FAUSTO TAKAO



Palestrantes e participantes do Fórum de Mulheres 2026

DA PRESENÇA À LIDERANÇA: FÓRUM DE MULHERES DISCUTE OS PRÓXIMOS PASSOS DA EQUIDADE NO SETOR FLORESTAL

Panorama de Gênero 2026 aponta avanços na participação feminina, mas revela desafios relacionados à ascensão profissional, à cultura organizacional e à representatividade nos espaços de decisão

POR FERNANDA CAPO
Especial para *O Papel*

O crescimento da participação feminina na indústria de base florestal e a ampliação das políticas corporativas de diversidade demonstram avanços na busca pela equidade de gênero. Entretanto, a presença ainda reduzida de mulheres nas operações e nos cargos de alta liderança revela que a transformação do setor exige mudanças que ultrapassam a formalização de compromissos institucionais. Essa foi uma das principais reflexões do Fórum de Mulheres, realizado em 6 de outubro, durante o ABTCP 2026 – 58.º Congresso Internacional de Celulose e Papel.

Mediado por Silvana Sommer, gerente de Pesquisa e Desenvolvimento Industrial da Klabin, o encontro reuniu Flavia Guimarães, especialista em Diversidade e Inclusão da Veracel Celulose; Luana Candaten, pesquisadora em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento da CMPC Brasil; e Rosaria Mainieri, especialista em Serviços Técnicos a Clientes e Customer Experience B2B da Klabin. A programação contemplou a apresentação de indicadores do Panorama de Gênero do Setor Florestal 2026, desenvolvido pela Rede Mulher Florestal, e a discussão: "Mulheres em movimento: da floresta à indústria, construindo novas possibilidades", com participação do público.

Ao relacionar os resultados dos levantamentos às experiências empresariais e profissionais, o debate trouxe à tona uma questão central: como transformar o crescimento da presença feminina em oportunidades efetivas de desenvolvimento, reconhecimento e participação nas decisões que orientam o futuro da indústria? Para a *Head* de Educação da ABTCP,

Viviane Nunes, também responsável pela programação do Congresso ABTCP, o Fórum de Mulheres tem sido de extrema importância como centro de debates para projeção de visão e incentivador de mudanças significativas sobre a posição das mulheres no setor de celulose e papel. "Reflexões, como esta questão central levantada durante os debates, promovem direcionamentos para futuras ações das empresas", pontuou.

Avanço das políticas de diversidade contrasta com baixa participação na liderança

A quarta edição do Panorama de Gênero do Setor Florestal revela uma trajetória de crescimento da participação feminina entre as organizações respondentes. De aproximadamente 13% da força de trabalho em 2019, as mulheres passaram a representar 23% em 2024, indicando uma evolução de cerca de dez pontos percentuais no período. Embora as mudanças na composição da amostra exijam cautela na comparação histórica, os resultados apontam uma tendência de ampliação da presença feminina no setor.

O levantamento reuniu 32 organizações, das quais 24 disponibilizaram informações quantitativas detalhadas sobre 32.272 profissionais. Desse total, 7.414 eram mulheres, o equivalente a 22,97% da força de trabalho analisada.

A evolução também se manifesta na institucionalização da pauta. Segundo a pesquisa, 90,6% das empresas participantes declararam possuir políticas de gênero não discriminatórias, percentual significativamente superior aos 45,8% registrados em 2019.

Entretanto, a distância entre a formalização dessas políticas e a representatividade feminina nos diferentes níveis organizacionais permanece expressiva. Enquanto as mulheres ocupam 46,6% dos cargos administrativos, sua presença diminui para 25,5% na liderança média e aproximadamente 14% na alta liderança executiva.

O desequilíbrio também se manifesta entre as áreas de atuação. Nos setores corporativo e comercial, a participação feminina alcança 46,2% e 47,1%, respectivamente. Já nas atividades industriais, o percentual é de 17,9%, recuando para 16,7% nas operações florestais.

Essa distribuição revela que o avanço da participação feminina não ocorre de maneira uniforme ao longo da cadeia produtiva. Os obstáculos à equidade assumem diferentes características, desde as dificuldades de ingresso em funções operacionais até as limitações de acesso aos cargos mais elevados de gestão.

A experiência da Veracel Celulose, apresentada por Flavia Guimarães, permite observar como essas diferenças se manifestam na realidade empresarial. Na companhia, as mulheres representam 26,8% da força de trabalho, acima da média setorial de 22,9%. Nos cargos de liderança, a participação feminina alcança 30,1%, ante 19,9% na referência apresentada para o setor.



FAUSTO TAKAO

Flavia Guimarães, especialista em Diversidade e Inclusão da Veracel Celulose, apresentou os indicadores de participação feminina da companhia, relacionando os avanços internos aos desafios identificados pelo Panorama de Gênero 2026

A análise por níveis hierárquicos, contudo, revela um cenário menos homogêneo. Enquanto a presença de mulheres na liderança média da Veracel chega a 35,7%, superando os 25,5% registrados no Panorama, o recorte apresentado pela empresa não identificou participação feminina na alta liderança executiva.

O contraste reforça um desafio que ultrapassa a ampliação do número de mulheres em funções de gestão: assegurar que os avanços nos níveis intermediários se convertam em oportunidades concretas de acesso às posições de maior responsabilidade.

Essa assimetria também encontra reflexos na remuneração. Entre as organizações que forneceram dados salariais ao Panorama, mulheres na alta liderança receberam, em média, R$ 23.698, enquanto a remuneração masculina foi de R$ 36.945, uma relação de 64,1%. Embora diferenças na composição dos cargos e nos componentes remuneratórios possam influenciar as médias, o resultado sinaliza a necessidade de aprofundar o acompanhamento das desigualdades econômicas e dos critérios de progressão profissional.

Cultura organizacional influencia acesso às oportunidades

Se os indicadores demonstram que a participação feminina diminui à medida que se avança na hierarquia, os resultados relacionados à cultura organizacional ajudam a compreender os obstáculos que podem contribuir para essa dinâmica.

No Panorama de 2026, a predominância masculina no setor foi apontada como um dos principais desafios à equidade por 53,1% das organizações. As dificuldades de atração e retenção de profissionais diversos apareceram em 46,9% das respostas, enquanto 40,6% das empresas reconheceram a presença de vieses inconscientes na liderança.

FAUSTO TAKAO



Luana Candaten, pesquisadora em Inovação, Pesquisa e Desenvolvimento da CMPC Brasil, abordou as iniciativas da Rede Mulher Florestal para ampliar as oportunidades de liderança e fortalecer políticas de equidade de gênero



FAUSTO TAKAO

Rosaria Mainieri, especialista em Serviços Técnicos a Clientes e Customer Experience B2B da Klabin, participou das reflexões sobre os desafios profissionais e a importância da representatividade feminina no setor

Esses resultados dialogam com o trabalho da Rede Mulher Florestal apresentado por Luana Candaten, voltado à ampliação da representatividade feminina nos espaços de tomada de decisão.

De acordo com o relatório do Grupo de Trabalho Mulheres na Tomada de Decisão, desenvolvido pela Rede Mulher Florestal em 2024 e apresentado pela profissional, 88,2% das mulheres líderes consultadas afirmaram ter enfrentado barreiras relacionadas ao gênero ao longo de suas trajetórias até os cargos de liderança.

Por outro lado, 79,4% relataram ter contado com lideranças comprometidas com seu crescimento e reconhecimento profissional, demonstrando a relevância do apoio e da mentoria no desenvolvimento de suas carreiras.

A coexistência desses indicadores revela que, mesmo quando encontram profissionais dispostos a apoiar seu crescimento, as mulheres podem continuar enfrentando barreiras estruturais para alcançar posições de maior responsabilidade. Nesse cenário, o suporte individual das lideranças precisa estar acompanhado por critérios transparentes de avaliação, políticas de desenvolvimento e oportunidades efetivas de promoção.

Entre as estratégias apresentadas por Luana estiveram a adoção de metas específicas para ampliar a presença feminina na liderança, o fortalecimento das políticas de diversidade e inclusão e a expansão de iniciativas de sensibilização e engajamento de homens e mulheres.

A incorporação de diretrizes relacionadas à igualdade de gênero aos processos de certificação florestal também foi abordada pela profissional, demonstrando como o tema vem adquirindo relevância nos compromissos de sustentabilidade das organizações. A participação da Rede Mulher Florestal nas discussões relacionadas aos critérios de certificação FSC, a partir de 2025, foi mencionada como exemplo dessa evolução.

Entretanto, a efetividade dessas iniciativas depende da capacidade de modificar práticas cotidianas e processos decisórios que, muitas vezes, reproduzem padrões históricos de desigualdade.

Essa reflexão esteve presente no diálogo entre Flavia Guimarães, Luana Candaten, Rosaria Mainieri, Silvana Sommer e o público, especialmente nas discussões sobre pertencimento e representatividade em ambientes predominantemente masculinos.

As experiências compartilhadas trouxeram à tona dificuldades de integração em espaços de decisão e de relacionamento profissional, nos quais a baixa presença feminina pode representar uma barreira adicional à construção de conexões e ao acesso a oportunidades.

Durante uma intervenção da plateia, foi mencionado um programa de formação de lideranças femininas realizado na Veracel, envolvendo 25 profissionais selecionadas. O exemplo estimulou uma discussão sobre a necessidade de incentivar as mulheres a assumir novas responsabilidades, sem que as iniciativas de capacitação se tornem etapas adicionais capazes de retardar sua promoção.

A análise também deslocou parte da responsabilidade pela transformação para os próprios processos organizacionais. Em um setor no qual a maior parcela dos cargos executivos ainda é ocupada por homens, ampliar a equidade depende não apenas da preparação das profissionais, mas também da disposição das lideranças para reconhecer competências, revisar vieses e abrir oportunidades.

Inclusão nas operações exige condições de permanência e desenvolvimento

A baixa participação feminina nas atividades produtivas representa outra dimensão relevante dos desafios identificados pelo Panorama. Nos cargos operacionais, responsáveis por aproximadamente dois terços dos postos de traba-

lho analisados, as mulheres correspondem a apenas 15% dos profissionais.

A comparação entre os resultados setoriais e os indicadores da Veracel demonstra que iniciativas direcionadas podem contribuir para modificar esse cenário. Na companhia, as mulheres representam 21,3% da força de trabalho industrial, acima dos 17,9% registrados na média do setor. Nas atividades florestais, a participação é de 17,1%, ligeiramente superior à referência setorial de 16,7%.

Entre as experiências apresentadas por Flavia Guimarães esteve a formação e contratação de uma turma de operadoras de máquinas florestais composta integralmente por mulheres. A iniciativa ilustra como programas específicos de qualificação e acesso ao emprego podem ampliar a participação feminina em funções historicamente masculinizadas.

Entretanto, o ingresso nas operações representa apenas uma etapa da inclusão. Garantir condições adequadas de trabalho, segurança, desenvolvimento profissional e conciliação das responsabilidades familiares também constitui um desafio para a permanência dessas profissionais.

Nesse sentido, as iniciativas de apoio à parentalidade apresentadas pela Veracel dialogam com as estratégias de incentivo à maternidade e à paternidade abordadas por Luana, reforçando a importância de políticas que considerem diferentes momentos da trajetória profissional.

As discussões também contemplaram indicadores de outros levantamentos sobre dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, incluindo experiências de assédio, afastamentos associados às responsabilidades de cuidado e ausência de promoção ou reconhecimento.

Entre os percentuais mencionados no encontro estiveram 78% de relatos de alguma forma de assédio, 30% de afastamento do mercado por mais de um ano e 49% de ausência de promoção ou reconhecimento na empresa atual.

Embora esses indicadores não integrem a base quantitativa do Panorama 2026, sua discussão amplia a compreensão sobre fatores que podem interferir na trajetória feminina e demonstra que a equidade não pode ser avaliada exclusivamente pelo crescimento das contratações.

O desafio envolve construir ambientes nos quais as mulheres encontrem condições para ingressar, permanecer, desenvolver suas competências e alcançar posições de liderança ao longo de toda a cadeia produtiva.

Da análise dos desafios à construção de propostas

A necessidade de transformar os compromissos institucionais em ações concretas também orientou a etapa final do Fórum. Organizados em cinco grupos, os participantes discutiram propostas que poderiam ser desenvolvidas no âmbito da ABTCP para fortalecer a representatividade feminina e ampliar as oportunidades profissionais.

Entre as sugestões estiveram a criação de grupos permanentes de debates e conversas entre mulheres associadas, com o objetivo de estimular o compartilhamento de experiências e a construção de redes de relacionamento profissional.

Outra iniciativa proposta foi a estruturação de programas de mentoria conduzidos por mulheres que já ocupam posições de liderança no setor, aproximando profissionais experientes daquelas em diferentes estágios de carreira.

A proposta se conecta diretamente aos resultados apresentados por Luana Candaten, especialmente ao indicador de 79,4% de mulheres líderes que reconheceram a contribuição de profissionais que apoiaram seu desenvolvimento.

Ao mesmo tempo, os dados sobre barreiras de gênero demonstram que a mentoria, embora relevante, precisa estar associada a oportunidades reais de crescimento e à revisão de práticas institucionais.

A representatividade feminina na estrutura da própria associação também foi discutida. Um dos grupos sugeriu o estabelecimento de uma meta de 30% de participação de mulheres no Conselho Executivo da ABTCP, com o propósito de ampliar a diversidade nos espaços de decisão.

Outras propostas incluíram a realização de estudos sobre a presença feminina em posições de liderança na indústria de base florestal de outros países, buscando identificar práticas que possam servir de referência para o Brasil, e a criação de iniciativas de conscientização voltadas aos homens tanto na associação quanto durante o Congresso.

O conjunto de propostas demonstra que o fortalecimento da participação feminina demanda ações complementares, capazes de envolver desenvolvimento profissional, cultura organizacional e representatividade institucional.

Conhecimento técnico e representatividade precisam avançar juntos

A necessidade de ampliar a presença feminina nos espaços de decisão também foi ressaltada por Silvana Sommer ao avaliar



FAUSTO TAKAO

Divididos em cinco grupos, os participantes elaboraram sugestões para ampliar a representatividade feminina na ABTCP, incluindo programas de mentoria, espaços de diálogo e iniciativas de conscientização sobre equidade de gênero

FAUSTO TAKAO



"Em termos de números, acho que a gente ainda tem como avançar", afirmou Silvana Sommer, moderadora do Fórum de Mulheres

os avanços registrados desde a realização do Fórum de Mulheres de 2024, quando igualmente participou como moderadora.

Na avaliação da executiva, o trabalho desenvolvido pela Rede Mulher Florestal tem contribuído para ampliar a participação das empresas nas pesquisas e fortalecer a representatividade do setor nos debates sobre equidade de gênero.

"Em termos de números, acho que a gente ainda tem como avançar", afirmou, ao relacionar a evolução dos indicadores à necessidade de promover oportunidades de desenvolvimento e acesso aos cargos de alta liderança.

Para Silvana, a transformação do setor nos últimos dois anos também se reflete no crescimento da presença feminina entre os profissionais qualificados e na produção de conhecimento técnico.

Como exemplo, mencionou que 63% dos trabalhos apresentados durante o Congresso ABTCP 2026 foram apresentados por mulheres, demonstrando o protagonismo feminino no compartilhamento de conhecimento científico e tecnológico.

O dado estabelece um contraste relevante com os resultados do Panorama, segundo os quais a participação feminina permanece próxima de 14% na alta liderança executiva. Embora os indicadores representem universos distintos, sua análise conjunta evidencia a importância de discutir como ampliar o acesso das profissionais qualificadas aos espaços de decisão.

"Acho que precisamos trazê-las também para a Associação", defendeu Silvana, ao propor que a pauta de diversidade seja incorporada às reuniões dos conselhos da ABTCP e ganhe maior espaço na programação do Congresso.

A reflexão sintetiza um dos principais desafios identificados durante o encontro: transformar o crescimento da participação feminina tanto nas atividades produtivas quanto na geração de conhecimento, em representatividade efetiva nas estruturas de liderança.

Ao conectar os resultados do Panorama de Gênero às experiências empresariais e às propostas construídas coletivamente, o Fórum de Mulheres do Congresso ABTCP 2026 demonstrou que o avanço da equidade depende não apenas da ampliação da presença feminina, mas também da capacidade das organizações de reconhecer competências, superar barreiras culturais e assegurar oportunidades de desenvolvimento em todos os níveis da indústria de base florestal. ■

