



somos

TOP SER HUMANO 2025 – CATEGORIA ORGANIZAÇÃO - DIVERSIDADE

BRUNING TECNOMETAL LTDA.

PROGRAMA SOMOS:

DIVERSIDADE QUE CONSTRÓI PROSPERIDADE



Elaboradores(as): Mathias Holzschuh Melchior e Paula Carolina Mattos

BRUNING
TECNOMETAL



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	2
Objetivo do case e público-alvo	2
Cultura em movimento: a base da transformação	2
O despertar: por que precisamos falar sobre D&I?	3
SOMOS: quando D&I se torna programa	6
Aprofundamento conceitual: a base para treinar, comunicar e transformar ...	8
Programa SOMOS: da governança à ação	10
Por Mulheres:	13
Além dos Rótulos:.....	14
Tereza de Benguela:.....	14
Pessoas com Deficiência:	15
Experiência em Movimento:.....	16
A prosperidade é diversa: o que vem pela frente	16
Investimentos do Projeto	17
RESULTADOS	17
CONCLUSÃO	19
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	20



SINOPSE

O Programa SOMOS nasceu como parte da transformação cultural da Bruning, que desde 2021 fortalece pilares como inovação, protagonismo, sustentabilidade e valorização das pessoas. A partir de um diagnóstico realizado em 2023, com o apoio da Mais Diversidade, a empresa estruturou uma governança robusta em Diversidade e Inclusão (D&I), com comitê executivo, comitê de diversidade, grupos de afinidade e planos de ação para cinco grupos minorizados: equidade de gênero, raças/etnias, LGBTI+, pessoas com deficiência e diversidade geracional.

As ações incluem letramentos, campanhas educativas, políticas afirmativas, revisão de processos e fortalecimento da acessibilidade. O Programa já impactou mais de 3 mil pessoas colaboradoras e impulsionou a Bruning ao nível de Governança em maturidade D&I, com 29% das práticas em nível de Referência. O reconhecimento internacional pela *Human Rights Campaign* como uma das melhores empresas para pessoas LGBTI+ trabalharem no Brasil, o aumento significativo do número de mulheres, inclusive na liderança, além de outros resultados, reforçam a consolidação do SOMOS como uma estratégia institucional de valorização da diversidade, promovendo um ambiente mais justo, seguro e acolhedor.

Contatos: mathias.melchior@bruning.com.br e paula.mattos@bruning.com.br



INTRODUÇÃO

Ser reconhecida no Rio Grande do Sul como uma empresa que promove a diversidade e a inclusão (D&I), onde todas as pessoas são respeitadas e valorizadas por serem quem são. Esse é o objetivo estratégico do Programa SOMOS, que representa uma das principais expressões da transformação cultural vivida pela Bruning desde 2021. O SOMOS fortalece a identidade organizacional e consolida pilares como inovação, protagonismo, sustentabilidade e valorização das pessoas. Nesse contexto, a pauta de Diversidade e Inclusão (D&I) emergiu como uma prioridade estratégica, integrando-se de forma transversal à cultura e às práticas da empresa.

Com base em um diagnóstico realizado em 2023, a Bruning estruturou um programa robusto, que vai além do cumprimento legal e atua para transformar estruturalmente o ambiente de trabalho. A criação da área de D&I, a realização do censo demográfico e de percepção, e a parceria com a Mais Diversidade (+D) impulsionaram a definição de uma governança sólida, com comitê executivo, grupos de afinidade e planos de ação para cinco frentes prioritárias: equidade de gênero, diversidade racial, comunidade LGBTI+, pessoas com deficiência e diversidade geracional.

O Programa SOMOS promove ações afirmativas, campanhas educativas, letramentos e revisões de políticas internas, como o código de conduta e procedimentos de atração e seleção. Iniciativas como o Programa Ser Líder – voltado para o desenvolvimento de mulheres –, vagas afirmativas e a ampliação da acessibilidade consolidam a Bruning como uma organização que valoriza a pluralidade e promove segurança psicológica para todas as pessoas.



DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Objetivo do case e público-alvo

Este case tem como objetivo apresentar como foi a implementação do Programa SOMOS na Bruning (indústria metalmeccânica, sediada em Panambi, Rio Grande do Sul): desde o seu planejamento, em consonância com as necessidades de evolução do negócio, até o momento atual, demonstrando seus impactos positivos no fortalecimento dos comportamentos inegociáveis da cultura no que tange, principalmente, aos valores pessoas e sustentabilidade.

O Programa aplica-se a todo o público da Bruning, em torno de 3000 pessoas colaboradoras, e tem três principais objetivos:

- 1) **Objetivo voltado à estratégia:** Potencializar a evolução e a sustentabilidade do negócio através de D&I, abrindo caminhos para a transformação, inovação e resultados superiores;
- 2) **Objetivo voltado ao indivíduo:** Promover um ambiente de segurança psicológica, no qual fomentamos o bem-estar, pertencimento e engajamento para que todas as pessoas sejam respeitadas e valorizadas por serem quem são;
- 3) **Objetivo voltado à Sociedade:** Ser exemplo ao potencializar a discussão sobre D&I na nossa comunidade, promovendo uma sociedade mais justa, por meio de iniciativas que alavanquem a pauta.

Cultura em movimento: a base da transformação

Em 2021 a Bruning iniciou o Programa de Cultura Organizacional, a base para a transformação estratégica da organização. A primeira ação foi a realização de um diagnóstico sistêmico, o qual delimitou necessidades de mudanças em alguns



comportamentos organizacionais. A partir disso, foram identificadas forças que se demonstravam impulsionadoras ou restritivas para a mudança que a Bruning buscava.

Um comitê de cultura composto pela diretoria da empresa, gerentes representantes e coordenações foi formado para discutir o funcionamento da organização e elaborar um plano para mudança cultural, fundamentado nos valores organizacionais. Este comitê baseou-se no campo de forças mapeado no diagnóstico, e, entre as forças identificadas como prioridade de trabalho se destacava o respeito às pessoas, que se desdobrou em três temáticas: jornada da pessoa colaboradora, segurança do trabalho e diversidade e inclusão.

A partir dessa identificação, o ponto de partida para a transformação foi dado com o consenso da alta gestão sobre a necessidade de investir de forma estratégica e estruturada na pauta de Diversidade e Inclusão, reconhecendo-a como um fator essencial para impulsionar a inovação, fortalecer o protagonismo das pessoas colaboradoras e consolidar a sustentabilidade organizacional.

O despertar: por que precisamos falar sobre D&I?

Até o ano de 2021 a Bruning atuava com iniciativas pontuais na agenda de diversidade e inclusão. Existia um programa, chamado VIVA, focado na inclusão de pessoas com deficiência. Com a consciência de que a Bruning necessitava ter um enfoque mais sistêmico, elaborou-se um documento A3, ampliando a discussão para abarcar outras temáticas relevantes. Para demonstrar intencionalidade com o tema, decidiu-se criar a área de diversidade e inclusão.

O conceito de diversidade baseia-se no modo como as pessoas se diferem entre si, tanto no aspecto pessoal como nos elementos conectados com a instituição que a pessoa atua. Dessa forma, é um conceito multidimensional, possuindo características visíveis ou não visíveis como: geração, capacidades físicas e mentais,



orientação sexual, religião, étnico-racial, classe social, gênero, família, política, regional, profissional, entre outras (MACCALI et al., 2015 apud SILVA et al., 2019, p. 46).

A partir do entendimento deste conceito, a área de D&I criou um Comitê de Diversidade interno, o qual tinha por objetivo promover a escuta ativa e o diálogo entre pessoas de grupos minorizados, identificar barreiras e oportunidade e, principalmente, pensar ações que fortalecessem o compromisso da Bruning com D&I.

Durante a reunião anual de planejamento estratégico, emergiu um direcionador voltado a necessidade de crescimento da empresa, sustentado por uma cultura mais ágil e de protagonismo das pessoas, neste momento olho para os lados e me deparo numa sala com homens, brancos e engenheiros, numa cidade do interior do estado do RS, conhecida como a pequena Alemanha, me reconheço naquele momento como a única mulher, não engenheira do grupo. Assim nasce o SOMOS, da construção do propósito, onde consensamos que gerar prosperidade, passa por conectar pessoas e tecnologias, neste momento refletimos sobre "quais pessoas" podem gerar prosperidade e consensamos que todas as pessoas podem, independente de sexo, cor, raça, gênero, idade. Refletimos que a diversidade engrandece o debate e principalmente proporciona encontrar soluções para os problemas complexos de forma mais efetiva. Diante disso, construímos um censo para identificar a representatividade dos grupos minorizados e traçar ações intencionais para oportunizar o aumento da diversidade e inclusão na Bruning. Neste sentido um dos grandes impactos foi o aumento do número de mulheres na liderança e tenho grandes motivos para acreditar que em breve não serei a única mulher na sala de debate sobre a estratégia da empresa, pois os resultados têm superado as expectativas de forma avassaladora.

Depoimento de Rafaela Albrecht – Gerente de DHO

Os desafios foram inúmeros, desde a identificação de pessoas que fossem representativas em cada grupo até a condução do comitê para que as discussões se materializassem em um plano de ação transversal. Cientes da necessidade de evolução e aprofundamento sobre o tema, a Bruning buscou uma parceria para a elaboração de um diagnóstico consistente que retratasse o momento em que a empresa se situava.

A consultoria Mais Diversidade (+D) foi a escolhida como aliada estratégica no processo de implementação do Programa de D&I. O início da jornada em 2023 foi a aplicação de um Censo de Diversidade e de um Radar de Percepções (Farol de Maturidade), com o objetivo de mapear a composição demográfica da organização, identificar percepções sobre o ambiente de trabalho e orientar as prioridades de atuação, levando em conta que as companhias consideradas diversas e inclusivas são as que levam em conta as visões e conhecimento dos funcionários como forma



de trabalhar e de moldar valores, estratégia, normas, gestão e operações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014 apud SILVA et al., 2019 p. 50).

O Censo contou com a participação de 1989 pessoas, uma amostra de 62% da população convidada, e seus resultados trouxeram dados críticos que reforçaram a urgência do tema: uma baixa representatividade de mulheres; a concentração de pessoas negras em cargos de entrada, com pouca presença nas posições de liderança; além da ausência de políticas afirmativas estruturadas para garantir equidade e promover a diversidade em todos os níveis organizacionais. Foram mapeadas também as percepções dos grupos minorizados em relação à Bruning:

Pessoas negras	Pessoas LGBTI+	Pessoas com Deficiência	Mulheres	Diversidade Geracional
<ul style="list-style-type: none">Relataram menor percepção de pertencimento e incidência de episódios ou testemunho de discriminação racial.Menor presença em cargos de liderança reforça a sensação de barreiras institucionais.	<ul style="list-style-type: none">Relataram um ambiente menos seguro para expressarem sua identidade, com relatos de episódios de preconceito.Cerca de 54% apontaram já ter presenciado ou vivenciado situações de discriminação.	<ul style="list-style-type: none">Indicações de barreiras físicas e atitudinais que comprometem o pleno pertencimento.Sensação de falta de preparo das equipes e lideranças para lidar adequadamente com as especificidades desse grupo.	<ul style="list-style-type: none">Sub-representação em cargos de liderança impacta diretamente na percepção de equidade e oportunidades.Sensação de desafios adicionais para alcançar reconhecimento e ascensão profissional.	<ul style="list-style-type: none">A diversidade etária foi a categoria com menor favorabilidade na percepção das pessoas colaboradoras, com apenas 25% reconhecendo abertura e respeito às diferentes gerações.Indícios de estereótipos associados à idade impactam o ambiente de segurança psicológica.

Imagem 1 – Percepções dos Grupos Minorizados na Bruning

O Radar de Percepções e Maturidade avaliou 26 tópicos relacionados às políticas, práticas e governança em Diversidade e Inclusão na Bruning. O diagnóstico posicionou a empresa majoritariamente nos níveis iniciais de maturidade, indicando que, embora houvesse ações pontuais, faltava uma estratégia integrada e consolidada. Identificou-se a ausência de políticas afirmativas estruturadas, a necessidade de ampliar ações voltadas à equidade de gênero, raça e inclusão de pessoas com deficiência, além do fortalecimento da governança e da definição de



metas institucionais para a D&I. Esse mapeamento foi essencial para sinalizar as prioridades de atuação, orientar a construção do Programa SOMOS e estabelecer um percurso de evolução para alcançar níveis mais avançados de maturidade organizacional.



Imagem 2 – Níveis de Maturidade em D&I.

Com base no resultado obtido, ficou evidente a necessidade de fortalecer o compromisso institucional com Diversidade e Inclusão (D&I). Mais do que uma pauta social, a gestão da diversidade é uma ferramenta estratégica que eleva a competitividade das companhias, potencializando os negócios, aprimorando a gestão de talentos e contribuindo para a resolução de problemas com foco no longo prazo (RAHIM; OLUWAFEMI; AFOLABI, 2017 apud SILVA et al., 2020, p. 50). Ao integrar essa agenda à cultura da Bruning, o trabalho em D&I passou a se conectar diretamente aos pilares organizacionais: impulsionando a inovação ao valorizar diferentes perspectivas; estimulando o protagonismo por meio do reconhecimento das individualidades; e promovendo a sustentabilidade como prática ética, justa e responsável.

SOMOS: quando D&I se torna programa

Após a realização do censo e diagnóstico de maturidade, foram iniciadas as etapas de planejamento e estruturação do Programa de D&I. A +D propôs uma metodologia de evolução na jornada de D&I, chamada de “Escalada”, que iniciava com a definição da governança. (Anexo 1)



A estruturação começou pela definição das temáticas prioritárias a serem trabalhadas, estabelecendo cinco frentes de atuação: **Equidade de Gênero, Diversidade Racial, LGBTI+, Pessoas com Deficiência e Diversidade Geracional.** A premissa básica da estrutura de governança era que as pessoas representantes de cada temática atendessem o máximo de critérios dentre os três: ser uma pessoa representativa no tema; ser influente na organização e ter um bom trânsito entre as áreas, assegurando legitimidade, engajamento e capacidade de articulação.

Dessa forma, a governança (Anexo 2) deveria ser formada por quatro papéis principais: Comitê Executivo, Comitê de Diversidade, Grupos de Afinidade e Secretaria.

Comitê Executivo	Representa o Programa SOMOS em nível estratégico e institucional. Atua como liderança referência, apoiando e legitimando as iniciativas de D&I em toda a Bruning. Este grupo é composto por gerência e direção.
Comitê de Diversidade	Principal instância tomadora de decisões sobre o Programa. Composto por padrinhos/madrinhas de cada Grupo de Afinidade, este grupo é responsável por validar os planos de ação e garantir o alinhamento com a estratégia organizacional.
Grupos de Afinidade	Estruturados nas cinco frentes do programa, têm papel propositivo e executor, desenhando e implementando ações a partir das diretrizes do Comitê. O Grupo é composto por liderança, coliderança e pessoas voluntárias.
Secretaria	Grupo responsável por articular e coordenar a governança do Programa, gerenciando nomeações, acompanhando planos de ação e garantindo a continuidade, efetividade e o alinhamento entre Comitê de Diversidade, Grupos de Afinidade e Comitê executivo(a).

Tabela 1 – Governança do Programa SOMOS

Definida a governança e os papéis dos grupos, foram agendados momentos para a realização de um convite (Anexo 3) individual para cada membro do comitê executivo e comitê de D&I, feito pela secretaria do programa. Após a formação desses 2 grupos, realizou-se em parceria com a consultoria externa dois momentos de engajamento da alta liderança da organização (conselho e diretoria).

A etapa seguinte foi a realização de um workshop para a idealização da estratégia do Programa (Anexo 4), intimamente ligada aos desafios de negócio da empresa. Esse momento teve como intuito o entendimento das aspirações da Bruning



com o tema de D&I, ou seja, descrever os motivadores do programa nos âmbitos da organização, do indivíduo e da sociedade. Além disso, foram construídos os direcionadores estratégicos de cada um dos grupos de trabalho que seriam criados na sequência da jornada, são eles:



Imagem 3 – Direcionadores Estratégicos dos Grupos

SOMOS foi o nome escolhido a partir da concepção da estratégia que trazia a valorização por ser quem se é. A partir da inspiração do “ser”, veio a ideia do “SOMOS”. Mais tarde, a área de comunicação criou a marca que propaga a importância da diversidade e inclusão em nossa empresa, uma marca que transmite a mensagem de que cada pessoa é essencial e contribui para a harmonia e o crescimento de nossa comunidade. (Anexo 5)

Aprofundamento conceitual: a base para treinar, comunicar e transformar

O desenvolvimento do Programa SOMOS exigiu, além de estrutura e planejamento, um aprofundamento conceitual sobre D&I. Esse processo garantiu embasamento para treinamentos, campanhas e a atuação estratégica dos Grupos de Afinidade, assegurando que as ações fossem realizadas com responsabilidade e alinhadas às melhores práticas e sustentadas por referencial teórico consistente.

Deficiência: O termo deficiência significa a perda permanente ou total de uma das funcionalidades do corpo. O Decreto 3298/89 dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e define cada tipo de deficiência: física, auditiva, visual e mental. Também podendo haver a deficiência múltipla sendo a associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 1999 apud SILVA et al., 2020, p. 47).



Raça e Etnia: As diferenças mais comuns referem-se à cor de pele, tipo de cabelo, conformação facial e cranial, ancestralidade e genética. A cor da pele, muito utilizada como característica racial, constitui apenas uma das características que compõem uma raça (SANTOS et al, 2010). Já etnia é um conceito que constrói a identidade de um indivíduo resumida em: parentesco, religião, língua, território compartilhado e nacionalidade, além da aparência física (SANTOS et al, 2010).

Sexo/gênero: Os conceitos de sexo e gênero possuem significados diferentes, sendo que o primeiro se baseia na condição física que difere a fêmea e o macho. Enquanto o segundo é referente a uma construção de papéis sociais para mulheres e homens[...], atrelados [...] aos comportamentos, atitudes e atributos entendidos como coerentes por cada sociedade [...] por meio da socialização (TOLEDO, 2017 apud SILVA et al., 2020, p. 47)

Orientação Sexual: Orientação sexual pode referir ao sexo daqueles a quem se é sexualmente e romanticamente atraído (MOLEIRO; PINTO, 2018 apud SILVA et al., 2020, p. 48); se refere à capacidade de cada pessoa para uma profunda aptidão emocional, sexual e/ou afetiva, bem como relações íntimas e sexuais com indivíduos de um gênero diferente, do mesmo gênero ou de mais de um gênero (YOGYAKARTA PRINCIPLES, 2007).

Identidade de Gênero: Diz respeito à experiência profundamente sentida e individual do gênero, o que pode ou não corresponder ao sexo designado no nascimento, incluindo o sentido pessoal do corpo (o que pode envolver, se escolhidas livremente, modificações na aparência ou funcionamento corporal por meios médicos, cirúrgicos ou outros) e outras expressões de gênero, incluindo vestimentas, falas e maneirismos (YOGYAKARTA PRINCIPLES, 2007).



Diversidade Geracional: As gerações se diferenciam por fatores históricos, sociais e culturais que moldam seus valores e comportamentos no trabalho. Os **baby-boomers**, nascidos no pós-guerra, priorizavam estabilidade e permanência nas empresas, com papéis tradicionais de gênero e menor valorização do lazer. A **geração X**, que vivenciou a Guerra Fria e movimentos sociais, passou a questionar essas estruturas, enfrentando piores condições econômicas e abrindo espaço para a entrada das mulheres no mercado de trabalho. A **geração Y (millennials)** trouxe novas prioridades, como maior valorização do lazer, sensibilidade a causas sociais e pouca fidelidade a um único emprego. A **geração Z**, nativa digital, é conectada, empreendedora, e busca flexibilidade e profissões não tradicionais. Já a **geração Alpha**, ainda em formação, cresce imersa na tecnologia e nas redes sociais, com maior preocupação ambiental e um modo de trabalho que ainda está por se definir. (VETTORE, 2024)

Programa SOMOS: da governança à ação

No dia 05 de julho de 2025, foram realizados dois encontros com todas as pessoas colaboradoras para lançar o Programa SOMOS na Bruning (Anexo 6). Nesse momento, foi dado início às inscrições para as pessoas interessadas em fazer parte dos grupos. Ao todo, quase 100 pessoas se inscreveram e foram alocadas nos grupos de interesse nos papéis de: líderes, colíderes, voluntários(as) ou aliados(as).

A jornada com os grupos iniciou com um *Kickoff* para integração das pessoas e posteriormente, a realização de um treinamento de 4 horas sobre o valor da Diversidade (Anexo 7). Após o *onboarding* dos grupos (Anexo 8), deu-se início na



sistemática de acompanhamento do programa que funciona até os dias de hoje:

Público	Objetivo	Meio	Quem participa	Responsável	Periodicidade	CH
Comitê Executivo	<ul style="list-style-type: none">Compartilhar status do plano de ação transversal e de GAsCelebrar conquistas do trimestre anteriorEscalar ajuda/demandas para o próximo trimestreAlinhar eventuais tomadas de decisão	Reunião	<ul style="list-style-type: none">Comitê executivoComitê de D&ISecretaria	Mathias	Trimestral	2h
Comitê de D&I	<ul style="list-style-type: none">Compartilhar status do plano de ação transversal e de GAsCelebrar conquistas do mês anteriorEscalar ajuda/demandas para o próximo mêsAlinhar eventuais tomadas de decisão	Reunião	<ul style="list-style-type: none">Comitê de D&ILíderes e Co LíderesSecretaria	Maria	Mensal	2h
Núcleo Duro GAs	<ul style="list-style-type: none">Atualizar sobre o desenvolvimento dos planosAlinhar atividades transversaisAlinhar ação sobre possíveis novas demandas	Reunião	<ul style="list-style-type: none">Líder Co LíderVoluntários (as)	Líder/Co Líder	Quinzenal	1h
GAs	<ul style="list-style-type: none">Atualizar sobre o desenvolvimento dos planosAlinhar atividades transversaisLetrar/conscientizar sobre D&ICompartilhar de boas práticas/benchmark	Reunião	<ul style="list-style-type: none">Líderes e Co LíderesGAsSecretaria	Maria	Bimensal	2h
Secretaria	<ul style="list-style-type: none">Acompanhar a execução do plano de ação transversal e GAsAlinhar demandas e ações extra planoPropor ações/soluções preventivas/antecipadas em relação à pautaDiscutir sobre boas práticas/tendências	Reunião	<ul style="list-style-type: none">SecretariaMais Diversidade	Maria/Mathias	Quinzenal	1h

Tabela 2 – Rotinas da Governança do Programa SOMOS

Com essa sistemática definida e os resultados do radar de maturidade consolidados, a secretaria realizou uma análise de priorização por meio de uma matriz de impacto e esforço e criou a partir disso, um plano de ação com ações transversais. Destacam-se três, que foram fundamentais para o atendimento das estratégias de mudança cultural, engajamento de lideranças e atratividade, impactando nas tomadas de decisão, forma de se comunicar e gestão de pessoas. São elas:

Revisão da Comunicação: Uma parte fundamental da cultura são os símbolos (SCHEIN, 1985), portanto, a Bruning passou a adotar padrões de comunicação que representassem o movimento que organização estava fazendo em prol de D&I. O Manual de Comunicação foi uma importante ação, definindo padrões de linguagem inclusiva (para divulgação de vagas, por exemplo) e boas práticas na comunicação interna. A paleta de cores, que costumava ser azul e laranja, passou a ser mais colorida, alterando inclusive o cordão do crachá, oferecendo uma opção colorida com as representações das diversidades em cada cor (Anexo 9). Por fim, os grupos de afinidade definiram suas identidades (nome e marca), criando um grande movimento de identificação com a distribuição de bottons e camisetas. A identidade visual dos grupos foi uma cocriação entre as pessoas participantes sendo:



Imagem 4 – Identidade Visual dos Grupos

Revisão do Código de Conduta e Qualificação das Pessoas (Anexo 10): A atualização do Código de Conduta foi uma ação estruturante que fortaleceu os compromissos da Bruning com a equidade, o respeito e o combate a qualquer forma de discriminação. O novo documento passou a incorporar de forma explícita os princípios de Diversidade e Inclusão, com cinco páginas dedicadas ao tema, orientando os comportamentos esperados de todas as pessoas que fazem parte da organização. Essa revisão foi essencial para alinhar o discurso institucional à prática, consolidando a D&I como um pilar formal da cultura organizacional e uma diretriz clara para pessoas colaboradoras, lideranças e parceiros(as) de negócio. Em novembro de 2024, durante a Semana do Compliance, todas as pessoas colaboradoras foram qualificadas conforme as atualizações, ampliando o conhecimento e o comprometimento com os novos princípios estabelecidos.

Letramento para Lideranças da Organização (Anexo 11): Os letramentos foram parte integrante dos programas de desenvolvimento de lideranças realizados em 2024, contemplando diferentes níveis da gestão, como gerências, coordenações, especialistas, analistas seniores e líderes de equipe. Camilo (2020) afirma que a liderança é fundamental para que as práticas se propaguem a todos os níveis, logo, a formação foi estruturada em seis módulos de 4 horas cada, abordando as seguintes temáticas: diversidade e inclusão, equidade de gênero, LGBTI+, relações étnico-



raciais, pessoas com deficiência e diversidade geracional. Essa ação contribuiu para a construção de um vocabulário comum, a desconstrução de estereótipos e a promoção de um ambiente mais seguro, respeitoso e empático. Além disso, os letramentos atuaram como ferramenta de instrumentalização das gestões para uma atuação mais consciente e alinhada aos valores da Bruning.

Além das transversais, a partir das estratégias de cada uma das cinco temáticas, outras ações foram desenvolvidas. Dentre eles, destacam-se algumas:

Por Mulheres:

Em consonância com o objetivo da ONU de atingir 30% de mulheres na liderança até 2025, a Bruning desenvolveu um programa exclusivo para desenvolver mulheres para o cargo de liderança, durante 6 meses (Anexo 12). Esse programa contou com desenvolvimentos comportamentais com consultoria externa, desenvolvimentos nosso time interno, um projeto A3, *shadowing* e *mentoring*. Ao todo tivemos 117 mulheres inscritas, 48 aprovadas para a segunda etapa, 26 entrevistadas e 11 selecionadas, as quais desempenham um papel fundamental na organização e contribuem diariamente para o atingimento dos nossos objetivos.



Imagem 5 – Programa Ser Líder – Desenvolvendo Mulheres



Participar do Programa Ser Líder foi uma experiência transformadora e enriquecedora. Por meio da iniciativa SOMOS, tive a oportunidade de aprender com uma estrutura sólida, repleta de conteúdos relevantes, conduzidos por profissionais extremamente competentes e em momentos de troca genuína. Convivendo com pessoas inspiradoras, desenvolvi habilidades que ampliaram minha visão sobre liderança e sobre meu próprio potencial. Sou profundamente grata à empresa por investir em iniciativas como essa, às pessoas que contribuíram para o meu desenvolvimento e à organização impecável do programa, que, sem dúvida, marcou minha trajetória profissional.

Helena Abreu – Líder de Produção (oriunda do Programa Ser Líder)

Além dos Rótulos:

Considerado pela empresa um dos temas mais delicados do programa, o grupo Além dos Rótulos promoveu um encontro com toda a liderança (cerca de 200 pessoas) para abordar a temática LGBTI+. Os(as) convidados(as) ouviram considerações importantes no âmbito Legal, através do jurídico externo da empresa; quanto aos desafios enfrentados por organizações na implementação de políticas inclusivas, através da consultora da +D; e quanto aos desafios de implementação de um programa de D&I, através do responsável pela pauta na General Motors. (Anexo 13)



Imagem 6 – Talk Show Além dos Rótulos

Assumir o papel de Padrinho no Programa SOMOS, em especial no grupo de afinidade Além dos Rótulos (LGBTI+), foi mais do que aceitar um convite – foi um reencontro com a minha própria história. Foi olhar para dentro e, com coragem, estender a mão para mim mesmo, que por muitos anos silencieei minha essência, engoli palavras, sorrisos e verdades por medo de não ser aceito. Sinto uma gratidão imensa à Bruning e a todos que fizeram e fazem parte dessa trajetória. Eles não apenas abriram espaço, mas me ofereceram afeto e pertencimento. Tenho orgulho de ser quem sou, e orgulho ainda maior da linda família que construí com meu marido e filhos

Diego Tolotti De Almeida – Especialista em Inovação

Tereza de Benguela:

O grupo de raça/etnia é muito ativo desde sua criação. Dentre as ações realizadas até agora, destacam-se a 1ª Semana da Consciência Negra, período do mês de novembro que contou com inúmeras ações de conscientização, aulas,



palestras e oficinas. Organizou-se também um treinamento sobre “Como ser uma Liderança Antirracista na Prática” destinado ao público de liderança da organização, Governança do Programa SOMOS, Comitê de Compliance, SESMT e CIPA. Djamila Ribeiro (2019) diz que ser antirracista exige um posicionamento ativo. “Não basta não ser racista: é preciso combater o racismo estrutural, questionar privilégios e transformar a realidade”. (Anexo 14)



Imagem 7 – Ações do Grupo Tereza de Benguela

Pessoas com Deficiência:

O grupo focalizou seus esforços em atividades-chaves, destacando-se um mapeamento de acessibilidade da planta em parceria com uma empresa especializada, a realização semestral de cursos de libras para pessoas colaboradoras e a divulgação de vagas afirmativas para pessoas com deficiência. (Anexo 15)

O Programa SOMOS desde sua criação, vem trazendo muitos resultados positivos falando sobre a D&I e Inclusão dentro da Empresa. Adaptando lugares, fazendo melhorias nos acessos e acolhendo sem discriminação seja qual for sua deficiência. Me sinto muito bem trabalhando aqui, sinto estar abraçado pela Empresa que vem proporcionando a cada dia, dias melhores tratando-se de acessibilidade e inclusão. Agradeço a Bruning e ao Programa SOMOS pela oportunidade de poder me sentir em casa no trabalho. Obrigado.

Tiago Garcez – Assistente Financeiro



Imagem 8 – Curso de Libras e Vagas Afirmativas



Experiência em Movimento:

O grupo de diversidade geracional focalizou seus esforços em ações voltadas a conscientização sobre quais as gerações estão contempladas na Bruning, o que é o etarismo e na realização de um cine debate com o filme “Um senhor estagiário” no mês geracional (maio). O grupo conduziu também uma pesquisa com o objetivo de identificar os comportamentos e preferências de cada uma das gerações que compõem a empresa, o que servirá de norte para os próximos passos.



Imagem 9 – Ações do Grupo Experiência em Movimento

A prosperidade é diversa: o que vem pela frente

A partir da realização de um novo farol de maturidade no início de 2025, é possível perceber os avanços que serão citados nos resultados do programa. Entretanto, o diagnóstico revela quais os movimentos que precisamos seguir investindo de maneira mais focalizada nossos recursos. De maneira estratégica, nosso foco continuará sendo a expansão das iniciativas de D&I guiadas pelo plano de ação transversal, além da realização de um novo censo demográfico em 2026 para medir o impacto e o progresso das ações implementadas, a internalização dos pilares de diversidade na jornada da pessoa colaboradora, a continuidade na formação de nossas lideranças antigas e novas e, principalmente, a capilarização de D&I para todos os níveis da organização através da criação de trilhas de aprendizagem e ações abrangentes.



Investimentos do Projeto

Recursos	Valor	Detalhamento
Financeiros	R\$ 876.115,28 – assim distribuídos: 2023: R\$ 261.000,00 2024: R\$ 257.115,28 2025: R\$ 358.000,00 (Executado + Projetado)	Censo de D&I; Radar de Clima e Percepções; Consultoria Estratégica; Ações de Sensibilização;
Humanos	Foi contratado uma assistente de RH nova para compor o time de D&I com uma analista já existente no quadro.	Grupos de afinidade: 50 pessoas; Comitê de D&I + Executivo: 15 pessoas (Direção, gerência e coordenação); Secretaria: 4 pessoas.

Tabela 3 – Investimentos do Programa SOMOS

RESULTADOS

O Programa SOMOS vem trazendo resultados muito expressivos em todas as suas ações de promoção da pauta D&I para as quase 3 mil pessoas colaboradoras da Bruning. Os resultados observados são tanto quantitativos como qualitativos.

De maneira mensurável e comprovada pela metodologia da +D, subimos de nível em 78% das dimensões avaliadas no farol de maturidade em 2 anos, se tornando uma empresa em um estágio de governança, já sendo referência em 29% de suas práticas. Além disso, aumentamos o número de mulheres na empresa e, principalmente, crescemos em 26,4% o número de mulheres na liderança, saindo de 21,03% para 26,06%, ou em números absolutos, de 49 para 65 mulheres gestoras.

Outro dado que chama bastante atenção é o aumento das pessoas com deficiência incluídas em nossa empresa após o letramento realizado com a gestão sobre a importância de incluir. De 114 pessoas, evoluímos para 126, atingindo pela primeira vez nos últimos 2 anos a cota de 5% do nosso quadro de pessoas colaboradoras com deficiência.

Outro importante resultado dos trabalhos realizados, encontra-se na pesquisa GPTW 2025: ao analisar os fatores de maior competitividade da empresa, das 10 afirmativas com maiores notas na pesquisa, 3 estão relacionadas ao tratamento imparcial às pessoas de grupos minorizados: LGBTI+, raça/etnia e gênero.



Em termos qualitativos, é evidente o fortalecimento do pertencimento das pessoas e a percepção crescente de segurança psicológica entre grupos minorizados. A inclusão de D&I nas pautas estratégicas elevou a discussão do tema a um outro patamar, consolidando a agenda como necessária em qualquer tipo de planejamento estratégico. Por fim, a consolidação do comitê de diversidade e o reconhecimento da liderança dos grupos de afinidade como referências dentro da organização tornaram o programa orgânico e sustentável, com um futuro ainda mais promissor.

A consolidação do Programa SOMOS como parte do planejamento estratégico da Bruning representa um avanço institucional significativo. A partir de 2024, a temática de D&I passou a integrar os indicadores formais de gestão, chamados na Bruning de APO (Avaliação por Objetivo) do grupo gerencial. Cada APO é composta por um conjunto de indicadores, e entre eles, está o IGP (Índice de Gestão de Pessoas) que contempla o atendimento da cota de pessoas com deficiência e o percentual de mulheres em posições de liderança como indicadores obrigatórios. A sistemática funcionou tão bem, que voluntariamente a Bruning adotou 5,5% em sua meta interna de inclusão de pessoas com deficiência. Em 2024 este indicador foi também desdobrado até o nível de coordenação. Assim, reforçou-se a responsabilidade compartilhada pela construção de um ambiente mais inclusivo, ético e alinhado aos valores organizacionais.

O Programa SOMOS deixou de ser uma iniciativa isolada e tornou-se parte da identidade organizacional. A instrumentalização das ações, como treinamentos e campanhas estruturadas a partir de fundamentos conceituais e técnicos, fez com que a empresa passasse a ser reconhecida não só na região, mas em nível nacional, através da inclusão da empresa entre as Melhores Empresas para Pessoas LGBTI+ trabalharem, pela *Human Rights Campaign* (Anexo 16).



CONCLUSÃO

O programa SOMOS representa uma virada estratégica na cultura organizacional da Bruning Tecnometal, consolidando a diversidade e a inclusão como pilares para o crescimento sustentável da empresa. Mais do que uma iniciativa pontual, o SOMOS é uma construção coletiva que reconhece o valor único de cada pessoa e promove um ambiente onde todos têm voz, vez e oportunidade.

Ao enxergar a diversidade como um diferencial competitivo, a Bruning reafirmou e fortaleceu seu compromisso com uma cultura mais ágil, inovadora e inclusiva — refletida em resultados expressivos já apresentados. Apenas organizações que se lançam verdadeiramente nessa jornada compreendem que, embora desafiadora, ela é profundamente transformadora e recompensadora.

O Programa SOMOS gerou consciência, pertencimento e transformação. Para a Bruning, gerar prosperidade tem muito a ver com isso: evoluir com intencionalidade, promovendo o protagonismo de todas as pessoas e reforçando que, quando cada indivíduo pode ser quem é, o coletivo se fortalece. A diversidade não é apenas um valor — é parte do nosso jeito de ser.

BIBLIOGRAFIA

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

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.

SANTOS, Diego Junior da Silva; PALOMARES, Nathália Barbosa; NORMANDO, David; QUINTÃO, Cátia Cardoso Abdo. **Raça versus etnia: diferenciar para melhor**



aplicar. Dental Press Journal of Orthodontics, Maringá, v. 15, n. 3, p. 121–124, jun. 2010.

RIBEIRO, Djamila. **Pequeno Manual Antirracista.** Companhia das Letras, 2019.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. de. **Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 10, n. 1, 2020.

VETTORE, Rebecca. **Geração Z, boomer, silenciosa: porque existem esses nomes e como elas são.** UOL Notícias, 29 jan. 2024. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2024/01/29/geracoes-de-x-a-alpha-quem-decide-as-terminologias-quanto-dura-cada-uma.htm>. Acesso em: 20 maio 2025.

YOGYAKARTA PRINCIPLES. **Princípios de Yogyakarta: princípios sobre a aplicação da legislação internacional de direitos humanos em relação à orientação sexual e identidade de gênero.** Yogyakarta, 2007.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Mathias Holzschuh Melchior: Coordenador de Recursos Humanos, com MBA em Gestão Empresarial, Especialização em Relações Sindicais e MBA em Gestão Avançada de RH, cursando SBDG.

Paula Carolina Mattos: Especialista de Recursos Humanos, com especialização em Dinâmica dos Grupos, MBA em Engenharia de Produção e, Mestra em Administração pela Atitus.