzano desponta como exemplo entre essas empresas: em 2016, introduziu de forma oficial os temas diversidade,

equidade e inclusão, e, desde então, tem avançado de forma estruturada. “Em 2020, lançamos um conjunto de compromissos públicos e metas. Chamados de Compromissos para Renovar a Vida, eles orientam e direcionam nossas ações em prol de uma organização e sociedade mais inclusivas. Entre as nossas metas de longo prazo, direcionamos esforços para a promoção da de da inclusão na companhia, com o objetivo de garantir 100% de acessibilidade e um ambiente 100% inclusivo às pessoas com deficiência em nossas fábricas e escritórios; atingir o objetivo de ter 30% de mulheres e 30% de pessoas negras em cargos de liderança (gerentes funcionais e acima), e garantir um ambiente 100% inclusivo para pessoas LGBTQIAPN+ até 2025”, informa a diretora de Gente e Gestão da empresa.

Outra iniciativa encabeçada pela Suzano é o Plural, movimento orgânico e voluntário de colaboradores e colaboradoras interessados(as) em promover a diversidade na companhia, estruturado em cinco grupos de afinidade: mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência, gerações e LGBTQIAPN+. Por meio de encontros regulares, o Plural endereça questões estratégicas para a realidade do tema, promovendo a discussão e a empatia. “Para continuarmos trilhando e evoluindo na promoção desse tema, contamos também com políticas internas específicas sobre diversidade e inclusão e temos uma área específica dedicada aos temas de diversidade, equidade e inclusão, que é responsável pela estratégia, governança, metas, representatividade e cultura inclusiva”, adiciona Beatriz.

Ainda de acordo com a diretora de Gente e Gestão da Suzano, a estratégia de diversidade, equidade e inclusão da empresa trabalha em três principais frentes de atuação: compromissos e governança, atuando na gestão de metas e indicadores, compromissos públicos, definição de estratégia e *roadmap* de projetos, gestão de riscos e gestão de *stakeholders*; representatividade, fomentando e estruturando iniciativas que vão desde a atração e contratação de pessoas desse perfil diverso até o desenvolvimento

SERGIO ZACCHI



“Em 2020, lançamos um conjunto de compromissos públicos e metas. Chamados de Compromissos para Renovar a Vida, eles orientam e direcionam nossas ações em prol de uma organização e sociedade mais inclusivas”, informa a diretora de Gente e Gestão da Suzano

e engajamento desse público, e cultura inclusiva, a exemplo de educação e sensibilização interna e externa, ações de combate a vieses inconscientes e acessibilidade.

Hoje, a Suzano já registra avanços significativos em todas as cinco metas públicas relacionadas à diversidade, equidade e inclusão. “Em mulheres em cargos de liderança (gerentes funcionais e acima), evoluímos para 23,6% em 2022, valor que representa um avanço de 4,9 pontos percentuais em relação a 2021; em pessoas negras em cargos de liderança (gerentes funcionais e acima) evoluímos para 20,9% em 2022, o que representa um avanço de 6,1 pontos percentuais em relação a 2021. Alcançamos 62,7% de áreas acessíveis em nossas fábricas e escritórios, em 2022”, compartilha Beatriz, ressaltando que a Suzano está realizando progressos significativos na Jornada da Diversidade e está comprometida em continuar avançando, consciente de que ainda há muito trabalho a ser feito.

A WestRock reconhece que diversidade, inclusão, equidade e pertencimento (DIEP) são fundamentais para criar um ambiente de trabalho acolhedor e enriquecedor. “Estamos comprometidos em abordar os desafios relacionados a esses temas de maneira proativa, visando fortalecer essa agenda ampla”, ressaltava Heloisa Faria, diretora de Recursos Humanos e Saúde da empresa.

Na prática, a WestRock apresenta grupos de trabalho dedicados a cada uma das frentes de DIEP, que atuam para impulsionar a evolução contínua do ambiente de trabalho. “Esses grupos trabalham na criação de programas de treinamento específicos para líderes e colaboradores, com o objetivo de promover a conscientização e desenvolver habilidades relacionadas à diversidade e inclusão. Por meio dessas trilhas de treinamento, capacitamos nossos colaboradores a se tornarem agentes de mudança, reconhecendo a importância da diversidade de perspectivas e experiências para impulsionar a inovação e o sucesso da nossa empresa ao oferecer soluções inovadoras para nossos clientes”, esclarece Heloisa.



DIVULGAÇÃO WESTROCK

Vários exemplos práticos caracterizam o perfil organizacional da WestRock – um deles é a definição de metas claras até 2030, que incluem um pacto com a ONU Mulheres para ter 50% de mulheres em todas as funções da empresa, inclusive na liderança

Na visão da diretora de Recursos Humanos e Saúde da WestRock, promover uma cultura de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento é um processo contínuo e em constante evolução. “Estamos comprometidos em avançar nessa jornada, trabalhando de forma transparente e envolvendo ativamente nossos colaboradores em cada etapa desse processo de mudança. Acreditamos que, ao abraçar e valorizar a diversidade de nossas equipes, seremos capazes de impulsionar a inovação, alcançar melhores

resultados e criar um ambiente de trabalho excepcional para todos.”

Com o propósito de promover a evolução constante do ambiente de trabalho, os grupos de trabalho Baobá (Negros), Rainbow (LGBTQIAPN+), É Papel Delas (Mulheres) e o de Pessoas com Deficiência contam com um *sponsor* da alta liderança e funcionários voluntários. Juntos, eles definem a estratégia e execução de planos de ação, visando ao aumento da diversidade e a inclusão desses grupos minorizados. “Temos também uma



“Desde o início da nossa jornada, em 2019, avançamos 9% nos indicadores relacionados à igualdade de gênero. Hoje contamos com 24% de mulheres no quadro funcional e 19% em cargos de liderança”, informa Oliveira sobre os resultados já conquistados pela Irani

vice-presidência global de diversidade em nossa matriz e uma área de diversidade dentro do RH. Além disso, realizamos eventos como a WestRock Open Week, para compartilhar nossa experiência com nossos clientes e parceiros, pela troca de experiência e transformação social. A empresa ainda realiza uma semana interna sobre a diversidade em suas unidades e possui projetos de sensibilização sobre essas questões”, elenca Heloisa sobre as iniciativas que têm trazido aumento da diversidade e tornado o ambiente mais inclusivo.

Para avaliar a maturidade organizacional no tema e estabelecer planos de ações coerentes com a realidade de cada segmento diverso, a WestRock iniciou, há cerca de dois anos, a implementação da reconhecida metodologia dos Indicadores Ethos para desenvolvimento sustentável. A expectativa é que a ferramenta ajude na priorização de iniciativas com maior impacto estrutural.

As ações encabeçadas pela WestRock no Brasil acompanham as metas globais da empresa que alcançou as notas máximas do Índice de Igualdade Corporativa

2021 da *Human Rights Campaign* (HRC) – a pesquisa de intenções sobre o tema mais importante dos Estados Unidos e o relatório que mede as políticas e práticas corporativas relacionadas à igualdade LGBTQIAPN+ no local de trabalho. “Existem vários exemplos práticos que caracterizam o perfil organizacional da WestRock – um deles é a definição de metas claras até 2030, que incluem um pacto com a ONU Mulheres para ter 50% de mulheres em todas as funções da empresa, inclusive na liderança, além de metas específicas para negros, PcD e LGBTQIAPN+”, diz Heloisa sobre as metas que são parte do negócio e estão nas avaliações de performance dos líderes.

A WestRock ainda se dedica a frentes de trabalho além de seus muros. O Programa Formare está entre esses exemplos. Realizada em parceria com a Fundação Iochpe, a iniciativa é voltada à formação e capacitação de jovens em situação de vulnerabilidade social. “A edição do programa em Pacajus-CE tem como foco a diversidade de gênero e raça. O programa tem duração de um ano e oferece aos jovens a oportunidade de se capaci-

tarem em uma profissão, com aulas ministradas por voluntários da WestRock e acompanhamento pedagógico. Ao final do programa, os participantes recebem um certificado de conclusão e são encaminhados para o mercado de trabalho. Além de contribuir para a formação profissional dos jovens, o programa tem como objetivo promover a diversidade e a inclusão, oferecendo oportunidades para pessoas que muitas vezes enfrentam dificuldades para ingressar no mercado de trabalho”, detalha Heloisa.

O DesEnvolve é mais um programa desenvolvido pela empresa para capacitar e recrutar pessoas diversas nas comunidades. Realizado em parceria com o SENAI, o projeto prepara pessoas em situação de vulnerabilidade para a indústria florestal e de papel e embalagens por meio de cursos técnicos customizados e de aperfeiçoamento com vagas exclusivas para diversidades. No período de 2022, 10% das novas contratações da Unidade Papel e Florestal WestRock vieram do programa. Dos 69 graduados, 88% são pessoas diversas (mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e LGBTQIAPN+).

Na Irani, a jornada ESG tem a diversidade e a inclusão como um de seus pilares fundamentais e passa por ações em diferentes frentes, começando por um detalhado diagnóstico sobre a realidade encontrada em cada momento e espaço de trabalho. “Tanto a análise como parte da ação incluem rodas de conversas, encontros de maior porte e estruturados totalmente para o tema, adesão a fóruns e grupos empresariais que se unem em torno da causa, assim como envolvimento da alta liderança, principal responsável pelo bom andamento de toda essa engrenagem”, descreve Oliveira, diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão da empresa.

Nas questões de gênero, em particular, a Irani registra importantes conquistas. “Desde o início da nossa jornada, em 2019, avançamos 9% nos indicadores relacionados à igualdade de gênero. Hoje contamos com 24% de mulheres no quadro funcional e 19% em cargos de liderança”, informa Oliveira.

Entre os compromissos ESG para o ciclo até 2030, a Irani pretende atingir 40% de mulheres em seu quadro e 50% em cargos de lideranças. “Para o avanço na diversidade LGBTQIAPN+, criamos um Banco de Talentos LGBTQIAPN+ e renovamos nossa adesão ao Fórum Empresas e Direitos LGBTQIAPN+, além da realização de fóruns para abordar o tema com os colaboradores e aberto à sociedade. O resultado dessas ações tem reflexo direto no clima de trabalho, propiciando experiências de aprendizados mútuos”, complementa o executivo.

Já sobre os programas em andamento, Oliveira informa que o Gera Diversidade concentra todas as iniciativas voltadas à evolução de uma cultura de diversidade e inclusão. “Um exemplo é a iniciativa de Mentoria Feminina, que tem como objetivo fortalecer a autoconfiança e promover ampliação da consciência sobre o potencial das colaboradoras, mostrando e orientando para as possibilidades de atuação, carreira e desenvolvimento pessoal e profissional. Esse programa acaba

gerando tanto uma melhor conexão da profissional com a empresa quanto nas relações sociais de mentor e mentorado.”

Em paralelo ao Banco de Talentos, que também contempla pessoas com deficiência (PcD), a Irani trabalha no projeto Gera Acessibilidade, cujo propósito é revisar todas as unidades de negócios e escritórios para melhorar a acessibilidade de todos e poder acolher cada vez mais a diversidade. “Essa iniciativa também está sendo desenvolvida pensando em quem não necessariamente é PcD, mas tem problemas pontuais de mobilidade, assim como é voltada à diversidade de gênero. É pensando em todos, sempre, que se promove a diversidade e a igualdade de oportunidades”, enfatiza Oliveira.

Outra iniciativa recente da Irani estimula os colaboradores a indicarem profissionais de grupos minoritários para processos seletivos, por meio do Programa Eu Valorizo a Diversidade. Em um ano, mais de 70 indicações foram recebidas, com aproveitamento de 6% dos indicados neste primeiro ciclo. “E todos os

currículos seguem no horizonte da companhia, pois não são para uma vaga específica, mas para o Banco de Talentos ao qual nosso setor de recrutamento e seleção volta a olhar constantemente”, explica o diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão.

É por entender a importância de um ambiente diverso que a Cenibra, por meio da Comissão de Diversidade e Inclusão, traz à tona os temas equidade de gênero, gerações, inclusão de PcD, respeito à diversidade de raça, orientação sexual e identidade de gênero. “É preciso falar sobre isso e ouvir pessoas diferentes para entendermos o outro, termos empatia por suas vivências, quebrar preconceitos e construir um ambiente de trabalho acolhedor, onde o cuidado é genuíno. Abraçar a diversidade é oferecer a todas as pessoas a oportunidade de mostrar quem elas realmente são e favorecer que elas alcancem o seu máximo potencial”, resume Yara.

Ainda de acordo com a coordenadora de Desenvolvimento e Diversidade da Cenibra, o tema deve estar presente em



DIVULGAÇÃO CENIBRA

É por entender a importância de um ambiente diverso que a Cenibra, por meio da Comissão de Diversidade e Inclusão, traz à tona os temas equidade de gênero, gerações, inclusão de PcD, respeito à diversidade de raça, orientação sexual e identidade de gênero

Atuação conjunta fortalece pauta e contribui com novas conquistas

Em paralelo aos desdobramentos práticos que os grandes *players* da indústria de base florestal vêm encabeçando individualmente, uma mobilização conjunta consolida-se e acrescenta contribuições relevantes ao cenário futuro almejado. A Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ) criou, em 2021, o Comitê Diretor ESG (CD ESG), com o propósito de reforçar a atenção da entidade com assuntos atuais relacionados à sustentabilidade corporativa. Formado por lideranças da área de sustentabilidade de companhias do setor, o grupo discute estratégias em temas sociais, ambientais e de governança.

A promoção de espaços de transformações integrados à Agenda de Diversidade e Inclusão faz parte do comprometimento proposto pelo CD ESG da IBÁ. O planejamento estratégico deste ano inclui uma nova jornada para internalização da agenda, dedicada a promover um ambiente de inspirações. Na prática, a IBÁ vem organizando encontros com a participação de empresas externas ao setor para falar sobre suas experiências e compartilhar oportunidades e sugestões.

O Segundo Encontro de Diversidade e Inclusão, realizado em formato digital em junho último, trouxe a pauta “Diversidade e Inclusão na Operação”, e contou com a participação de Denise Hills, pioneira dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, executiva e conselheira em sustentabilidade, membro independente do Conselho do CEBDS e também do Capitalismo Consciente, na abertura, e de Amanda Macedônio, especialista em diversidade, equidade e inclusão da Ambev, na apresentação de *case*.

“Constatar o quanto o mundo é diverso e o quanto nós, para tomar decisão, deixamos mais da metade dele fora da equação, leva-nos a questões a serem resolvidas. Por que ainda fazemos isso? De onde tiramos inspiração? Quais são os desafios de hoje e o que podemos fazer diante deles? O mundo é muito melhor quando cabe todo o mundo, quando é feito para todos. Deveríamos nos inspirar mais na natureza, que só é bem-sucedida quando a diversidade impera”, propôs Denise a reflexão.

A executiva e conselheira em sustentabilidade contou que iniciou sua carreira no mercado financeiro e, apesar de entender que o fato de ser mulher representasse algo muito diferente nesse mercado, era uma pessoa distraída, uma vez que não notava com tanta atenção as distinções impostas pela questão de gênero. “Hoje, tenho orgulho de ter sido a primeira mulher em cargo de liderança na Rede do Pacto Global, mas mais orgulho ainda de ter sido sucedida por uma presidente e uma vice-presidente pretas, com um conselho preponderantemente feminino, ainda que com milhares de desafios. Aquela visão de que um único grupo devia ocupar uma



GUILHERME BALCONI PRODUÇÕES FOTOGRAFICAS

Nathalia: “Para alcançarmos justiça social, precisamos nos atentar para a questão da representatividade, sendo a representatividade de gênero uma das mais importantes na conjuntura atual”

posição superior não funciona mais. Nos demos conta de que o mundo é diverso e precisamos dessa diversidade para ele funcionar.”

“Com o passar do tempo e a consciência coletiva que vem emergindo”, continuou Denise, “chegamos aos dias de hoje reconhecendo os desafios e convocando todos a unir esforços. Cada um de nós, independentemente de onde estejamos, exerce um papel. Mas, preponderantemente, o papel da liderança, das pessoas que tomam decisão e fazem escolhas, é o de promover essa aceleração sobre um lugar que pertence a todo o mundo”, frisou.

A apresentação de Amanda deu enfoque às frentes estratégicas desenvolvidas pela Ambev para ampliar a diversidade na companhia e tornar o ambiente de trabalho cada vez mais inclusivo, fazendo a crescente conscientização da sociedade ser de fato levada à operação. “O nosso primeiro grande passo foi o letramento da liderança. Quando falamos de um quadro de 30 mil colaboradores, estamos falando de um mar de gente, de experiências e de trocas. Liderar pelo exemplo faz muito sentido quando pensamos em todos os vieses que temos, incluindo o viés da semelhança”, revelou. Nesse processo de letramento da liderança, enfatizou Amanda, é importante entender que “a bagagem que nos trouxe até aqui tem o seu mérito, dispensando

o sentimento de culpa e tendo em mente que a conscientização de anos atrás é reflexo de um outro momento da nossa história, de um senso crítico daquela época”.

Ao partir para as mudanças práticas na estrutura da empresa, é preciso começar por um mapeamento completo da companhia, a fim de conhecer suas pessoas. “Quanto maior esse universo, mais consciência devemos ter de que uma história de décadas de formação não mudará em dois anos. Sabemos que há todo um ciclo de renovação e até mesmo um período de curva de aprendizagem para ampliar a diversidade”, pontuou Amanda, reforçando que o levantamento de dados é fundamental para redesenhar as políticas da empresa com os enfoques necessários. “A percepção de que estamos evoluindo, em vez daquela ideia errônea de que já sabemos tudo, faz toda a diferença para a obtenção dos ganhos práticos”, adicionou.

Ainda detalhando as ações que vêm sendo colocadas em prática pela Ambev, Amanda comentou que a atenção direcionada às 30 unidades de operação fabril contempla suas respectivas particularidades. “Adotamos formatos de interação condizentes com o dia a dia operacional desses profissionais. Também trabalhamos nas nossas estratégias de acolhimento e rede de apoio, uma vez que os canais de denúncia vêm sendo fortalecidos”, exemplificou sobre o ciclo de trabalho em andamento. “Nosso papel é fornecer ferramentas para cada unidade evoluir no seu ritmo. Em outras palavras, trabalhamos com metas de longo prazo, mas planos de ação imediatos”, concluiu sobre o processo de melhoria contínua.

A Rede Mulher Florestal (RMF) desponta como outro exemplo de mobilização conjunta do setor, dedicada à promoção de avanços nas questões ligadas à equidade de gênero. “A Rede Mulher Florestal surgiu do inconformismo e da proatividade de um grupo de mulheres que atuam no setor florestal brasileiro para discutir gênero, promovendo o respeito à diversidade e à igualdade de oportunidades para as mulheres no setor florestal”, conta Nathalia Granato Loures, engenheira florestal e mestre em Ciências Florestais, membro da RMF desde 2018 e vice-presidente da entidade (mandato de 2020 a junho de 2023).

De 2018 para cá, foram criados Grupos de Trabalho (GTs) que permitiram descentralizar e multiplicar a atuação da Rede, dando voz e compartilhando papéis com suas integrantes. Atualmente, são quatro GTs: Educação; Igualdade e Empoderamento; Maternidade e Mulheres no Mercado de Trabalho, e Mulheres na Tomada de Decisão. “Ao longo desses quase cinco anos de existência, a Rede tem fortalecido sua estrutura de governança e robustez institucional e faz isso por meio do apoio de uma assessoria jurídica e de governança, além de assessoria em comunicação e assessoria contábil. Também revisou seu planejamento estratégico, que conta com 12 obje-

tivos e 41 ações estratégicas previstas para o período de 2022 a 2026”, detalha Nathalia sobre o funcionamento prático das atividades da RMF, que conquistou, em média, seis novas empresas associadas por ano.

Atualmente, já são 29 empresas associadas e quase 200 membros individuais. “O diferencial da RMF está em oferecer uma plataforma de diálogo, num ambiente neutro, dedicada exclusivamente ao contexto do setor florestal. As trocas que acontecem entre as associadas da Rede são riquíssimas. As soluções e os entendimentos surgem de debates, da escuta ativa e da construção conjunta. Ali encontram-se todos os tipos de profissionais, de diversas áreas, com variadas visões de mundo e realidades. São professores, pesquisadores, profissionais liberais, que atuam em ONGs, em empresas de consultoria, em manejo comunitário e da Amazônia, nas fábricas, no campo e no escritório, estudantes, empreendedores, profissionais em início de carreira e com décadas de experiência”, descreve Nathalia. “Outra vantagem de fazer parte da Rede é poder assumir o papel de transformação por meio das iniciativas dos GTs, que são a grande força motriz da RMF. Ao todo, são cerca de 80 pessoas engajadas nos grupos, ou seja, mais de 35% das associadas participam ativamente da RMF”, adiciona.

O objetivo da RMF, reforça ela, é promover a troca de experiências e ações para a igualdade de gênero no setor florestal, entendendo que ele faz parte de um setor importante e com grandes perspectivas para o futuro, uma vez que faz parte da bioeconomia, tem alta relação com economia regenerativa e é aliado da agenda da natureza e do clima.

Na avaliação de Nathalia, dedicar a devida atenção ao pilar social é uma tarefa indispensável para ser plenamente sustentável. “Para alcançarmos justiça social, precisamos nos atentar para a questão da representatividade, sendo a representatividade de gênero uma das mais importantes na conjuntura atual. A população brasileira é constituída por 52% de mulheres, mas o Panorama de Gênero da RMF mostra que apenas 19% da força de trabalho do setor florestal é feminina. E vale ressaltar que este número já inclui áreas tradicionalmente ocupadas por mulheres, como Recursos Humanos, Comunicação, Viveiros Florestais, dentre outros”, informa, a partir de dados levantados a cada dois anos por uma pesquisa que dá origem ao Panorama de Gênero do setor florestal.

O Panorama de Gênero da RMF foi a primeira iniciativa neste sentido. “Hoje sabemos que só se melhora o que se mede. E, para além de medir, é necessário educar e debater, constantemente, e por fim, dar transparência aos dados, assumir compromissos, muitas vezes difíceis, mas fundamentais para a mudança. Estamos trabalhando hoje para avaliar este progresso nos próximos anos”, frisa Nathalia.

todas as frentes de trabalho, mas normalmente surge na gestão de gente junto com a governança da empresa. “Passamos pela fase de conhecer o perfil das pessoas que compõem a empresa, por meio de um Censo, e pela conscientização da liderança e letramento das pessoas sobre o tema. Hoje, o assunto faz parte da estratégia da Cenibra, no pilar social, uma vez que entendemos que é por meio dele que a empresa continuará perene, atendendo aos objetivos das partes interessadas”, comenta Yara, informando que a Cenibra tem metas para construir uma cultura diversa e inclusiva, passando pela constituição da Comissão de D&I, empoderamento de grupos minorizados e comunicação interna e externa.

Para consolidação do programa e alinhamento com o plano estratégico, a Cenibra realiza ações como rodas de conversa com lideranças femininas, processos de recrutamento e seleção afirmativos, além de definir linhas de atuação para garantir mais assertividade na construção de uma cultura interna mais inclusiva. “Para o alcance de metas estratégicas, é necessário o envolvimento da liderança nas questões de diversidade, de forma que a gestão possa atuar como a grande incentivadora deste ambiente inclusivo, produtivo e eficiente”, reforça Yara.

Na avaliação de Renata, os valores ESG estão sendo incorporados como parte integrante da estratégia de negócio e do propósito das empresas. “Na Veracel, esse caminho tem sido construído com muito engajamento dos nossos times. O primeiro passo se deu em 2020, com a contratação de uma consultoria especializada em diversidade e inclusão para apoiar essa estratégia. A consultoria também realizou uma pesquisa para identificar a quantidade de pessoas pertencentes aos grupos minorizados e ainda para entender a percepção do time Veracel sobre o tema.”

Partindo desse diagnóstico inicial, a Veracel criou a Comissão de Diversidade, formada por pessoas de diferentes áreas e com foco em contribuir para o fomento de uma cultura mais inclusiva e plural. “A comissão é formada por

OS VALORES ESG ESTÃO SENDO INCORPORADOS COMO PARTE INTEGRANTE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DO PROPÓSITO DAS EMPRESAS

representantes de todas as diretorias e trabalha nos pilares definidos para o programa, que são identidade de gênero, pessoas com deficiência, cor e etnia, orientação sexual e diversidade geracional. Cada uma dessas frentes trabalha com diversos projetos que têm como objetivo proporcionar um ambiente mais inclusivo para todas as pessoas. Além da comissão, desde 2022, integrei a equipe como especialista, dentro da diretoria da presidência, completamente dedicada ao tema. A partir dessa organização de trabalho, tivemos um orçamento designado e definimos objetivos a serem alcançados até 2025, além da implementação de um painel de indicadores de diversidade e inclusão bastante completo, que nos permite acompanhar a população da Veracel e a efetividade das ações que estão sendo implementadas para que essas metas sejam cumpridas”, informa Renata sobre o trabalho em andamento.

Entre os exemplos práticos das ações implementadas pelos grupos de trabalho da Comissão de Diversidade da Veracel,

Renata cita as campanhas de sensibilização e letramento para fomento à cultura inclusiva, o programa de lideranças femininas, o programa de mentoria para pessoas pretas, os cursos de qualificação profissional oferecidos preferencialmente para mulheres e pessoas com deficiência, a implementação de banheiros e vestiários inclusivos, melhorias de acessibilidade e a avaliação da pesquisa de clima, com recortes de resultados para grupos minorizados. “Ainda podemos citar a Semana de Diversidade e Inclusão, que realizamos anualmente – inclusive, já estamos na quarta edição desse evento. Esses projetos estão focados em oferecer um lugar de fala para todas as pessoas, o que resulta em um clima interno de confiança e aprendizado.”

Já como exemplo de resultados, Renata aponta um dado interessante dentro da meta corporativa de contratação e promoção de grupos minorizados: das mulheres que estão na companhia atualmente, cerca de 30% foram contratadas nos últimos dois anos. “Isso é bastante expressivo, considerando que o setor florestal tem baixa rotatividade, no qual, majoritariamente, as posições são ocupadas por homens. A ampliação do número de mulheres na companhia já é um reflexo do trabalho do Programa de Diversidade e Inclusão e do comprometimento da Veracel em ser uma empresa mais diversa e inclusiva”, sublinha.

Para garantir que todas as pessoas atuem em conformidade com o Programa de Diversidade, a Veracel conta com um código de conduta que formaliza o compromisso de respeito da companhia com todas as pessoas e um canal de denúncias confidencial aberto para colaboradores e prestadores de serviço.

A Sylvamo acredita que a pauta sobre diversidade e inclusão precisa ser tratada de forma intencional, uma vez que existem muitas barreiras invisíveis que nos afastam de um ambiente mais inclusivo e diverso. “Foi pensando nisso que, em 2019, criamos uma governança para o Programa de Inclusão e Diversidade na Sylvamo. Esta governança se cons-



Ana Cristina: "Na Klabin, acreditamos que as diferenças são uma alavanca importante de crescimento, que agregam inovação de forma única e fomentam um diálogo mais amplo, resultando em tomadas de decisão mais sólidas"

titui por meio do conselho de I&D e uma coordenação de inclusão e diversidade, contemplando cinco núcleos para direcionar nossas áreas de atuação: mulheres na operação, mulheres na liderança, étnico racial, LGBTQIAPN+ e PcD. Essa estrutura nos permite ter conversas significativas e efetivas sobre onde estão as nossas oportunidades", detalha Gabriela Tonon, gerente global de Inclusão e Diversidade da companhia.

Gabriela menciona alguns exemplos de ações que foram desenvolvidas até o momento, como a criação de sala de apoio para a amamentação nas unidades da empresa, licença parental estendida, programas de capacitação para mulheres na comunidade para cursos na área de elétrica e mecânica mecatrônica, campanhas de conscientização sobre racismo/antirracismo e capacitismo, criação de ambientes inclusivos para a comunidade LGBTQIAPN+, dentre outras. "Temos compromissos para aumentar a representatividade dentro da nossa organização e isso vem sendo construído a muitas mãos, além de mudar uma série de paradigmas", faz o balanço.

A sustentabilidade é uma característica presente em toda a estratégia da Klabin. Dessa forma, os pilares da

Agenda Ambiental, Social e de Governança (ASG) são tratados internamente com a máxima seriedade, ancorados em uma política institucional sólida, com base em compromissos e metas claras e factíveis, conforme relata Ana Cristina Barcellos, diretora de Gente & Serviços Corporativos da empresa. "O viés social, tanto do ponto de vista de uma atuação responsável nas comunidades onde as empresas estão inseridas quanto do avanço como sociedade mais justa e equitativa, passando necessariamente pelo olhar para pautas de diversidade e inclusão, também tem avançado, acompanhando as mudanças da sociedade. Na Klabin, acreditamos que as diferenças são uma alavanca importante de crescimento, que agregam inovação de forma única e fomentam um diálogo mais amplo, resultando em tomadas de decisão mais sólidas. Assim, buscamos promover um ambiente diverso, de respeito e equidade, no qual todas e todos se sintam confortáveis para exercer sua individualidade, tanto dentro quanto fora dos muros da empresa. Sabemos da nossa responsabilidade diante da influência que exercemos nas comunidades onde mantemos operação, impactando diretamente essas localidades."

A Agenda 2030 da Klabin, materializada por meio dos KODS – Objetivos Klabin para o Desenvolvimento Sustentável –, reafirma o compromisso público da empresa com os pilares ASG. "Apesar de a Agenda ter sido formalizada em 2020, a discussão sobre diversidade e inclusão, temática presente entre os compromissos firmados, ganhou força na companhia antes disso, inclusive com a criação de uma área corporativa sobre o tema e o início dos primeiros grupos de afinidade em 2019. Desde então, temos intensificado ações de sensibilização, atração, desenvolvimento e engajamento com foco no respeito e na inclusão", conta Ana Cristina.

Por meio dos KODS, a Klabin estipulou como meta atingir 30% de mulheres em cargos de liderança até 2030. Para isso, foi desenvolvido o Programa de Liderança de Gênero, que teve início em 2019 como um programa apenas para mulheres líderes da companhia e, em 2020, envolveu homens e mulheres, ao longo de seis meses, na discussão pela equidade de gênero, com o propósito de sensibilizar e conscientizar a liderança para o assunto. "Em 2020, a empresa tinha 13,5% de mulheres em cargos de liderança, evoluindo para 23,44% em 2022. Até 2030, a Klabin também estipulou ter 90% dos colaboradores pertencentes aos grupos minorizados, avaliando positivamente as condições de respeito e igualdade no ambiente de trabalho, meta que está em 87% de acordo com medição realizada no ano passado", informa Ana Cristina. "Por meio desse conjunto de metas e objetivos, as lideranças da Klabin também atuam dentro desse propósito de valores e suas metas de desempenho estão atreladas aos pilares ASG e aos KODS, mencionados anteriormente. Vale destacar também que a Klabin mantém uma área corporativa de diversidade, na Diretoria Gente & Serviços Corporativos, que conta com representantes do tema em todas as unidades, além de uma política pro diversidade e um *dashboard*, onde são acompanhados e divulgados diversos indicadores, como número de pessoas em cada grupo mino-



O cenário de diversidade e inclusão no Brasil e a importância de uma equipe diversa no resultado do negócio foram abordados na palestra do jornalista Caco Barcellos, da Rede Globo, realizada no ano passado no auditório da LD Celulose

rizado, contratação, desligamento e promoção dos mesmos”, completa.

Ainda de acordo com a contextualização de Ana Cristina, os Grupos de Afinidade, criados pela Klabin em 2019, seguem impulsionando debates importantes. “Atualmente, temos o BlacK, para questões de raça e etnia; Kolors, com o tema LGTBQIAPN+; MultiKlabin, para tratar de multigerações; K entre Nós, com ações voltadas para equidade de gênero, e Memoh Klabin, que se propõe a refletir sobre masculinidade. E, embora nós reconheçamos que ainda existe um caminho a ser trilhado em todas estas questões, os temas relacionados à diversidade e inclusão na pesquisa anual do ‘Termômetro de Cultura’, mostram que as iniciativas e programas que vêm sendo desenvolvidos já estão influenciando fortemente o público interno.”

Por ser uma empresa jovem, a LD Celulose tem trazido a pauta como prioridade desde o início do projeto em 2019 – um de seus valores é “Nós apreciamos a diversidade e respeitamos uns aos outros”.

No dia a dia operacional, o trabalho para reforço da vivência dos valores é constante e o debate sobre respeito está vivo na organização. O RH da empresa tem uma área específica para tratar o processo de diversidade e inclusão, sendo que as ações prioritárias estão voltadas para gênero e PcD. “Anualmente, realizamos a Semana da Diversidade, com ações voltadas para educação e conscientização de todos os públicos sobre o desenvolvimento de um ambiente de trabalho cada vez mais diverso e respeitoso”, exemplifica Mara Benevides, gerente de RH da empresa.

Seguindo uma diretriz da Lenzing, acionista majoritária da LD Celulose, a empresa tem a meta de ter 22,5% de mulheres em posições de liderança e especialistas até 2025. “É uma construção de longo prazo, mas a definição desse objetivo já é um primeiro passo bem consistente na direção certa”, avalia Mara.

A empresa ainda se dedica a um programa estruturado para discutir e propor soluções que possam fortalecer a cultura de diversidade. Chamado de LDC Plural,

o programa é coordenado pela gerência de RH, mas conta com a participação de voluntários de todas as áreas da empresa. Ele foi criado para construir uma cultura diversa e inclusiva para todas as pessoas e desenvolve ações focadas nos pilares: PcD, Equidade de Gênero, LGBTQIAPN+, Gerações e Etnia.

Segundo Mara, uma das práticas bem reconhecidas da LD Celulose é a realização de entrevistas on-line com câmeras desligadas. “Atualmente, nos processos seletivos que não são presenciais, recomendamos que os entrevistadores desliguem as câmeras com o propósito de garantir que o profissional seja contratado por competência e sem viés de julgamento por aparência, raça, vestimenta ou orientação sexual, valorizando as experiências e o profissionalismo.”

Outro exemplo prático importante foi a realização de um extensivo programa de auditoria de segurança de gênero. “A LD Celulose foi a primeira empresa do Brasil a contratar uma consultoria especialista em ações relativas à segurança de

gênero e comunicação. Durante o programa, foram realizados treinamentos com times de recursos humanos, relacionamento com a comunidade e segurança do trabalho, pesquisas de campo e auditoria. Ao final do processo, foi gerado um relatório com recomendações e medidas a serem implementadas para desenvolvimento dos pilares de segurança física, emocional e ocupacional para mulheres”, detalha Mara.

Hoje, a LD Celulose é composta por 21% de pessoas do gênero feminino. “Temos cerca de 21% de mulheres na liderança. Nosso desafio mais complexo hoje é ampliar o número de pessoas com deficiência na organização. Para o biênio 2023/2024, temos um plano de ação bem extensivo, incluindo parceria, formação específica e seleção afirmativa, já que a demanda de profissionais com deficiência em geral é alta para atendimento de cota legal, porém a oferta de pessoas qualificadas dentro da população economicamente ativa é limitada”, aponta a gerente de RH da LD Celulose.

Iniciativas para promover um ambiente diverso estendem-se a escritório e operação fabril

Vale destacar uma particularidade da indústria de base florestal que abre mais uma frente de trabalho a ser explorada: as demandas distintas dos ambientes corporativo, industrial e florestal. A LD Celulose, por exemplo, possui atividades administrativas, mas o maior contingente de pessoas encontra-se nas atividades de produção industrial e florestal. “Essas áreas possuem, em sua maioria, funções tradicionalmente masculinas, portanto, debater estereótipos de gênero e criar oportunidades para formação de mulheres em funções não tradicionais têm sido uma das nossas estratégias. Para os nossos programas de formação da florestal, sempre anunciamos que mulheres são bem-vindas. Nos programas de formação da fábrica, estamos mantendo o índice de 20% de entrantes do gênero feminino”, revela Mara.

Para ter mais mulheres em posições de liderança, ações afirmativas de contratação do gênero feminino para formação ou com potencial destacado, assim como o devido acompanhamento das carreiras femininas, pode gerar um resultado expressivo no médio prazo, conforme pontua Mara. “Em 2022, conduzimos o primeiro programa de mentoria para mulheres. Metade do público acompanhado já apresentou evolução na carreira. Um novo grupo será iniciado no segundo semestre deste ano.” Já para PcD, o senso comum diz que a adaptação em áreas industriais é muito complexa. “Nosso trabalho é desafiar essa lógica e encontrar oportunidades que casem com deficiências que possam ser adaptadas dentro da indústria”, ressalta a gerente de RH da LD Celulose.

A Cenibra também é constituída de dois grandes processos: florestal e industrial. Ambos possuem atividades administrativas e de operação, que envolvem pesquisa e desenvolvimento, viveiro de mudas, plantio, colheita, logística, manutenção e fabricação. “Os desafios em cada ambiente não envolvem apenas as qualificações técnicas e de gestão, mas também a reconfiguração de um am-

biente capaz de promover a diversidade e permitir o desenvolvimento das pessoas”, reflete Yara.

Na Suzano, os projetos e iniciativas sempre levam em conta a particularidade das atividades, localidade e outras características para alcançar o melhor impacto e resultado possível. “Apesar das características de cada operação e área, a Suzano incentiva e acredita que todos podem trabalhar nas diversas frentes, desde que seja feita a adaptação e inclusão necessárias. Acreditamos também que a Suzano tem um papel fundamental em reduzir a desigualdade para pessoas que não tiveram as mesmas oportunidades e flexibilizamos nossas exigências em diversos cargos, além de provermos incentivos para que as capacitações sejam desenvolvidas durante o trabalho. Um exemplo é a exclusão da exigência do inglês para entrada no programa de trainee, onde as pessoas que são admitidas ganham o benefício da bolsa de estudos para cursar a língua durante o programa. Outro programa importante que desenvolvemos foi o ELOS D+, focado na aceleração de carreiras para mulheres e pessoas negras, e no desenvolvimento de *soft skills*”, detalha Beatriz.



DIVULGAÇÃO VERACEL

As frentes de trabalho da Veracel consideram os diferentes perfis de trabalho e o acesso à informação que cada uma das funções da empresa possui

Apenas **15%** das empresas brasileiras estabeleceram metas para reduzir as desigualdades salariais internas



SHUTTERSTOCK

A quinta edição da Pesquisa Diversidade e Inclusão nas Empresas, referente a 2022/2023, realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que, pelo segundo ano, contou com a parceria da revista *Época Negócios* na sua realização, mostra que o Brasil precisa percorrer um longo caminho para diminuir as desigualdades salariais e, consequentemente, de renda no ambiente empresarial. Das 199 empresas participantes – sendo 71% de porte grande, 21% médio e 6% pequeno –, quase metade (47,74%) diz que monitora a relação entre o maior salário e a média salarial dos demais empregados. Porém, apenas 15,58% estabelecem metas para reduzir essa distância salarial dentro da companhia.

Outro dado da Pesquisa Diversidade e Inclusão 2022/2023 aponta que apenas 32,66% das 199 empresas têm metas para que a proporção de funcionários negros siga a mesma do perfil demográfico regional. Por outro lado, 75,88% das empresas disseram eliminar a diferença salarial injustificada entre empregados brancos e negros.

Um dado que apresentou leve melhora, comparando os resultados da edição atual da pesquisa com a anterior, foi o da quantidade de empresas que incluem o aspecto de reconhecimento de resultados de promoção da diversidade e inclusão em seus programas de remuneração variável, passando de 34% para 37,69%.

Com relação aos cargos em quadro de gerência e executivos, 43,65% das empresas afirmam ter metas para reduzir a desproporção entre negros e brancos. Quando o recorte da pesquisa observa a meta de redução da desigualdade salarial entre mulheres e homens, 66,33% das empresas afirmam buscar a redução de diferenças entre gêneros quando exercem a mesma função. Além disso, 43,22% das empresas disseram priorizar mulheres nos planos de sucessão das áreas core do negócio, e 53,27% estabelecem metas para que as mulheres ocupem, no mínimo, 30% dos cargos de liderança até 2030. Ainda assim, a quantidade de empresas que declaram ter metas para reduzir a desproporção dos cargos ocupados por homens e mulheres em quadros gerenciais e executivos não avançou de um ano para o outro, variando de 58,66% para 59% das respostas.

Na avaliação de Ana Lúcia de Melo Custódio, diretora-adjunta do Instituto Ethos, o avanço mais expressivo encontra-se no campo da conscientização. “Hoje, diversidade, equidade e inclusão são um fato, ninguém ousa negar a sua existência como necessidade para as companhias. Por outro lado, as ações práticas ainda ficam restritas a um perfil de empresas, uma espécie de ‘elite empresarial’. Para termos resultados mais significativos, é preciso que esse tema avance no setor privado como um todo, nas cadeias de valor das

empresas e em empresas de diferentes segmentos e portes”, sinaliza.

Os desafios estendem-se a tornar essa uma agenda de longo prazo dentro das empresas, conforme esclarece Ana Lúcia. “Vemos um risco de as ações pró-diversidade não se converterem em efetiva inclusão, uma vez que não temos avançado no número de empresas que definem metas de ascensão de profissionais negros, com deficiência ou LGBTQIAPN+”, constata sobre o risco da estagnação. “Ainda como um desafio da realidade brasileira, temos a questão da redução das desigualdades. Ainda são poucas as empresas que vinculam sua estratégia de diversidade a uma visão que estabeleça planos que contribuam com a redução das desigualdades”, adiciona.

Ainda de acordo com a contextualização da diretora-adjunta do Instituto Ethos, as empresas que se destacam como as mais inclusivas são as que, em comparação com todas as participantes, apresentam desempenho consistente nos diferentes aspectos da gestão da diversidade (governança, cultura, estratégia, entre outros). “As que estão mais bem posicionadas nos recortes são as que estão conseguindo alcançar maior representatividade em cada um dos temas. Isso quer dizer ter mais mulheres no quadro geral e na liderança no eixo de mulheres; ir além das cotas para as pessoas com deficiência no eixo pessoas com deficiência; ter um maior número de profissionais negros e negros em processos de ascensão no eixo étnico racial; ter um trabalho consistente na promoção de pessoas LGBTQIAPN+, incluindo programas para inclusão de pessoas trans. Com relação à questão geracional, também verificamos medidas que buscam ampliar a inserção de jovens e pessoas 45+”, pontua Ana Lúcia.

O reconhecimento da Irani por sua atuação em prol da diversidade e inclusão, na última edição da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, demonstra quão viável é para as empresas do setor de celulose e papel participarem e serem reconhecidas por suas ações de diversidade, equidade e inclusão. “Entendo que temos uma oportunidade para que mais empresas do setor se engajem em torno das pautas de diversidade, desenvolvam suas ações e compartilhem com a sociedade seus resultados”, incentiva Ana Lúcia os próximos avanços na agenda.

Para ela, as estratégias e gestão da sustentabilidade são, em alguma medida, móveis, no sentido de serem pressionadas por movimentos institucionais e da



VICTÓRIA TORRAGOÇA/INSTITUTO ETHOS

“Para termos resultados mais significativos, é preciso que esse tema avance no setor privado como um todo, nas cadeias de valor das empresas e em empresas de diferentes segmentos e portes”, sinaliza Ana Lúcia

própria sociedade civil organizada. Neste contexto, os serviços oferecidos pelo Instituto Ethos podem apoiar as empresas a se preparar para os desdobramentos futuros. “Desenvolvemos serviços nas áreas de Educação Executiva, a partir de desenho e implantação de projetos que visam ampliar a capacidade das empresas em lidar com temas emergentes no Brasil e no mundo; Consultoria, com projetos customizados para empresas de todos os portes, com destaque para estratégias de sustentabilidade/ASG, estratégia de diversidade, equidade e inclusão, desenvolvimento de cadeias de valor, *due diligence* de direitos humanos, relacionamento com stakeholders, avaliação de materialidade e verificação de sustentabilidade e estudos e pesquisas, e Estudos e Pesquisas, a partir da realização de estudos setoriais e pesquisas sobre estratégias, e conhecimentos das empresas em sustentabilidade, com o objetivo de identificar novas oportunidades de ação e disseminar inovações e referências no mercado”, elenca Ana Lúcia.



“O fato de sermos uma indústria e termos um setor florestal nos fez criar uma frente específica para ‘mulheres na operação’, que contemplam discussões para essas duas frentes”, cita Gabriela

A diretora de Gente e Gestão da Suzano reforça que a tecnologia já tem e terá um papel ainda mais importante nas próximas conquistas. A Inteligência Artificial (IA), exemplifica ela, pode ser usada para ajudar a eliminar o viés na contratação e promoção, facilitando a comunicação e a colaboração entre equipes diversificadas. “Estamos confiantes que essa tendência continue com mais empresas implementando políticas e trabalhando para tornar seus ambientes de trabalho mais inclusivos. E que a representatividade nas empresas reflita cada vez mais a nossa sociedade.”

A WestRock é mais um *player* que reconhece que as frentes de trabalho administrativas e as atividades operacionais têm características distintas e apresentam desafios específicos. “Tanto em nossos escritórios quanto em nossas unidades fabris, estamos comprometidos em promover a inclusão e valorizar a diversidade em todas as suas formas, incluindo gênero, pessoas com deficiência, LGBTQIAPN+ e raça. Abordamos os desafios envolvidos em cada ambiente, considerando também as diferentes formas de inclusão”, afirma Heloisa.

Para a diretora de Recursos Humanos e Saúde da WestRock, os desafios comuns relacionam-se aos vieses inconscientes

e estereótipos que foram culturalmente reforçados ao longo dos anos sobre cada um dos grupos minorizados, que podem se expressar por meio de piadas, microagressões, resistência na contratação, entre outras formas. “As ações dos grupos de trabalho em parceria com o RH visam trazer conhecimento e consciência sobre esses vieses e estereótipos de uma maneira leve e participativa objetivando a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo, onde todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas.”

As frentes de trabalho da Veracel consideram os diferentes perfis de trabalho e o acesso à informação que cada uma das funções da empresa possui. “Temos consciência de que a informação chega mais facilmente para as equipes administrativas, que estão o dia todo conectadas nas plataformas da empresa e por e-mail. Porém, é de extrema importância levar igualmente informações para as pessoas da fábrica e da área florestal”, explica Renata.

Algumas das soluções aplicadas pela Veracel são uso da televisão corporativa, uso dos murais da empresa, comunicação por grupos de WhatsApp e recurso de replicar as informações com certa frequência, de forma que mais pessoas sejam

impactadas por esses dados. “Além disso, criamos grupos de trabalho que se reúnem com pessoas das áreas operacionais para rodas de conversa e conscientização. Um exemplo é o grupo de trabalho de empoderamento feminino, que foi feito primeiro na área industrial para discutir presencialmente assuntos como autocohecimento, empoderamento, sororidade, microagressões e violências contra as mulheres. Agora, essa iniciativa será aplicada também na área florestal, e seguimos atingindo todos os times e remodelando nossa cultura interna como companhia”, detalha a especialista de diversidade e inclusão da empresa.

As iniciativas da Sylvamo são direcionadas a toda a organização, mas a empresa tem um olhar diferenciado para cada área, considerando os seus desafios próprios. “O fato de sermos uma indústria e termos um setor florestal nos fez criar uma frente específica para ‘mulheres na operação’, que contemplam discussões para essas duas frentes”, cita Gabriela.

Apesar de existir, de fato, realidades distintas entre escritório e operação fabril, a Klabin trabalha para que a promoção de um ambiente diverso, inclusivo e ético seja uma regra em toda a companhia. “Nos grupos de afinidade, por exemplo, temos representantes dos escritórios e das fábricas, de diferentes cidades onde operamos, o que reforça nossa crença em prol da valorização da pluralidade de discursos e debates. Por outro lado, também buscamos analisar questões específicas de cada região de maneira isolada, direcionando esforços assertivos para as demandas que são trazidas”, comenta Ana Cristina.

Ela ainda destaca que a empresa tem um planejamento corporativo que é cascadeado para as unidades e as áreas de Gente & Gestão de cada localidade são responsáveis por adaptar as ações de acordo com as necessidades e oportunidades de cada região. “Além disso, fazemos as análises dos indicadores de forma macro e também separadamente, para entender qual a realidade de cada unidade e quais ações precisam ser tomadas.”

Trabalho contínuo realizado hoje garante realidade mais inclusiva nos próximos anos

O fortalecimento dessa agenda cada vez mais estratégica para as organizações e benéfica para a sociedade está atrelado à dedicação às frentes de trabalho em andamento. “Buscamos realizar ações que contribuam para a inovação e geração de valores para que a longo prazo haja uma mudança significativa do ambiente de trabalho, garantindo a sustentabilidade do negócio com um impacto positivo em sua área de atuação”, traduz Yara, da Cenibra. “Para os próximos anos, vislumbramos aumentar a maturidade da empresa sobre o tema com oportunidade de melhoria para a construção de uma cultura inclusiva baseada no respeito e na promoção dos direitos humanos e na eliminação da discriminação no emprego”, aponta.

A Irani considera o tema diversidade uma jornada de aprendizado. “Respeitamos o tempo e as necessidades de todos os colaboradores, promovendo conscientização, letramento e sensibilização para que possam ampliar sua consciência so-

bre o assunto, sem desprezar o tempo necessário para esse processo”, comenta Oliveira, diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão da empresa.

Neste processo de aprendizado, uma liderança consciente e engajada desponta como contribuinte indispensável. “Mais do que o envolvimento das lideranças na pauta, letramento sobre o tema é um pré-requisito. Os líderes também precisam passar por capacitações e letramentos para o tema constantemente, para que assim consigam gerar maior engajamento e desenvolvimento de suas equipes sobre isso”, justifica Oliveira. “Trabalhamos com afinco para que os líderes sejam os principais detentores da cultura da empresa, com times cada vez mais diversos e alinhados ao nosso propósito de transformarmos a vida das pessoas com atitudes e soluções sustentáveis. É o que move nossas atitudes e nos impulsiona na busca por ser, desde já, e cada vez mais, a Irani que queremos em 2030”, frisa.

Ainda sobre o futuro, Oliveira informa que a Irani tem metas faseadas, a fim de acompanhar os indicadores firmados pu-

blicamente e usá-los como norteadores no curto, médio e longo prazos. “Temos a convicção de que estamos evoluindo positivamente com relação aos principais indicadores, tendo, hoje, como maior desafio o número de mulheres na empresa, tanto na operação fabril como na diretoria. Mas já há setores em que os cargos de gerência e coordenação são predominantemente exercidos por mulheres e com potencial de ascender a posições executivas mais altas”, diz ele, ressaltando que o reconhecimento como empresa destaque no setor de Papel e Celulose na pesquisa *Ethos/Época Negócios* de diversidade é um importante sinalizador de avanço na jornada da diversidade. “Este reconhecimento é resultado da execução das diversas iniciativas desenvolvidas e do nosso genuíno compromisso com o tema.”

A Suzano baseia-se nas metas e em pesquisas de ambiente inclusivo, realizadas periodicamente, para definir as próximas iniciativas. “Essas ações vão desde o engajamento da liderança e de todos os colaboradores e colaboradoras da companhia, além de projetos estratégi-



DIVULGAÇÃO CENIBRA

A Cenibra realiza ações que contribuem para a inovação e para a geração de valor para que a longo prazo haja uma mudança significativa do ambiente de trabalho, garantindo a sustentabilidade do negócio com um impacto positivo em sua área de atuação

cos para aumento da representatividade dos grupos minorizados, priorizando a contratação de novos talentos e o desenvolvimento e engajamento dos(as) profissionais”, conta Beatriz.

Além disso, a empresa entende que a melhor forma para evoluir na caminhada da diversidade e inclusão é o diálogo com os(as) colaboradores(as) e outros públicos. “Dialogamos para compreender, aprender e encontrar o melhor caminho, com empatia, para entender que cada pessoa tem suas particularidades e que a soma delas nos torna melhores”, resume Beatriz sobre as estratégias de engajamento. “É importante ressaltar que, embora existam desafios específicos em cada ambiente, a inclusão e a diversidade é promovida em todas as áreas da Suzano. A criação de políticas e práticas inclusivas, a conscientização e a educação sobre diversidade, bem como a promoção de uma cultura de respeito e igualdade, são fundamentais para enfrentar esses desafios e construir ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos”, completa.

Na visão da diretora de Gente e Gestão da Suzano, o papel da liderança é ser

protagonista no desdobramento do que a empresa entende como prioridade – e a diversidade está entre esses temas. “O engajamento da liderança na pauta de diversidade e na agenda ESG é fundamental, especialmente pela importância da credibilidade para o alcance do engajamento dos colaboradores e colaboradoras. Buscando cada vez mais a implementação desses compromissos, desde 2020 toda a liderança da Suzano tem ao menos uma meta dos Compromissos para Renovar a Vida vinculada à remuneração, o que alinha toda a companhia no alcance dos resultados. Queremos que a empresa trabalhe para avançarmos ainda mais na agenda socioambiental sem deixar de lado a buscar por ser sempre mais competitiva”, pontua, lembrando que um dos direcionadores de cultura da companhia é gerar e compartilhar valor com todos os *stakeholders*.

A WestRock está comprometida em abordar os desafios relacionados aos temas de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento de maneira proativa, visando fortalecer essa agenda ampla. Uma das principais estratégias para impulsionar essa transformação é justa-

mente o engajamento ativo da liderança. “Nossos líderes desempenham um papel crucial no apoio e na promoção dessas iniciativas. Ao envolver a alta liderança em atividades e decisões relacionadas à diversidade e inclusão, fortalecemos o senso de pertencimento e a mentalidade de responsabilidade compartilhada. A liderança também lidera pelo exemplo, demonstrando o compromisso da empresa com a criação de um ambiente diverso e inclusivo. Além disso, temos grupos de trabalho dedicados a cada uma das frentes de DIEP, que atuam para impulsionar a evolução contínua do ambiente de trabalho. Esses grupos trabalham na criação de programas de treinamento específicos para líderes e colaboradores, com o objetivo de promover a conscientização e desenvolver habilidades relacionadas à diversidade e inclusão”, detalha Heloisa.

Para a diretora de Recursos Humanos e Saúde da WestRock, promover uma cultura de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento é um processo contínuo e em constante evolução. “Estamos em um processo de transformação. Por isso, mantemos firmes nossos propósitos e

DIVULGAÇÃO WESTROCK



A WestRock está comprometida em abordar os desafios relacionados aos temas de diversidade, inclusão, equidade e pertencimento de maneira proativa, visando fortalecer essa agenda ampla



Encontro “Boas conversas de diversidade – especial campanha LGBTQIAPN+”, realizado neste mês, com os colaboradores da Unidade Jundiá-SP, Tijuco Preto, da Klabin

metas em DIEP. Com esse olhar diligente para a Fábrica de Embalagens de Itupeva-SP, por exemplo, a WestRock avançou em contratações de mulheres, 45% do total de funcionários; pessoas negras (pretas e pardas), que representam 39%; pessoas com deficiência, 6%, e 4% de pessoas LGBTQIAPN+. Até 2025, a empresa projeta 25% de mulheres em todos os cargos hierárquicos e 50% até 2030. A unidade de Itupeva já atingiu mais de 45% de mulheres neste ano. Os números são resultados da integração das metas de diversidade e contratações intencionais em todo o processo de recrutamento e seleção da unidade, visando promover a inclusão no ambiente de trabalho e construir uma equipe diversa”, elenca os resultados atuais. “Para o futuro, continuaremos investindo em programas e políticas que promovam a diversidade e inclusão em nossos ambientes de trabalho. As oportunidades futuras devem se fortalecer a partir das frentes de trabalho em andamento, resultando em ambientes corporativos mais saudáveis, equitativos e sustentáveis. Para que a mudança de fato tenha forma, é necessária uma transformação social que envolva todas as pessoas”, sinaliza.

A atuação da Veracel é pautada pelo objetivo de levar conhecimento às pessoas. “Sem perceber, acabamos reproduzindo preconceitos que nos foram ensinados como sociedade. O desafio é justamente esse: mudar esses conceitos e ensinamentos por meio do acesso à informação. Por isso, promovemos, de forma constante, workshops, rodas de conversas e projetos de conscientização”, esclarece Renata.

A Veracel também aposta nas metas de contratação de pessoas diversas, pois acredita que é necessário que as pessoas convivam entre si para conhecer o outro e derrubar preconceitos. “Nesse ponto, o trabalho com a equipe de recrutamento e com os gestores das equipes é importante para que essas pessoas sejam bem recebidas desde a seleção, sintam-se parte da companhia e queiram permanecer e se desenvolver na organização. Ter líderes engajados é fundamental para a promoção de mudanças reais na cultura organizacional das empresas”, diz a especialista em diversidade e inclusão, revelando que a Veracel promove workshops de sensibilização dos gestores.

“Acredito que, no longo prazo, essa frente de empresas que já entenderam que diversidade significa pluralidade de ideias e visões de mundo e, consequen-

temente, traz impactos positivos aos negócios, irá desempenhar um papel importante como um grupo amplificador de conhecimento para a comunidade. As pessoas irão desconstruir seus preconceitos e aprender mais com as diferenças entre uns e outros. O caminho é longo, mas é responsabilidade de todos e todas, da iniciativa privada e de cada um de nós, no nosso dia a dia no ambiente de trabalho ou social”, vislumbra Renata.

As formas de atualização e informação são as mais diversas na Sylvamo: contemplam desde a integração, passando por formas de engajamento no tema, até o acesso aos treinamentos essenciais sobre inclusão e diversidade. Além disso, são realizadas conversas periódicas com a liderança e os profissionais para abordar o tema cultura. “Este ano, lançamos os grupos de inclusão e diversidade que permitem que todos os interessados participem voluntariamente das discussões dos temas. Também temos uma página na intranet com todas as informações mais recentes sobre inclusão e diversidade”, fala Gabriela sobre a iniciativa recente.

Além de destacar que o engajamento de todas as pessoas é indispensável para conquistar um ambiente de fato mais

ABTCP 2023 irá promover Fórum Mulheres do Setor de Base Florestal

A programação do 55.º Congresso Internacional de Celulose e Papel, maior evento do setor e de toda a cadeia produtiva da América Latina – que acontecerá entre os dias 17 e 19 de outubro de 2023, no Novotel Center Norte, em São Paulo-SP –, contará com o Fórum Mulheres do Setor de Base Florestal.

Em sua primeira edição, o Fórum contará com a presença de líderes e ícones do setor para abordar a importância da ascensão das mulheres a cargos de liderança na indústria de base florestal. “O encontro organizado pela ABTCP tem o propósito de apoiar as corporações na trajetória que vem levando à construção de ambientes mais igualitários, fomentando debates relevantes e produtivos, e disseminando programas de liderança feminina para promoção da equidade de gênero”, adianta Viviane Nunes, Head de Treinamentos de Pessoas da Universidade Setorial ABTCP. Para participar do encontro, acesse www.abtcp2023.org.br e faça a sua inscrição a partir de agosto.

inclusivo, a gerente global de Inclusão e Diversidade da Sylvamo lembra que as pessoas se inspiram nos líderes da companhia e tendem a seguir seus exemplos. “Líderes também precisam estar cientes sobre os seus vieses para ajudar a mitigar tomadas de decisões que nos afastam do que estamos buscando, além de ser necessário que os líderes estejam atentos aos seus ambientes para criar pontes, gerar conexões e valorizar as diferenças. Queremos um cenário cada vez mais inclusivo e diverso, com as iniciativas evoluindo e barreiras estruturais sendo derrubadas. Queremos mais profissionais que representem a nossa comunidade em um ambiente de respeito onde as pessoas sintam-se livres para ser quem são.”

A LD Celulose vem fazendo um trabalho consistente de divulgação e fortalecimento dos valores corporativos por meio do programa de cultura Pulp Gen Future. “Temos ações de comunicação interna frequentes, abordando conceitos fundamentais de diversidade e inclusão, a exemplo da divulgação periódica da Cartilha de Diversidade e Inclusão. Também temos um treinamento específico sobre o tema no treinamento de integração realizado nos primeiros dias da pessoa na empresa. Em paralelo, o Comitê de Diversidade do LDC Plural atua fortemente na proposição de ações e na multiplicação das informações relacionadas ao tema. Outro ponto relevante é a tratativa das queixas relacionadas com discriminação, desrespeito ou suspeita de assédio. Todas essas manifestações en-

dereçadas pelos colaboradores, gestores ou através do canal oficial de denúncias são investigadas e, quando confirmadas, geram ações por parte da gestão para coibir estes comportamentos”, lista Mara.

A gerente de Recursos Humanos da LD Celulose enfatiza que o desafio relacionado à diversidade e à inclusão não é uma realidade apenas das empresas, diz muito sobre a sociedade em geral e como a cultura brasileira pode e deve evoluir para que o tema consiga transpor o campo do ideal e passe a ser uma vivência das pessoas. “Do ponto de vista empresarial, ter um ambiente de trabalho respeitoso e diverso é um caminho sem volta. O debate sobre o tema e as consistentes pesquisas que demonstram as vantagens competitivas de adotar diversidade e inclusão como estratégia de negócios são fatores que vão, cada vez mais, impulsionar as mudanças nas empresas e na sociedade”, prospecta.

Neste contexto, informa Mara, a LD Celulose compromete-se, por meio da sua área de RH, Comitê de Diversidade e com o patrocínio da diretoria, seguir atuando para construir um ambiente justo e respeitoso para todas as pessoas. “Além disso, vamos continuar pesquisando e aplicando as melhores práticas para ter mais mulheres na liderança e em atividades tradicionalmente masculinas, mais pessoas com deficiência se desenvolvendo profissionalmente e o público LGBTQIAPN+ protegido contra preconceito e violência dentro da organização.”

Atenta à relevância da valorização da diversidade e da inclusão, a Klabin sem-

pre buscou a pluralidade de vozes. “A diversidade é um dos nossos direcionadores de Cultura e temos trabalhado o tema de forma integral e conectada com outras frentes. Com a diversidade e inclusão integrando as metas de diretores e gestores, passamos uma mensagem direta da liderança a respeito do comprometimento com os temas. Um exemplo disso é que inserimos o assunto de forma frequente na pauta para as lideranças, tanto por meio de divulgações diretas como em projetos e treinamentos – o Ser Líder é um projeto de desenvolvimento de operadores líderes e supervisão, que tem a diversidade como um dos módulos. Dessa forma, as lideranças, juntamente com a área de Gente & Gestão, são responsáveis por cascatear as ações e informações sobre o assunto. Promovemos boas conversas frequentes sobre o tema nas unidades e os grupos de afinidade também são responsáveis por disseminá-lo em todas as localidades onde atuamos”, detalha Ana Cristina.

Sobre o futuro, a executiva aposta que o avanço da agenda ASG, incluindo pautas sociais, como as de diversidade e inclusão, é ponto pacífico no mercado e na sociedade, e seguirá no debate para avançar nos próximos anos. “Do nosso lado, temos boas expectativas quanto ao atingimento das metas que traçamos nos KODS e, seguindo nossa crença de perenidade, devemos seguir atualizando os desafios aos quais nos propomos no tema”, garante a diretora de Gente & Serviços Corporativos da Klabin. ■