

PROGRAMA DE DIVERSIDADE STIHL: A DIVERSIDADE NOS MOVE, O RESPEITO NOS UNE

Categoria Organização:
DIVERSIDADE

STIHL FERRAMENTAS MOTORIZADAS

Responsáveis pelo case:
Andréia Borba de Souza
Fernanda Dalmaso

STIHL

TOP SER HUMANO 2024 • TOP SER HUMANO 2024 • TOP SER HUMANO 2024

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
Situação inicial	3
A DIVERSIDADE NOS MOVE, O RESPEITO NOS UNE	5
Objetivos e público-alvo	6
Estrutura	7
Ações	7
Planejamento Estratégico 2023/2024	10
Escola de Diversidade	11
Aprendizados	11
Próximos passos	12
INVESTIMENTOS	13
RESULTADOS	13
Avanços do pilar Gênero	14
Conquistas do pilar Raça e Etnia	14
Impactos das ações do pilar LGBTQIA+	15
Importância do papel das lideranças	15
ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS	16
CONCLUSÃO	16
BIBLIOGRAFIA	18
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20

SINOPSE

Em 2019, motivado por uma provocação do grupo de estagiários da empresa, o RH da STIHL deu início a um programa que se tornaria, em menos de cinco anos, benchmarking em diversidade. Com passos curtos, porém consistentes, a área foi introduzindo o assunto e propondo a discussão dentro da empresa de forma cuidadosa e respeitosa, ampliando as ações ano a ano e conquistando a atenção e adesão dos colaboradores. Hoje, o programa é estruturado em quatro pilares mentorados e conduzidos totalmente por colaboradores, com plano de ação, missão, objetivos futuros e total apoio das lideranças e alta administração. Desde 2021, conta com uma Escola de Diversidade, composta por workshops preparados e facilitados pelos colaboradores membros dos pilares. Com diversas ações temáticas, o Programa de Diversidade da STIHL é hoje referência para várias empresas e para o próprio Grupo, mas seu principal resultado é a mudança cultural que vem promovendo na unidade brasileira. De 2019 para cá, conquistou como resultados o aumento de mais de 70% de mulheres na empresa, inclusive em cargos de liderança, e de mais de 80% no número de funcionários negros e pardos, além do reconhecimento dos colaboradores, que entre outras demonstrações de apoio, o citam expressamente nas pesquisas de clima como ponto positivo.

E-mail para contato: andreia.souza@stihl.com.br

Palavras chaves: diversidade; respeito; inclusão.

INTRODUÇÃO

A STIHL, uma das maiores fabricantes globais de ferramentas motorizadas, foi fundada há mais de 90 anos, na Alemanha, como uma empresa familiar e hoje está presente em mais de 160 países com 07 unidades produtivas espalhadas pelo mundo. No Brasil, onde chegou há 51 anos, possui uma importante unidade instalada na cidade de São Leopoldo (RS) com mais de 3 mil colaboradores, que atuam em três turnos em áreas administrativas, técnicas e fabril, produzindo motores e cilindros. A STIHL é uma grande empresa e seu Programa de Diversidade é uma iniciativa consolidada e representativa no meio corporativo, mas ao contrário do que se pode imaginar, ele não foi concebido em sua totalidade antes de ser apresentado aos colaboradores e não passou a rodar já com ações e indicadores pré-elaborados.

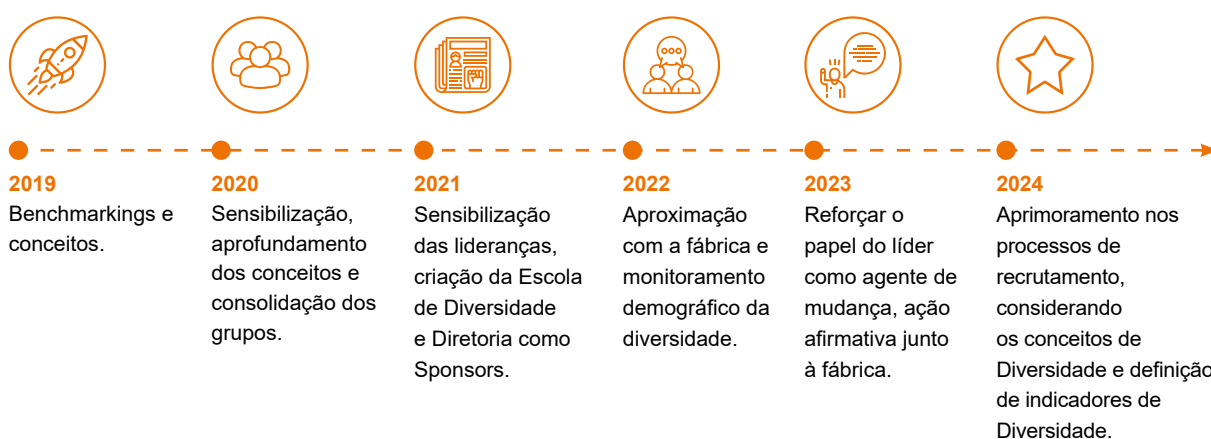
A Cultura Corporativa da STIHL, em seu desdobramento, fala sobre condições plenas para o desenvolvimento de todos e igualdade de oportunidades. Por estas características, a STIHL é, há anos, uma empresa admirada e almejada por inúmeros profissionais. É uma empresa onde há real alinhamento entre discurso e prática, e, portanto, muita verdade em todas as suas ações. Assim aconteceu com o Programa de Diversidade. Em 2018, durante um evento do Desenvolver, nosso programa de estágio, os participantes questionaram o posicionamento da STIHL com relação a temáticas de diversidade que não eram trabalhadas pela companhia. Nosso Programa de Inclusão de PcD já era reconhecido, mas não havia ações envolvendo questões de gênero, raça, cor, orientação sexual e outros. Estes apontamentos acenderam uma luz amarela, e decidimos nos aprofundar na percepção dos colaboradores. Montamos, então, dois grupos focais com estagiários e colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos, para os quais levamos a pergunta: “como você a percebe a diversidade na STIHL?” O retorno que recebemos foi ‘duro’; embora tivéssemos uma ideia do que viria, certas falas nos preocuparam e mostraram que havia muitas oportunidades para se trabalhar a diversidade internamente. É importante dizer que a STIHL, por sua origem e história, é uma empresa tradicional, conservadora e ainda

predominantemente masculina. No Brasil, o quadro funcional vem se diversificando, mas ainda apresenta essas características, o que torna compreensível, de certa forma, que diversidade não fosse uma preocupação de grande parte dos colaboradores. No entendimento do time de Recursos Humanos, porém, era preciso dar seguimento à discussão. Assim, começamos a introduzir, aos poucos, o tema em nossas ações e canais de comunicação, procurando despertar a atenção e sensibilizar as pessoas para o assunto.

Desde o início, nossa intenção foi criar algo que pudéssemos sustentar a longo prazo com respeito e verdade, e que estivesse alinhado à nossa Cultura. Mas o mais importante era que fizesse sentido para as pessoas. Afinal, diversidade passou a fazer parte da nossa agenda por ter sido identificada como uma demanda real e necessária para a STIHL. Nossa estratégia para introduzir o assunto foi a realização da Semana da Diversidade, em agosto de 2019, como uma expansão da nossa Semana da Pessoa com Deficiência, evento do qual os colaboradores participam ativamente. No nosso entendimento, expandir a Semana para abarcar todas as diversidades faria sentido para as pessoas. Nosso movimento seria mais facilmente compreendido em um contexto em que inclusão e diferenças já faziam parte da conversa do que se criássemos algo novo. A Semana da Diversidade foi chamada de STIHL para Tod@s e teve o objetivo de trazer para o nosso time conceitos como respeito, empatia, lugar de fala, equidade e outros. Os conteúdos foram levados até os colaboradores por meio de e-mails marketing diários, cartazes no mural e displays informativos. Para explicar o conceito STIHL para Tod@s, criamos um caminho de adesivos na saída no restaurante, que mostrava de forma lúdica o significado da nossa proposta. O ano de 2019 foi de aprendizado. Realizamos diversos benchmarkings com empresas que possuíam práticas consolidadas e nos associamos à rede Pride Connection, que busca promover espaços de trabalho mais inclusivos, diversos e seguros, para ajudar na construção do nosso conhecimento enquanto área sponsor. No final do ano, após um período intenso de aprendizado contínuo e com o conceito STIHL para Tod@s já disseminado, estruturamos formalmente nosso Programa de Diversidade.

Situação inicial

O Programa foi estruturado sob a justificativa de expandir a discussão dentro da STIHL e com a missão de “semear conhecimento e diálogo sobre diversidade, gerando empatia, respeito e inclusão das diferenças entre os indivíduos”. Foi organizado em quatro pilares de estudo: Pessoas com Deficiência (PcD), Gênero, LGBTQIA+ e Raça e Etnia. Em janeiro de 2020, lançamos o primeiro convite para que os colaboradores participassem dos grupos de diversidade. Por meio das inscrições espontâneas, identificamos os aliados do Programa e os reunimos no que chamamos de Time da Diversidade. Ainda em janeiro, realizamos nosso primeiro treinamento: o tema foi Viés Inconsciente, ministrado pela equipe de aliados da Gerdau, que conhecemos no Pride Connection. Convidamos 23 membros do Time para participar e, na sequência, montamos um comitê interno para adaptar a capacitação ao nosso público, a fim de repassar o conteúdo de forma adequada e sensibilizar os demais. Anualmente, fomos ampliando a atuação e o alcance do Programa de Diversidade, conforme é possível ver na linha do tempo abaixo:



Atualmente, o Time da Diversidade conta com 200 membros, divididos por escolha pessoal entre os quatro pilares. Eles são identificados pelas cores do Programa no cordão do seu crachá (Anexo I), para que os demais saibam quem, na sua área de trabalho, é referência em diversidade. Os pilares contam com mentores e líderes, que se encontram periodicamente para pensar ações e fazer o Programa avançar em seu propósito. Essa é sua principal característica: é pensado e executado pelos próprios

colaboradores. É uma iniciativa que veio da base, ganhou força e se estabeleceu de forma genuína, refletindo com verdade a nossa organização. Quando começamos a rodar os pilares, em 2020, não tínhamos budget previsto e, em seguida, veio a pandemia. Apesar disso, o Programa não ficou parado. Mesmo com as dificuldades e a falta de recursos, o Time se empenhou para seguir com as ações. Um exemplo que reflete a genuinidade do trabalho são as palestras semanais que aconteceram naquele ano. Os pilares estudaram suas temáticas, montaram o conteúdo e o apresentaram aos colegas em palestras online abertas a toda empresa, com uma média inicial de participação espontânea de 50 pessoas por sessão.

Transformação cultural não é algo que conseguimos mensurar tão facilmente, e por isso, este não é um case de grandes indicadores numéricos, mas no dia a dia da STIHL a mudança é totalmente perceptível. Ela foi gradual e cuidadosa, com pequenas conquistas a cada etapa, formando um todo que hoje comprova o quanto o Programa vem cumprindo sua missão. Evidências não faltam: até 2019, não falávamos sobre diversidade; agora, somos convidados pelos líderes para falar sobre o assunto em suas reuniões de área. Hoje, Gerentes e Supervisores abordam muito tranquilamente em seus fóruns temas ligados à diversidade, o que não acontecia antes do Programa. Além disso, em nossas reuniões periódicas, como o Trimestre em Revista, que reúne todos os colaboradores, e o PROFIT, que são mensais e reúnem os times das fábricas, diversidade se tornou pauta frequente. Até 2019, recebíamos visitas de empresas que queriam conhecer nosso Programa de Inclusão de PcD; hoje, somos procurados por organizações que desejam conhecer o Programa de Diversidade como um todo.

As lideranças dos pilares garantem que já conseguem enxergar as mudanças. É unânime a percepção deles de que, desde a implementação do Programa, muitos colegas buscaram aprender mais, tendo a oportunidade de observar e rever atitudes e pensamentos. Anselmo Mayer, Gerente da Manutenção, é mentor do pilar PcD. “Cada encontro é uma oportunidade de transformação pessoal. Nosso grupo vem crescendo em quantidade de integrantes, conhecimento e envolvimento dos líderes”, celebra. Igor Espíndola, líder do pilar LGBTQIA+, acredita que as ações têm sido importantes

para desmitificar o tema. “Estamos construindo um mundo melhor, apoiando com carinho e respeito todas as pessoas”, destaca.

A STIHL Brasil é a primeira unidade da STIHL no mundo a ter um Programa de Diversidade estruturado, o que faz de nós referência dentro do Grupo. Em 2022 e 2023, o Programa foi destaque na revista global da companhia, e em 2024 entramos no Relatório de Sustentabilidade do Grupo. Nas nossas pesquisas de satisfação, diversidade é um ponto que passou a ser citado como positivo pelos colaboradores, que hoje enxergam espaço e respeito por ela na empresa; além disso, temos estagiários que afirmam terem aplicado para estagiar na STIHL por conta disso. Foi um trabalho que avançou com pequenos passos, porém de forma contínua e consistente. Adotamos uma abordagem cuidadosa, que respeita os limites e o tempo de cada um, em uma construção coletiva e de aprendizado mútuo e constante, como descreveremos a seguir.

A DIVERSIDADE NOS MOVE, O RESPEITO NOS UNE

Segundo Sales (apud Amato, 2022), diversidade é o conjunto de características que torna as pessoas únicas. Já inclusão corresponde à valorização dessas singularidades e a um esforço deliberado para inseri-las. Bulgarelli (apud Amato, 2022) diz que entender as pessoas para atendê-las melhor produz relações de confiança e bons resultados para elas, os negócios e a sociedade. Já Toyofuku (apud Amato, 2022) reforça que é preciso cultivar o pertencimento para que as pessoas se sintam valorizadas por serem quem são, gerando aceitação e reconhecimento.

É possível afirmar, segundo Sales (apud Amato, 2022), que uma empresa é diversa quando guarda semelhanças com a demografia da sociedade em que está inserida. Nas organizações, a inclusão é percebida pelas relações, traços culturais e perfil da liderança. Para Gepp (apud Amato, 2022), as empresas têm papel fundamental na promoção da diversidade e são importantes agentes de transformação. Silva et al (2019) afirmam que esse pilar diferencia as organizações; quem não viabiliza uma

inclusão real fica para trás, de acordo também com Junior (2022). A diversidade no Brasil é tão grande que é importante desenvolver uma consciência social madura nas empresas, pois a inclusão só é efetiva quando praticada e construída por todo espaço organizacional (ETHOS, 2016). Este entendimento alinha-se ao de Ceribelli et al (2016), que garantem que a diversidade deve ser gerenciada para criar oportunidades iguais, enriquecendo a cultura.

Camilo (2020) afirma que a liderança é fundamental para que as práticas se propaguem a todos os níveis e Rocha (2017) cita autoconsciência de valores e vieses limitantes, diálogo honesto, empatia, prática constante da mudança e respeito a opiniões diferentes como características dos líderes inclusivos. Quanto aos pilares, um artigo da Mudes (2023) afirma que a contratação de PcD é apenas um passo para um ambiente diversificado, mas abre portas para todo o diverso. Para a comunidade LGBTQIA+, mulheres, negros e outros, esse passo é relevante, pois inúmeras vezes são vítimas de preconceito antes mesmo de mostrar suas competências, conforme revelou uma pesquisa da USP (2023). Por isso, é essencial que as empresas sensibilizem e capacitem seus colaboradores para diversidade e inclusão.

Objetivos e público-alvo

O objetivo geral do Programa de Diversidade é semear conhecimento e diálogo sobre diversidade entre os colaboradores da STIHL, gerando empatia, respeito e inclusão das diferenças, como diz sua missão. A iniciativa é voltada a todos os colaboradores do Brasil, de todos os níveis. Os objetivos específicos são:

- Promover um ambiente psicologicamente seguro para todos os funcionários;
- Estabelecer comunicação, políticas e processos mais diversos e inclusivos;
- Melhorar a percepção dos colaboradores sobre diversidade na empresa;
- Promover a inovação e gerar resultados ainda melhores para o negócio, incluindo atração e retenção de talentos.

Estrutura

O Programa é dividido em quatro pilares de estudo: Gênero, Raça e Etnia, Pessoas com Deficiência e LGBTQIA+. Cada pilar é formado por:

- **Mentor:** responsável por validar as ações propostas pelo grupo e ser um multiplicador dos pilares. Mentores são sempre Gerentes ou Diretores, pessoas com influência na empresa para motivar outros gestores;
- **Líder:** tem o papel de engajar o grupo, agendar reuniões, estabelecer prazos e validar ações. É escolhido pela liderança do Programa com o RH e o mentor. Qualquer participante pode ser líder, inclusive estagiários;
- **Agentes de mudança:** todos os demais participantes.

Os pilares e seus integrantes fazem parte do Time da Diversidade, liderado pela Consultora Business Partner Andréia Borba, que já foi responsável pelo Desenvolver e construiu muitas relações de confiança nesse período, fator que entendemos como essencial para o sucesso. A liderança tem o papel de estabelecer diretrizes, motivar os pilares, trabalhar a comunicação, manter o alinhamento com a alta administração, a Cultura Corporativa e os princípios ESG. Também integram o Time a gerência e a diretoria de RH.

Ações

As ações do Programa se desdobraram em um crescente ano a ano. Em 2019, na sequência da Semana da Diversidade, passamos a publicar semanalmente, em nosso mural, informações e conceitos sobre o assunto. Ainda nesse ano, tivemos nossa primeira publicação na revista da empresa no Brasil, em que convidamos os colaboradores a participar. No ano seguinte, com o Programa de Diversidade já estruturado, trabalhamos ações para sensibilizar as pessoas, aprofundar conceitos

e consolidar os grupos. Conforme os estudos dos pilares avançavam, os grupos marcavam bate-papos para dividir os aprendizados com os colegas. Foram trabalhados temas como Mês do Orgulho LGBTQIA+, racismo e machismo estrutural, violência doméstica, feminicídio, empreendedorismo feminino e povos indígenas. A Semana da Pessoa com Deficiência contou com uma discussão mais qualificada por contribuição do pilar PcD, que propôs temas como definição da pessoa com deficiência biopsicossocial, ações afirmativas, capacitismo e Lei Brasileira de Inclusão, além de um bate papo entre profissionais de RH com lugar de fala sobre a temática. O pilar atua em parceria com o Programa de Inclusão de PcD da STIHL Brasil, cuja liderança também faz parte do Time da Diversidade.

O movimento ganhou força em 2020, mas ainda era uma iniciativa que acontecia na base. Para que pudesse avançar, era essencial que a diretoria e a alta administração fossem seus sponsors. Foi assim que definimos, para 2021, a sensibilização das lideranças como foco e criamos a Escola de Diversidade, nossa grande realização do ano. Em paralelo a isso, os pilares realizaram ações em meses temáticos, seguindo datas celebradas no Brasil e no mundo. Em março, por exemplo, foram promovidos encontros para celebrar o Mês da Mulher com discussões sobre atividade feminina na indústria, estereótipos e amor próprio. É importante destacar que, mesmo que estivessem seguindo datas 'padrão', os grupos procuraram trazer abordagens que fizessem sentido para o nosso público. Mulheres na indústria, por exemplo, é um tema muito pertinente para nós. Com relação à temática LGBTQIA+, um exemplo foi a apresentação da ONG EternamenteSOU, que trabalha com pessoas idosas LGBT. Outra ação de muito significado para o nosso time foi a celebração do Dia do Surdo, realizada pelo pilar PcD, quando colaboradores surdos ficaram na saída do restaurante ensinando cumprimentos em Libras para os colegas.

Em 2022, nosso foco foi promover a aproximação com a fábrica. Para isso, realizamos duas edições da Escola de Diversidade para os Supervisores, líderes imediatos dos colaboradores fabris, para tê-los como facilitadores dessa aproximação. Os pilares seguiram realizando suas ações, sempre procurando reforçar conceitos e

trazer novos conhecimentos. No Mês da Mulher, trabalhamos com a ideia Mulheres que Inspiram, em que convidamos colaboradores de todos os gêneros para falar sobre mulheres que os inspiraram em algum momento da vida.

Em 2023, trabalhamos para reforçar o papel do líder como agente de mudança e realizar ações afirmativas junto às fábricas. Para isso, fizemos uma sensibilização específica para os membros da CIPA sobre o Programa de Diversidade, e representantes dos pilares começaram a participar dos DSS (Diálogos Semanais de Segurança), levando o tema para dentro da fábrica. Realizamos ações práticas para trabalhar a empatia no Mês do Orgulho LGBTQIA+ e lançamos a hashtag #tinhaquesermulher para contar feitos das colaboradoras da STIHL em nossos canais de comunicação interna. Nesse ano, o Programa de Diversidade ganhou um sponsor de peso: o Presidente da STIHL Brasil, Cláudio Guenther, realizou a Escola de Diversidade e, desde então, vem atuando de forma muito próxima aos pilares, recebendo frequentemente os grupos para troca de ideias e participando ativamente das iniciativas. Como explicamos, o Programa veio da base, foi alçando voo e alcançando layers mais altos da organização. Tudo isso aconteceu por resultado de um trabalho dedicado de sensibilização também junto à diretoria. Importante dizer que todas as ações são replicadas nos três turnos, atingindo todos os colaboradores. Em 2024, estão em andamento as ações do Planejamento Estratégico, conforme mostraremos mais adiante.

Importante destacar que a comunicação tem um papel crucial de apoio à transformação, pois nossas ações dependem muito dos veículos internos para chegarem a todos os colaboradores. O Programa lança mão de e-mail marketing, mural (e mural inclusivo, lançado em 2016 conforme Anexo II), aplicativo de comunicação e revista O Utilíssimo. Os canais de comunicação interna são um dos recursos mais importantes para o letramento dos colaboradores. Desde o início, estabelecemos uma rotina de publicações semanais sob a cartola “Você Sabia?”, em que ajudamos a educa-los para a diversidade no dia a dia por meio de exemplos da nossa realidade (Anexo III).

Planejamento Estratégico 2023/2024

Em maio de 2023, foi elaborado o primeiro Planejamento Estratégico do Programa de Diversidade da STIHL. As lideranças do Time da Diversidade e os líderes de cada pilar se reuniram para mapear os desafios do período 23/24 em um trabalho que resultou em planos de ação para todos os pilares a partir de objetivos específicos. Nesse encontro, formalizamos o propósito do Programa - “promover um ambiente de trabalho inclusivo e acolhedor para todas as pessoas, sendo exemplo e referência para uma sociedade mais igualitária e respeitosa, contribuindo assim para o desenvolvimento das pessoas e sustentabilidade estratégica do negócio” – e definimos quatro objetivos: Treinamento & Desenvolvimento, Accountability, Social e Aproximação com a Fábrica. Cada um foi entregue a um pilar e cabe a eles buscarem a execução do planejado dentro do período estabelecido.

O pilar Gênero ficou com o objetivo Treinamento & Desenvolvimento para o qual definiu-se as seguintes ações: treinamento para mulheres (líderes ou não) sobre posicionamento e empoderamento, cuja trilha está prevista para o segundo semestre de 2024, e treinamento para operadoras de produção com o objetivo de incentivar a participação em áreas técnicas, que até abril deste ano contou com seis workshops realizados pelo grupo de mulheres da STIHL da SWE, ao qual nos filiamos em 2021. Já o pilar Raça & Etnia, com o objetivo Social, ficou responsável por identificar projetos sociais inseridos na comunidade e as demandas mais urgentes para trabalhar em campanhas de impacto social, além de mapear ONGs que trabalham com empregabilidade para grupos minorizados e estabelecer parcerias. Este mesmo objetivo foi designado ao pilar PcD, a quem coube mapear atividades para pessoas com deficiência, realizar rodas de conversas para famílias diversas (já realizada para pais de autistas) e discutir uma política de benefícios para pais de crianças com deficiência. O objetivo Aproximação com a Fábrica coube ao pilar LGBTQIA+ com a participação em DSS das fábricas, que já vem acontecendo, e participação na SIPAT 2024, prevista para agosto.

À liderança do Time da Diversidade coube Accountability: inclusão de um objetivo de diversidade na performance das lideranças para apropriá-las quanto à gestão da diversidade, mapeamento das demografias de diversidade por diretoria e estruturação de um programa de reconhecimento para melhores práticas em diversidade. Já foram iniciadas as conversas com os diretores, quando apresentamos o relatório de dados demográficos e os objetivos de performance (Anexo IV), e o programa interno de reconhecimento começará a rodar em dezembro.

Escola de Diversidade

Criada em 2021, a Escola de Diversidade veio para atender o objetivo do Programa naquele ano, que era sensibilizar os líderes. É composta de 06 módulos presenciais (Viés Inconsciente; Gênero; Raça e Etnia; LGBTQIA+; Pessoas com Deficiência; O Líder como Influenciador da Diversidade) com 4 horas de duração. Cada edição da Escola dura 4 meses e as capacitações são facilitadas por colaboradores membros dos pilares, que também elaboram todo o conteúdo. Apenas o módulo sobre papel do líder é ministrado por um terceiro. Em 2021, foi realizada uma edição da Escola para os diretores. Em 2022, foram três edições para supervisores, abrangendo 60% do time de supervisão. Em 2023, a Escola foi toda dedicada ao Presidente, conforme explicamos em Ações. Nesse ano também incluímos na trilha de desenvolvimento de novos líderes um curso online da Escola, que todas as novas lideranças, incluindo aquelas promovidas a partir de 2023, devem realizar de forma obrigatória. Em 2024, o público-alvo são os gerentes.

Aprendizados

O Programa de Diversidade é uma construção diária, que nos proporciona aprendizados constantes. É importante pontuar isso, porque é algo que se reflete na evolução do Programa ano a ano. Um exemplo de aprendizado importante que tivemos

foi com relação à linguagem. Começamos chamando nosso Programa de STIHL para Tod@s para sermos inclusivos, mas a partir dos estudos do pilar, aprendemos que a utilização de símbolos não é adequada, porque não tem um equivalente verbal. Assim, mudamos para “STIHL para Todes”, lançando mão da linguagem neutra. Esta mudança aconteceu no final de 2021 e se manteve assim até 2023, quando alteramos para “A diversidade nos move, o respeito nos une”, já que a linguagem neutra não estava aderente entre nossas equipes. Dado o estranhamento dos colaboradores, e mantendo a premissa de trabalhar com verdade e respeito, decidimos recuar um passo para atingir aquilo que mais nos interessa, que é a aderência genuína das pessoas. Outro aprendizado importante diz respeito à forma como o assunto é abordado. Diversidade é tema delicado, o que leva à certa resistência, principalmente de pessoas mais conservadoras. Na STIHL, observamos que a aproximação dos colaboradores com a questão se dá quando ela é conectada ao futuro da família. Quando são convidados a refletir sobre que mundo querem deixar para os filhos, nossos colaboradores se tornam mais abertos, motivo pelo qual passamos a lançar mão desta abordagem.

Próximos Passos

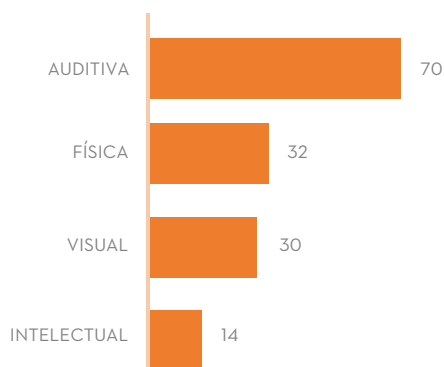
Para este ano, o foco é executar as ações previstas no Planejamento Estratégico, conforme descrevemos acima, e iniciar a publicação de vagas afirmativas e com metas de contratação, além de seguir com as ações educativas dos pilares. Em junho deste ano, o Programa de Diversidade passará a ser liderado pela área de Comunicação Interna da STIHL como estratégia para alavancar ainda mais a iniciativa. Também serão firmadas parceria com consultorias especializadas em recrutamento e seleção de vagas afirmativas.

INVESTIMENTOS

RECURSOS	VALOR	DETALHAMENTO
Financeiros	R\$ 78.000 - assim distribuído: 2021: R\$ 23.000 2022: R\$ 35.000 2023: R\$ 20.000 2024: R\$ 29.000	Utilizado em treinamentos e ações dos meses temáticos
Humanos	Não houve investimento extra em recursos humanos. Todos os envolvidos já faziam parte da equipe STIHL.	Diretoria de RH, Gerente de RH, Consultora Business Partner, Analista de Endomarketing, 4 líderes e 4 mentores dos pilares.

RESULTADOS

Tot. PCD por Tipo



É fato que a igualdade de oportunidades tem papel importante na sustentabilidade do negócio. Desde 1977, investimos na contratação de pessoas com deficiência e desde 2012 estamos acima da cota exigida por lei. As estratégias de inclusão envolvem metas de RH, saúde e segurança com ações de sensibilização, que garantem a acessibilidade de

todos. Assim como o Programa de Inclusão de PcD se tornou referência, o mesmo aconteceu quando expandimos as diversidades. Quando o programa foi lançado, cerca de 100 funcionários se inscreveram para participar; atualmente, são mais de 200 participantes ativos. Como citamos, tivemos resultados que impactaram positivamente a mudança de cultura e o comportamento de uma empresa mais tradicional, influenciando os negócios. “É motivador perceber que estamos contribuindo para uma mudança de mentalidade e uma sociedade mais respeitosa”, diz Andréia Souza, líder do Programa.

Avanços do pilar Gênero

Celebramos o crescimento do número de mulheres na empresa. Na comparação entre 2019 e janeiro de 2024, o total de mulheres em nosso quadro aumentou de 332 para 566. No time de Inovação em Materiais, saímos de 01 para 04 mulheres; no Centro de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, fomos de 9 para 19, um aumento de 137,5% em relação à 2019. A minifábrica do Virabrequim, que não costumava ter mulheres, hoje conta com 07, sendo que, na Usinagem de Tambor, os três turnos são operados por elas. O Supervisor Douglas Koppe observa um número crescente de candidatas. “Um ambiente diverso agrega muito ao nosso dia a dia, com características e qualidades se complementando”, diz ele.

Nas formações em mecatrônica e ferramentaria, 50% das vagas são exclusivas para mulheres. Tivemos um aumento considerável no percentual feminino em cargos de aprendizes e estagiários: 53% em 2024 contra 35% em 2019. Também evoluímos nos percentuais de supervisoras, técnicas, operadoras e assistentes. Em 2022, pela primeira vez, uma mulher assumiu a liderança da nossa Brigada de Emergência, e em 2023 tivemos a primeira mulher ocupando posição de diretoria (Silvana Carvalho, que também é mentora do pilar). Participamos do painel Mulheres do Futuro no Workshop SWE Brasil 2023 da Sociedade de Mulheres Engenheiras (SWE), ONG que promove equidade de gênero no setor de Engenharia e Tecnologia, da qual somos associados.

Conquistas do pilar Raça e Etnia

Ao avançarmos em um ambiente seguro, aberto e acolhedor, percebemos a influência positiva em novos talentos e no espírito de inovação dos times internos. Entre estagiários e aprendizes, porta de entrada de profissionais de base, as mulheres são a maioria. Este é um diferencial competitivo nos processos de Recrutamento e Seleção, segundo Magnus (2024), já que cada vez mais profissionais talentosos procuram ambientes inclusivos. Entendemos que estamos neste caminho: em 2019,

tínhamos 240 funcionários declarados como pretos e pardos; hoje este número é de 434, representando um aumento de mais de 80%.

Impactos das ações do pilar LGBTQIA+

Desde 2020, já oferecemos 48 palestras sobre diferentes temas relativos à esta temática, além de inúmeras ações de sensibilização. Antes disso, a temática não era discutida internamente. Este é um grande resultado do pilar, que é o mais sensível para se trabalhar dadas as características da empresa. Graças ao trabalho de sensibilização deste grupo, o número de pessoas que se autodeclaram LGBTQIA+ em nossas pesquisas internas de clima vêm aumentando, revelando que sentem liberdade e segurança para serem quem são dentro da STIHL.

Importância do papel das lideranças

Os resultados do Programa também podem ser mensurados por indicadores que envolvem as lideranças. Até o momento, cerca de dois terços de todos os líderes da STIHL Brasil já participaram da Escola de Diversidade, completando a trilha. Segundo Marcondes (2023), capacitar os profissionais que ocupam posições-chave é fundamental para que diversidade e inclusão se tornem realidade nas empresas. Lideranças eficazes ajudam na construção de ambientes de trabalho plurais e inovadores. “Os ganhos são tanto para a organização quanto para nós”, diz Rafael Soares, Supervisor de Motores. Nossa plataforma online teve 1074 acessos para capacitações sobre as 4 temáticas em 2023. Este número evidencia o interesse dos colaboradores no assunto e reforça que, ao possibilitar maior conhecimento sobre o tema, é possível disseminar uma cultura mais inclusiva. Poder falar sobre e atuar em diversidade dentro da empresa é indicativo de um trabalho aberto, sério e genuíno, o que aumenta a visibilidade do nosso papel social. “Queremos fortalecer as diferenças na STIHL, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva e respeitosa, em que cada

um possa ser o que é”, garante Fernanda Dalmaso, Gerente de Recursos Humanos.

Promover a diversidade também é importante para aumentar nosso poder de inovação. Graças ao Programa, a STIHL Brasil já conquistou status de referência neste segmento específico da pesquisa de clima. Nossas pesquisas sempre apontam um alto percentual de colaboradores que afirmam que a empresa é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para se trabalhar (acima de 80), e 95% das pessoas dizem que são bem tratadas independente de sua idade, cor, etnia, gênero e orientação sexual.

ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS

Como explicamos na Introdução, este é um case que busca uma transformação cultural, algo que não é tão simples de quantificar numericamente. Os números que temos até o momento, porém, nos permitem avaliar que o objetivo geral do Programa de Diversidade vem sendo atingido. Se temos crescimento em demografia e aumento da demanda por mais conhecimento é porque o que trouxemos até este momento fez diferença, resultando em respeito e inclusão. Também podemos avaliar pelos números, manifestações em pesquisas e depoimentos dos colaboradores que temos atingido os objetivos específicos de melhorar a percepção sobre diversidade na empresa; gerar resultados ainda melhores para o negócio, incluindo atração e retenção; e promover um ambiente psicologicamente seguro para todos. Quanto a estabelecer comunicação, política e processos mais diversos e inclusivos, fatos comprovam que estamos no caminho. Com o trabalho dos pilares, aprendemos como melhorar nossa comunicação, avançamos em políticas e estamos em vias de estabelecer processos ainda mais inclusivos.

CONCLUSÃO

É difícil traduzir, em vinte páginas, toda a trajetória de um Programa como este, que veio da base, conquistou seu espaço e hoje é referência. É preciso ter vivido o que nós vivemos nessa construção para entender o peso que essa conquista

teve para uma empresa como a STIHL. Pensar que construímos algo tão nosso, tão particular e com tanta verdade, partindo do zero, nos emociona e enche de uma satisfação que é compartilhada por todo time. Como diz a colaboradora Sabrina Veiga: “a STIHL se preocupa muito com os colaboradores, então este programa tem a nossa cara”! Enfrentamos vários desafios, mas hoje temos um grupo grande de aliados, do qual nosso Presidente faz parte, aprendendo, se desenvolvendo e crescendo continuamente para levar nossa empresa a outro patamar em diversidade, contribuindo para uma sociedade muito melhor. Diversidade é um tema delicado sim; enfrentamos resistências e, eventualmente, alguém diz que estamos exagerando, mas no geral, nossas pessoas estão felizes e orgulhosas e se sentem seguras para se expressar sem medo. Ainda lembramos quando, em 2019, visitávamos organizações com práticas estruturadas e pensávamos: será que um dia chegaremos nesse nível? Hoje somos nós que recebemos outras empresas para apresentar nosso trabalho. É possível que ele desperte este mesmo sentimento em outras organizações que buscam evoluir como a nossa. Isso não tem preço. Nosso Presidente, Cláudio Guenther, diz que “é preciso olhar para além de nós mesmos e da nossa geração. É assim que evoluímos com indivíduos, profissionais e sociedade”. Sabemos que esses quase cinco anos de Programa foram só o começo. Estamos prontos para mais!

BIBLIOGRAFIA

AMATO, L. (Comp.). **Diversidade e Inclusão em suas dimensões**. Literare Books International. São Paulo: 2022.

A IMPORTÂNCIA da inclusão de PcD dentro das empresas. Mudes (2023). Disponível em <https://mudes.org.br/a-importancia-da-inclusao-de-PcD-dentro-das-empresas>. Acesso em março de 2024.

A IMPORTÂNCIA da inclusão LGBT no ambiente empresarial. USP – Sirius Biotecnologia JR (2023). Disponível em <https://sites.usp.br/siriusbiotecnologiajr/2023/05/09/importancia-da-inclusao-lgbt-no-ambiente-empresarial/> Acesso em março de 2024.

CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. **Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero**. Perspectivas Contemporâneas, Paraná, v.11, n.03, set/dez 2016.

CAMILO, J. (edit); FORTIM, I. (edit); AGUERRE, P (edit). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac SP, São Paulo: 2020.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL (2016). Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em fevereiro de 2024.

JUNIOR, R. F. **A importância da inclusão de PcD para sua empresa (2022).**

Disponível em <https://rhpravoce.com.br/colab/a-importancia-da-inclusao-de-PcD-para-sua-empresa>. Acesso em março de 2024.

MAGNUS, L. **A diversidade étnica nas empresas: veja como promover e**

conheça os benefícios dessa prática (2024). Disponível em <https://genyo.com.br/diversidade-etnica/> Acesso em fevereiro de 2024.

MARCONDES, M. **Qual o papel da liderança na diversidade e inclusão nas empresas?** (2023). Disponível em

<https://www.taqe.com.br/qual-o-papel-da-lideranca-na-diversidade-e-inclusao-nas-empresas/#:~:text=Cultura%20organizacional%20inclusiva&text=Os%20l%C3%ADderes%20t%C3%AAm%20papel%20fundamental,identidades%20de%20g%C3%AAnero%20e%20habilidades>. Acesso em março de 2024.

ROCHA, L. **Como ser um líder inclusivo: fuja do diversitywashing e valorize a diversidade. Seu guia para construir uma sociedade mais justa e uma empresa mais competitiva.** Scortecci. São Paulo: 2017.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. **Pilares da Diversidade e inclusão em uma multinacional.** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 10, n.01, jul/nov 2019.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Andréia Borba de Souza

Consultora Business Partner. Graduada em Psicologia e com MBA em Gestão do Comportamento Organizacional pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Pós-graduada em Dinâmica de Grupos pela SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos.

Fernanda Dalmaso

Gerente de Recursos Humanos. Graduada em Psicologia pela Universidade Luterana do Brasil, pós-graduada em Dinâmica de Grupos pela SBDG – Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos. Coaching formada pelo Instituto Brasileiro de Coaching.

TOP
SER HUMANO
2024

**PROGRAMA DE
DIVERSIDADE
STIHL:
A DIVERSIDADE
NOS MOVE,
O RESPEITO
NOS UNE**

STIHL

