

gera diversidade uma jornada inclusiva

🔍 Top Ser Humano 2025 • Categoria Organização • Diversidade



Responsáveis:

Bianca Salatino

Cecilia de Andrade



Sumário

INTRODUÇÃO	1
NOSSA JORNADA DE DIVERSIDADE	4
Referencial teórico.....	4
Público-alvo, local de aplicação e objetivos.....	5
Linha do Tempo Gera Diversidade – ações realizadas	6
Ações de apoio.....	11
Ações afirmativas e compromissos	13
Metodologia utilizada	14
Orçamento.....	14
Indicadores	15
Resultados.....	15
Impactos e benefícios de se trabalhar diversidade e inclusão.....	17
Avaliação	18
CONCLUSÃO.....	18
BIBLIOGRAFIA	19
INFORMAÇÕES DOS AUTORES.....	20

SINOPSE

A trajetória da Irani em diversidade e inclusão reflete uma evolução consistente e comprometida com a valorização das singularidades. O que começou com iniciativas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência se ampliou, incorporando ações para outros grupos minorizados e consolidando como pauta estratégica sob o guarda-chuva do Gera Diversidade. Como parte desse movimento, a diversidade foi integrada ao planejamento da empresa, impulsionando uma série de ações como adesão aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU; compromissos ESG com metas de representatividade de mulheres; signatários do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e dos Princípios de Empoderamento das Mulheres; estruturação de bancos de talentos para pessoas diversas; criação do Núcleo da Diversidade; mentorias e acessibilidade dos espaços, entre outros. Essas iniciativas têm gerado resultados concretos no Rio Grande do Sul: 39% do quadro é composto por mulheres, sendo 31% em cargos de liderança; 20% dos colaboradores se autodeclaram pretos ou pardos; e a representatividade de pessoas com deficiência supera o exigido por lei. Além disso, os censos realizados e os resultados da GPTW indicam aumento na percepção de um ambiente mais igualitário, seguro e livre de preconceitos. Esse compromisso tem sido reconhecido pelo Prêmio Época/Ethos de Diversidade, Equidade e Inclusão pelo segundo ano consecutivo.

E-mail para contato: biancasalatino@irani.com.br

Palavras-chave: diversidade; inclusão; diferenças; singularidade; pluralidade.



INTRODUÇÃO

Em 1991, entrou em vigor no Brasil a Lei de Cotas para pessoas com deficiência (Lei nº 8.213/1991), que determinou a obrigatoriedade de reserva de um percentual mínimo de vagas nas empresas para esse público, buscando garantir a inclusão de PCDs no mercado formal de trabalho. Na Irani, assim como em muitas organizações à época, nos deparamos com os desafios trazidos por essa nova realidade. Como conduzir o processo de contratação? Quais posições abrir? E como garantir um ambiente seguro, acolhedor e adequado para todos? Durante muito tempo, debatemos internamente estas questões e buscamos caminhos viáveis e responsáveis para essa inclusão. No entanto, à medida que avançávamos, percebíamos o quão complexa é a rede de fatores que a envolve e, com isso, crescia o nosso desconforto. Afinal, qual era o nosso verdadeiro objetivo? Apenas cumprir uma obrigação legal ou promover uma inclusão genuína? E qual seria a melhor forma de fazer isso? Mergulhar mais profundamente nesse universo nos mostrou que não tinham soluções prontas. Essa inquietação, somada ao desejo de agir com coerência, nos levou à criação do Diversidade Eficiente, primeiro programa de diversidade da história da Irani. Focado em PCDs, ele nasceu para alinhar nossas ações, tornando-as efetivas para refletir nosso compromisso com uma inclusão real.

O Diversidade Eficiente foi um marco na história da Irani, pois lançou as bases para tudo o que viria depois. A partir dele, desenvolvemos diversas ações internas com o objetivo de cumprir a cota legal de contratação de PCDs, sempre guiados pelo compromisso com uma inclusão integral. Naquela época, era comum que os gestores não tivessem vagas destinadas a PCDs em seus centros de custo. Para superar esse entrave e incentivar as contratações, a área de Desenvolvimento de Pessoas (DES)



criou um centro de custo exclusivo, assumindo esse investimento como uma das primeiras ações afirmativas em diversidade da empresa. Paralelamente, cuidamos da preparação das áreas e equipes que receberiam os novos colaboradores. Nossa Coordenadora de Gestão de Pessoas, Bianca Salatino, costuma dizer que ninguém é obrigado a ter vivência prévia com uma determinada realidade ou saber, de imediato, como se relacionar com pessoas com deficiência. E isso não é problema. O que se espera de todos é respeito, e respeitar também é estar disposto a aprender e incluir o outro de forma consciente. Foi com esse olhar que conseguimos superar a cota legal de contratação de PCDs e iniciar uma jornada de aprendizado contínuo. Estávamos avançando bem no que dizia respeito a incluir, mas, na prática, nossa atuação ainda estava concentrada em pessoas com deficiência. Era urgente ampliar nosso olhar e abrir espaço também para outros grupos minorizados. Foi a partir dessa consciência que o Diversidade Eficiente passou a integrar uma estrutura mais ampla: o Programa Gera, que já existia na Irani com o objetivo de acompanhar todas as etapas da trajetória profissional dos colaboradores; a ele, agregamos o Gera Diversidade, uma frente dedicada a promover um ambiente verdadeiramente inclusivo e equitativo para PCDs, pessoas de diferentes gêneros, idades, etnias, orientações sexuais, religiões e contextos sociais. Assim, o que começou como um esforço voltado à inclusão de PCDs se transformou no alicerce de uma jornada mais ampla.

Com o Gera Diversidade, passamos a falar, internamente, sobre a importância de acolher todos os grupos minorizados como pregavam nossos valores corporativos. Em 2019, demos início a um movimento gradual de trazer o tema para a pauta de forma tranquila e sem imposições, deixando claro que não se tratava de modismo ou tendência, mas de algo que fazia sentido para uma empresa que tem por propósito transformar a vida das pessoas. A Irani está no mercado há 83 anos e é uma das



principais indústrias nacionais de embalagens sustentáveis à base de papel e papelão ondulado. Tem escritórios no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, além de 7 unidades de negócio em 4 Estados e 3 subsidiárias, totalizando 2392 colaboradores diretos que atuam em manejo florestal, papel e embalagem. Nossa missão é construir relações de valor para crescer e gerar prosperidade; nós pensamos e agimos com simplicidade e transparência a partir de valores que consideram a vida em primeiro lugar, confiança, determinação, inovação, foco do cliente, diversidade e inclusão. O trabalho de promoção da diversidade na Irani aconteceu de forma intuitiva, como é característica da nossa empresa. Passamos a atuar em conscientização da equipe e em ações em consonância com nosso momento. Assim, Diversidade e Inclusão foi incluída ao Planejamento Estratégico (ciclo 2021-2030), formalizando nossas intenções. “Integrar diversidade e inclusão ao PE demonstra que valorizamos e respeitamos cada indivíduo e reconhecemos a força da diversidade”, diz Fabiano Oliveira, Diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão. Guiados pelo Gera Diversidade, estamos construindo uma trajetória formada por posturas que reforçam nosso compromisso com o letramento das pessoas e por ações afirmativas, as quais possibilitam que diversidade e inclusão andem juntas. Nossas conquistas até aqui se traduzem em dados diretamente relacionados aos nossos objetivos e em ganhos para a sociedade. Além da evolução anual no número de mulheres no quadro funcional e em cargos de liderança, e na cota de PCDs superada e crescendo anualmente, somos uma empresa que já foi reconhecida como a mais inclusiva do setor de papel e celulose pela pesquisa Época/Ethos (2023). O trabalho é contínuo e anda lado a lado com o propósito de transformar a vida das pessoas, acolhendo todos os indivíduos.



NOSSA JORNADA DE DIVERSIDADE

Referencial teórico

O entendimento verdadeiro sobre diversidade e inclusão acontece por meio de letramento e sensibilização. No contexto social, segundo Anjos (2023), diversidade são características visíveis, características ou condições invisíveis e orientação sexual e identidade de gênero. Já inclusão é o ato de inserir grupos de pessoas em ambientes dos quais não faziam parte. Esses conceitos são especialmente relevantes no meio corporativo; não é incomum vermos empresas que se esforçam para criar ambientes diversificados, mas enfrentam dificuldades para garantir que todos possam demonstrar sua individualidade. Isso ocorre, segundo Jonhson (2020), porque não é feito um esforço contínuo e genuíno para ajudar as equipes a se sentirem empoderadas, aceitas e valorizadas. Kerr (2021) alerta que empresas com alta diversidade e baixa inclusão costumam observar baixos índices de satisfação. Tomaz (2022) afirma que os trabalhadores precisam se sentir valorizados, respeitados, e tratados de forma justa pelas práticas empresariais, cultura organizacional e lideranças, a quem cabe disseminar a cultura em interações inclusivas e equitativas, que, segundo Marcondes (2023), farão com que os colaboradores tenham senso de pertencimento independente de qualquer atributo. A atenção à inclusão de PCDs foi um passo inicial fundamental para isso, conforme sugere artigo da revista Mudes (2023). Anjos (2023) cita que uma pesquisa da McKinsey & Company aponta que organizações que investem em diversidade contam com mais chances de sucesso e são mais lucrativas, porque deixam seus funcionários mais satisfeitos, atraem os melhores profissionais, otimizam tomada de decisões e alcançam diferentes perfis de clientes. Segundo Junior, Campos, Daflon e Venturini (2018), ações afirmativas



cumprem este propósito; um exemplo é a criação de bancos de talentos para grupo minorizados que, segundo Ely e Thomas (2020), ajudam significativamente a aumentar a representatividade e a inclusão. Por fim, a desigualdade de gênero continua sendo uma questão que permeia vários setores, de acordo com Wodon e Brière (2018, apud Matos e Dias, 2023). A persistência dessa lacuna nas organizações é reconhecida como um impedimento para o desenvolvimento sustentável. Por isso, deve-se considerar a implementação de medidas que ajudem a superar barreiras para a equidade (Noland, Moran e Kotschwar, 2016, apud Matos e Dias, 2023). Cortella (2020) diz que devemos seguir na busca de uma vida coletiva que reconheça beleza na diversidade, complementaridade na diferença e riqueza na pluralidade para gerar respeito.

Público-alvo, local de aplicação e objetivos

Quando falamos em diversidade na Irani, nos referimos a todos os nossos colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros e potenciais profissionais. Neste case, nos deteremos ao RS, que representa 352 pessoas (15% do quadro total da empresa), distribuídas nas unidades florestal, escritório e industrial. Nosso principal objetivo é ser uma empresa que cultiva a diversidade e promove a inclusão, conforme nosso PE. São objetivos específicos:

- Trazer o tema para o ambiente corporativo de forma simples, transparente, natural e conectada com a realidade da empresa e das pessoas;
- Promover letramento e capacitação em diversidade e inclusão para colaboradores e lideranças;



- Atender ao ODS 5 – Igualdade de Gênero, com a meta de atingir 40% de mulheres no quadro funcional e 30% em cargos de liderança até 2030 em toda a organização;

Linha do Tempo Gera Diversidade – ações realizadas

À medida que aprofundamos nosso entendimento sobre a importância de incluir outros grupos minorizados, começamos a dar novos passos na construção de um ambiente mais plural. Essa trajetória não seguiu um roteiro fixo; cada avanço nos levou a reflexões que indicaram os caminhos seguintes, sempre em conexão com o nosso momento organizacional (Anexo I). Um marco importante foi a adesão da Irani aos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da ONU. Assumimos publicamente dois compromissos relacionados ao ODS 5 – Igualdade de Gênero, reforçando nossa intenção de adotar medidas concretas para alcançá-los (40% de mulheres no quadro funcional e 30% em cargos de liderança até 2030). Em paralelo, iniciamos ações estruturantes internamente.

Em 2019, realizamos o Censo Plural (Anexo II), nossa primeira pesquisa interna sobre diversidade e inclusão. Os resultados trouxeram que a maioria dos colaboradores considerou o tema importante e disse sentir-se preparados para lidar com ele, sem se reconhecer como preconceituoso. Ainda assim, 27% relataram ter sofrido preconceito, principalmente por gênero, idade ou tempo de empresa; 43% já presenciaram situações de preconceito; e mais da metade percebeu desvantagens para mulheres e recém-contratados. Também foi apontada maior familiaridade com temas como gerações, deficiência e raça, e menor com feminismo e orientação sexual. Por se tratar da primeira edição da pesquisa, não realizamos a estratificação por unidade ou região, priorizando o cuidado com a confidencialidade das



informações. Os dados foram apresentados à Diretoria e compartilhados com todos os colaboradores, reforçando compromisso com a transparência e avanço contínuo no tema. A partir desse diagnóstico inicial, demos os primeiros passos na construção de uma agenda estruturada para o tema. O ponto de partida foi o letramento do time de Desenvolvimento de Pessoas, principal patrocinador da pauta, com foco na reflexão sobre vieses inconscientes. Como desdobramento, planejamos as Rodas de Conversa com os colaboradores, com o objetivo de introduzir o tema de forma gradual, respeitosa e alinhada ao nível de maturidade do público interno, promovendo espaços seguros para escuta e diálogo. As Rodas de Conversa foram bem recebidas pelos colaboradores, especialmente considerando o contexto em que foram lançadas. Pouco antes da implementação nas unidades, fomos surpreendidos pela pandemia, e a ação precisou migrar para o ambiente online. Mesmo assim, tivemos adesão voluntária de 232 colaboradores, com destaque para o Rio Grande do Sul, que representou 12% dos participantes. A expressiva participação, mesmo em um momento desafiador e diante de um tema sensível, mostrou o interesse genuíno dos colaboradores em ampliar o diálogo sobre diversidade. Como desdobramento, criamos o canal **Diversidade em Pauta**, na nossa plataforma de EAD, e estruturamos o **Comitê de Diversidade**, formado por colaboradores engajados com o tema, com o propósito de promover diálogos e fortalecer um ambiente cada vez mais inclusivo.

Entendendo que estávamos construindo um conhecimento valioso, avançamos mais um passo com a realização do **1º Encontro com a Diversidade**, em 2021, inspirado no Dia Mundial da Diversidade Cultural para o Diálogo e o Desenvolvimento. Nosso objetivo era estender a discussão para público externo. O Encontro foi *online*, transmitido pelo canal da empresa no YouTube e aberto a qualquer pessoa interessada. Nessa primeira edição, realizamos um webinar com representantes de



grupos minorizados, que abordaram diversos aspectos de suas realidades. O resultado foi tão bom, que o Encontro com a Diversidade se tornou um evento fixo anual. Em 2024, realizamos mais uma edição, com o tema "Aliados pelo Respeito", em que trouxemos reflexões importantes sobre as gerações presentes em nosso ambiente de trabalho, alinhando o debate com os dados revelados pelo último Censo e com os compromissos públicos que assumimos. Foi a primeira edição que contemplou atividades presenciais e chegou ao público fabril, atingindo o maior número de pessoas da história do Encontro. Foi um mês e meio de atividades lúdicas com participação de 72 colaboradores do RS e 81% das lideranças dessa localidade.

Em 2021, no Dia da Mulher, assinamos nossa adesão ao **Programa Empresa Cidadã**, que possibilita a ampliação das licenças maternidade e paternidade. A formalização, realizada em uma data simbólica, reforça nosso compromisso com um ambiente de trabalho mais equitativo. *“Ter vivenciado minha licença no período estendido foi um privilégio que me levou a considerar a Irani como mais um membro da minha rede de apoio e me fez voltar com mais garra e comprometimento”*, diz Andrea Quintana, Gerente de Marketing e Inovação do escritório de Porto Alegre. Além disso, desenvolvemos e incluímos no programa a capacitação **Pai, presença de amor e proteção**, que reforça o protagonismo paterno na criação dos filhos. Essas ações reforçam o compromisso com a equidade de gênero e ajudam a criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo para todos. Desde que foi implantado, em 2021, 445 colaboradores participaram do curso, sendo 49 no RS. No mesmo ano, demos outro passo significativo e estabelecemos o quinto marco da jornada: **atrelamos nossos indicadores de diversidade às metas das lideranças**. Em reuniões periódicas entre Diretores e Gerentes, os indicadores são analisados por meio de um relatório chamado *Árvore da Diversidade*, onde acompanhamos o avanço



da nossa demografia por unidade e apresentamos os principais indicadores do tema. Essa foi uma iniciativa importante para ampliar o comprometimento dos líderes com indicadores como gênero, retenção pós-licença maternidade, PCDs, gerações, orientação sexual, raça e outros. Dados do RS mostram crescimento, ano a ano, no número de mulheres no quadro funcional e de lideranças e crescimento no número de pretos e pardos.

Como parte do fortalecimento da cultura de diversidade e inclusão, integramos treinamentos específicos sobre o tema no Programa de Desenvolvimento de Lideranças. Assim, o sexto marco foi o lançamento da **Jornada Educadora para a Alta Liderança**, composta por mentorias individuais, com parceiro externo, para todos os diretores e o CEO Sérgio Ribas. As mentorias tiveram duração de até dois anos com o objetivo de aprofundar o desenvolvimento individual e ampliar a capacidade de influência positiva sobre toda a organização. O papel do Sérgio nessa jornada merece destaque, *sponsor* do Gera Diversidade desde sua criação, ele atua como um defensor ativo da causa dentro da Irani. Sua postura tem sido fundamental para que a pauta da diversidade seja tratada de forma genuína e estratégica (Anexo III).

A reestruturação do Comitê de Diversidade para **Núcleo de Diversidade** marcou um avanço na nossa jornada. Integrado aos Núcleos de Gestão da Irani, o grupo tem como foco aprofundar as práticas internas de diversidade e inclusão. Esses núcleos promovem protagonismo, inovação e autonomia, permitindo que colaboradores de diferentes áreas, unidades e níveis hierárquicos criem e proponham soluções. O Núcleo de Diversidade conta com apoio técnico do DES e se reporta à Diretoria. Seus membros, voluntários com mandato anual, têm encontros regulares com diretores para tratar diversidade e inclusão estrategicamente. Atualmente, são 8 integrantes, sendo 3 do RS. Entre as ações em andamento, destacam-se: promoção



de letramento por meio de capacitações abertas a todos os colaboradores; rodas de conversa presenciais, conduzidas pelos integrantes do núcleo para debater o tema e fortalecer nosso posicionamento; e a criação de um canal de escuta para colaboradores de grupos minorizados do RS. Na sequência, trabalhamos a **Jornada Educadora para as Lideranças**, quando incluímos o tema diversidade no Programa de Desenvolvimento de Líderes (Lidera) voltado a Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores. Em 2024, foi realizado um workshop para lideranças com a temática de Equidade, Diversidade e Inclusão no contexto ESG com 1h30 de duração, com a participação de 13 líderes no RS, totalizando 19,50 horas, além de *onboarding* com o tema para líderes novos e promovidos no ano. Além do Lidera, o evento **Encontro com a Diversidade** contou com a participação de 26 líderes gaúchos, totalizando 47 horas de desenvolvimento. Outro marco em nossa jornada foi o Programa de Mentoria Feminina, lançado em 2022, que reforçou nosso compromisso com a equidade de gênero, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional de 20 participantes (5 do RS), por meio de capacitações sobre propósito, vieses inconscientes, autogestão e pertencimento. A iniciativa contribuiu para ampliar a consciência sobre os obstáculos de gênero nas organizações e estimular a ascensão feminina à liderança. Em 2024, a segunda edição contou com mais 20 participantes (4 do RS), seguindo o mesmo formato e ampliando o alcance por meio de grupos de replicação e fortalecimento da rede interna de engajamento. Ao todo, 80 pessoas participaram desses grupos, sendo 15 no RS. Além disso, conectamos participantes da primeira e da segunda edição no grupo **Mulheres em Rede**, ampliando as trocas de experiências e consolidando uma comunidade de apoio mútuo. Esse modelo não apenas promoveu a disseminação de conhecimento, mas também incentivou o empoderamento e a construção de vozes femininas mais fortes



na empresa. *“A mentoria me ajudou a reconhecer desafios da igualdade de gênero e a levar essa reflexão também para minha família”.* (Deive Zambillo, Especialista de Administração de Pessoal). A essa ação somou-se a iniciativa **+ Delas na Operação**, que oferta vaga de estágio em manutenção mecânica e elétrica exclusivamente para mulheres, além de capacitação técnica para as colaboradoras com foco em nossas operações industriais. Também estabelecemos a meta interna de ter, pelo menos, **50% de mulheres em nossos processos seletivos**, que temos atingido e superado anualmente. Em 2024, tivemos 57% de público feminino em processos no RS (Anexo IV). Além disso, em 2023, nos tornamos signatários dos **Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEP)** da ONU, em que nos comprometemos a tomar medidas para promover a igualdade de gênero no trabalho, beneficiando também o mercado e a comunidade. Em 2023, realizamos a 2ª edição do Censo Plural (Anexo V), o que nos permitiu analisar os resultados por região, revelando particularidades importantes. No Rio Grande do Sul, os dados indicam maior favorabilidade à pauta da diversidade no escritório, com destaque para a segurança psicológica ao tratar o tema e percepções positivas sobre gênero e maternidade. No entanto, nas unidades operacionais de Resina RS e Florestal RS, essas mesmas temáticas apresentaram menor aderência, sinalizando a necessidade de um apoio mais direcionado para esse grupo.

Ações de apoio

Nas retas e curvas da nossa trajetória, diversas ações marcaram nossa trajetória, com apoio de parceiros que trouxeram novas abordagens. A diversidade foi incluída no Irani Labs, nosso programa de inovação aberta, e em 2024, direcionamos ações para mulheres, ampliando a equidade de gênero. Selecionamos a startup Se



Candidate Mulher (atualmente Pluree), que além de divulgar vagas afirmativas, capacitou nosso time de recrutamento para reduzir vieses e fortalecer práticas mais inclusivas. Outro exemplo é a **Mentoria Crescer em Conjunto**, criada para oferecer um espaço de troca entre mentores e mentorados internos por meio de inscrição, em que os participantes manifestam seus temas de interesse, entre eles, a diversidade. Conduzida internamente, ela proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional e fortalece a conexão dos colaboradores com o assunto. A comunicação interna é um aliado em nossas ações, em 2023, desenvolvemos a **Cartilha da Diversidade** (Anexo VI), um material acessível, com linguagem clara e direta, que apresenta conceitos fundamentais sobre diversidade e inclusão. Criada para complementar o letramento dos colaboradores, a cartilha passou a ser parte integrante do processo de integração de novos colaboradores, reforçando desde o início da jornada o nosso posicionamento institucional e o compromisso com a construção de um ambiente mais inclusivo. Em 2024, seguimos fortalecendo a comunicação sobre diversidade, com ações voltadas a temas como **consciência racial, equidade de gênero, orgulho LGBTI+ e inclusão de pessoas com deficiência** (Anexo VII). As campanhas buscaram promover reflexão, ampliar o conhecimento e reforçar o compromisso com uma cultura mais inclusiva. Mais recentemente, iniciamos a elaboração da nossa **Política de Diversidade**, com previsão de lançamento no primeiro semestre de 2025. Esse documento estratégico consolida diretrizes claras sobre os princípios que orientam nossas ações e o futuro que queremos construir enquanto organização. A política reforça o nosso posicionamento em diversidade como valor institucional, tornando explícito o compromisso com a inclusão e a equidade. Será um instrumento de referência para



todos os stakeholders, fortalecendo a coerência entre discurso e prática e ampliando a transparência com que conduzimos essa agenda.

Ações afirmativas e compromissos

Lançamos o programa “**Eu valorizo a diversidade**”, que está em seu terceiro ciclo e incentiva a indicação de profissionais diversos alinhados ao perfil da Irani, por meio de um sistema de pontos e benefícios. No segundo ciclo, em 2024, recebemos 115 currículos, com aproveitamento de 11%, resultando em 2 contratações no RS. O terceiro ciclo já registrou 120 indicações. Uma dessas contratações representa um marco importante: a chegada da primeira colaboradora trans da Irani, atuando na unidade florestal do Rio Grande do Sul — um ambiente e atividade historicamente masculino. Sua integração ocorreu de forma positiva e natural, evidenciando os avanços na cultura de inclusão da empresa e o impacto concreto das nossas ações afirmativas. Seguindo as ações afirmativas, em 2022, lançamos o primeiro **Banco de Talentos LGBTI+** da Irani ampliando o acesso a vagas e reforçando nosso diferencial no mercado. Atualmente, são 411 currículos cadastrados, 29 deles no RS, com um aproveitamento de 7%, destacamos a contratação do Franklin dos Santos, advogado no RS contratado por meio do Banco de Talentos LGBTI+, garante: “Tinha dificuldade de me inserir no setor jurídico e de expor minha orientação, já que muitas empresas ainda carecem de políticas de inclusão LGBTQIA+. Na Irani, desde a inscrição, senti que podia ser quem de fato sou”. No mesmo ano, patrocinamos a **Feira DIVERS/A**, maior feira de empregabilidade LGBTI+ da América Latina, em São Paulo. Em 2023, lançamos o **Banco de Talentos para Pessoas com Deficiência (PcD)**, seguindo o mesmo modelo, com 167 currículos, sendo 14 no RS, que até o momento ainda não resultaram em aproveitamento. Paralelamente, implementamos o projeto **Gera**



Acessibilidade, com consultoria especializada que avaliou nossas unidades e indicou melhorias estruturais. Capacitamos a equipe técnica na legislação para garantir qualidade e alinhamento nas ações. Entre as prioridades estão a adequação de banheiros femininos e acessíveis, criação de salas de amamentação nos escritórios e a garantia de que todas as futuras reformas respeitem as normas de acessibilidade.

Metodologia utilizada

A jornada da Irani em diversidade é conduzida pelo programa **Gera Diversidade**, que avança com iniciativas alinhadas à cultura organizacional e aos compromissos públicos assumidos. A diversidade é um valor fundamental da empresa e um pilar estratégico para o próximo ciclo. Mais do que cumprir metas, buscamos transformar a organização por meio de práticas contínuas e consistentes: censos periódicos para monitoramento, letramento constante dos times, criação de espaços seguros para diálogo, desenvolvimento de lideranças sensíveis à pauta e parcerias com especialistas para minimizar vieses e ampliar oportunidades. Complementa essa estrutura uma política de diversidade que orienta as ações, garantindo a continuidade e a efetividade da agenda na Irani.

Orçamento

Financeiramente, R\$ 1.278.575,71 foram investidos, sendo R\$ 831.196,68 em capacitações, R\$ 238.343,42 em acessibilidade, R\$ 134.000,00 em pesquisas e R\$ 75.035,61 em mentorias. Desse montante, no Rio Grande do Sul, os investimentos somaram R\$ 263.314,05, sendo R\$ R\$ 122.316,57 destinados a capacitações, R\$ 79.447,81 para acessibilidade, R\$ 44.666,67 em pesquisas e R\$ 16.883,01 em mentorias. No projeto, participam 46 pessoas do DES (sendo 23 no RS), além de 10



integrantes do Núcleo de Diversidade, 4 do Marketing e 5 da Comunicação Interna. Contamos ainda com o apoio de parceiros especializados, como Casa Girassol, Lincoln Tavares, Fale Consultoria, Edson Pita, Mais Diversidade, Talento Incluir, Warana Consultoria, Leandro Ataide (intérprete de libras) e CKZ Diversidade, que colaboram no desenvolvimento e na qualidade das nossas entregas.

Indicadores

Monitoramos mensalmente os indicadores de diversidade por meio da Árvore da Diversidade e do painel Boletim de Pessoas, acessível online via Power BI e acompanhado pela alta administração e lideranças. Analisamos dados gerais, segmentados por estado, diretoria e unidades de negócio, incluindo representatividade feminina, percentual de pessoas com deficiência, retenção após licença-maternidade, diversidade racial e geração dos colaboradores (Anexo VIII). Esse material é dinâmico e continuamente aprimorado para garantir visibilidade e suporte à gestão.

Resultados

Nossos resultados refletem nossos esforços e iniciativas. Nos indicadores ESG, avançamos significativamente em comparação ao início da nossa jornada, quando as mulheres representavam 14% das posições de liderança e 17% do quadro funcional. Fechamos 2024 com 29% de mulheres no quadro geral e 21% em liderança (Anexo IX), atingindo as metas do ano, inclusive com a primeira indicação de uma mulher para o Conselho de Administração e Fiscal (Anexo X). No RS, nossos números são mais elevados: temos 39% de presença feminina nas unidades, sendo 31% na liderança. Já em relação ao compromisso de 50% de mulheres nas etapas finais de processos



seletivos, fechamos 2024 com esta meta superada em 7%, sendo 57% no RS (Anexo IV). Em 2024, tivemos um crescimento significativo no número de mulheres que participaram do Supera Competências, um dos braços do programa estruturante Supera, que busca estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Este avanço é fruto do aumento do público feminino em nosso quadro e da capacidade das nossas colaboradoras: 26% de mulheres ante 16% em 2022, com nota média de competências 3,39 numa escala de 1 a 4. Outro resultado foi a contratação de duas estagiárias, alunas do curso Técnico em Eletrotécnica, para a área de manutenção industrial de uma de nossas unidades. Uma delas foi efetivada, posteriormente, como a primeira eletricista da unidade, fortalecendo a representatividade feminina em setores historicamente desbalanceados. Outro indicador relevante é o percentual de PCDs na empresa, que desde o final de 2021 está de acordo com a cota estipulada por lei. Em 2024, atingimos o percentual geral de 5,05% na Irani como um todo, e no RS, desde 2020, temos superado, com 7% de PCDs no quadro. O percentual de pretos e pardos no quadro funcional do RS cresceu 1 ponto percentual desde 2019, alcançando 20%, número relevante em um Estado com predominância de população branca. Além disso, o clima organizacional no RS mantém alta satisfação, com média de 86% que se reflete na pesquisa, onde 95% das pessoas afirmam sentir-se bem tratadas, independentemente de cor, etnia, gênero ou orientação sexual (Anexo XI). Além disso, fica claro na pesquisa o cuidado com as pessoas, que afirmam que nosso ambiente é acolhedor, com proximidade entre os colegas e liderança, com instalações adequadas de trabalho. O Gera Acessibilidade contribuiu para a elevação destas pontuações

Nossas práticas e iniciativas promovem valores éticos e igualitários e trazem benefícios tangíveis para o nosso desempenho financeiro, reputação da marca e



satisfação de todos. Em 2024, pelo segundo ano consecutivo, conquistamos o Prêmio Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão, resultado do fortalecimento contínuo das nossas práticas inclusivas. Nossa participação na pesquisa evoluiu significativamente, passando de 3,5 pontos em 2020 para 8,6 em 2024, refletindo nosso compromisso crescente com a diversidade, equidade e inclusão. Também certificamos todas nossas unidades pela GPTW e estamos entre as 4 melhores industriais para trabalhar no Brasil; somos a segunda melhor empresa para trabalhar em SC e no RS, a quarta em MG e a oitava em SP. Recentemente, fomos reconhecidos pela segunda vez no ranking nacional GPTW, ficando na 32ª posição. Recebemos, ainda, o Prêmio Líderes 2024 como empresa destaque em Excelência na Gestão. E pelo segundo ano consecutivo, somos Rating A na Pesquisa Empresas Humanizadas. Por fim, além de valorizar a diversidade, seguimos o compromisso de gerar valor aos nossos investidores. Afinal, é o desempenho financeiro que sustenta nossas práticas ESG. Concluímos 2024 com receita líquida de R\$ 1,6 bilhão, um aumento de 2,1% em relação a 2023. Mantivemos os patamares de EBITDA e margem EBITDA e tivemos aumento de 5,7% no volume de vendas de Embalagens Sustentáveis e de 3,4% no volume de vendas de Papel para Embalagens Sustentáveis.

Impactos e benefícios de se trabalhar diversidade e inclusão

Trabalhar diversidade e inclusão fortalece a marca, melhora a imagem da organização e transforma o ambiente interno: times mais diversos têm mais criatividade, mais repertório, mais inovação. As pessoas se sentem mais à vontade para contribuir, se desenvolvem e permanecem. Do ponto de vista social, incluir de



forma genuína impacta em ampliar o acesso a oportunidades, valorizar trajetórias diferentes, abrir espaço para que mais pessoas possam pertencer de verdade.

Avaliação

A trajetória da Irani em diversidade e inclusão segue um ciclo contínuo de diagnóstico, ação e avaliação. A principal ferramenta metodológica foi o Censo Plural, aplicado em 2019 e 2023, que orientou as decisões estratégicas e permitiu acompanhar a evolução do tema internamente, com recortes regionais. Com base nesses dados, foram desenvolvidas ações específicas de sensibilização, comunicação e estruturação de processos inclusivos. A mensuração dos resultados é realizada por meio de indicadores periódicos, com destaque para o Rio Grande do Sul, onde há maior percepção de segurança psicológica, engajamento com a pauta e avanços em temas como maternidade e inclusão de pessoas LGBTI+. As evidências qualitativas reforçam esse cenário: relatos de colaboradores mostram que as ações promovidas vêm se traduzindo em ambientes mais abertos e respeitosos. Os resultados consolidados demonstram que a empresa avança com consistência, sem rupturas e com foco no letramento gradual dos times. Os próximos passos estão previstos nos anexos (Anexo XII), garantindo a continuidade do projeto e o alinhamento às metas ESG e ao ODS 5 da ONU.

CONCLUSÃO

Para a Irani, construir relações de valor significa acolher, integrar e respeitar as diferenças de forma madura e genuína. Por isso, agimos conforme nossas crenças e propósitos, construindo uma trajetória genuína e alinhada aos nossos valores. Exemplo disso é que, em 2024, quando se observou uma desaceleração na temática



da diversidade, com reduções e cortes em programas de DEI, quedas nas contratações e remoção de metas de diversidade em relatórios, a Irani, em nenhum momento, pensou em fazer isso. Nosso posicionamento permanece o mesmo, nossa motivação segue intacta e nossos planos contemplam ações cada vez mais elaboradas para garantir a diversidade e a inclusão na empresa. Afinal, estamos presentes em diferentes regiões do Brasil, um dos países mais multiculturais do mundo. A diversidade é, sem dúvida, uma das nossas forças!

BIBLIOGRAFIA

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 abril de 2024.

ANJOS, L. G. Diversidade e Inclusão nas Empresas: Por Que e Como Aplicá-las.

Atlasgov (2023). Disponível em <https://welcome.atlasgov.com/blog/esg/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em abril de 2024.

CORTELLA, M. S. **A diversidade: aprendendo a ser humano.** Editora 3DEA, São Paulo: 2020.

ELY, R. J. e THOMAS, D. A. **Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case.** Harvard Business Review (2020). Disponível em <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. Acesso em abril de 2024.

JOHNSON. S. K. Inclusifique – Como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa. Ed. Benvirá. São Paulo: 2020.

JÚNIOR, J. F.; CAMPOS, L. A.; DAFLON, V. T. e VENTURINI, A. **Ação Afirmativa: História, Conceito e Debates.** EdUERJ, Rio de Janeiro: 2018.



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 abril de 2024.

KERR, C. **Viés Inconsciente: Como identificar nossos vieses inconscientes e abrir caminho para a diversidade e a inclusão nas empresas**. *Literare Books International*. São Paulo: 2021.

MARCONDES, M. **Conheça os impactos que os líderes que valorizam a diversidade podem gerar nas organizações**. Taqe (2023). Disponível em <https://www.taqe.com.br/conheca-os-impactos-que-os-lideres-que-valorizam-a-diversidade-podem-gerar-nas-organizacoes/> Acesso em abril de 2024.

MATOS, F. e DIAS, R. **Desigualdade de Gênero nas Organizações: desafios a serem superados e oportunidades a serem aproveitadas**. Revista Contemporânea. Brasil, volume 03, número 07, 8440-8465, julho de 2023.

OBJETIVOS de Desenvolvimento Sustentável. UNICEF (2021). Disponível em <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em junho de 2024.

SOARES, G. C. M. **Inclusão e empoderamento feminino nas empresas**. RH Pra Você (2021). Disponível em <https://rhpravoce.com.br/colab/inclusao-e-empoderamento-feminino-nas-empresas>. Acesso em abril de 2024.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Bianca Souza Salatino: Coordenadora de Gestão de Pessoas. Psicóloga (PUCRS). MBA em Gestão Empresarial (FGV).

Cecilia de Andrade: Analista de Atração e Retenção. Psicóloga (CEUNSP).