

MANUAL DE PRÁTICAS **ESG**

estratégias para uma economia de baixo carbono e ações para diversidade e inclusão em médias e pequenas empresas

MANUAL DE PRÁTICAS **ESG**

**estratégias para uma economia de baixo
carbono e ações para diversidade e inclusão
em médias e pequenas empresas**



EXPEDIENTE

MANUAL DE PRÁTICAS ESG estratégias para uma economia de baixo carbono e ações para diversidade e inclusão em médias e pequenas empresas

Uma publicação do Comitê de Inovação
e Sustentabilidade da Swedcham - Câmara
de Comércio Sueco-Brasileira com apoio
da Embaixada da Suécia no Brasil

Produção: **Estúdio Anadarco**
www.anadarco.com.br
contato@anadarco.com.br

Coordenação e redação: **Karin Vecchiatti**

Design Gráfico: **Thiago Balbi**
thiagobalbi@gmail.com

Dezembro de 2022

EMBAIXADA DA SUÉCIA NO BRASIL

Embaixadora: **Karin Wallensteen**
Chefe de Assuntos Econômicos,
Comércio e Promoção: **Jonas Montpaz**

SWEDCHAM BRASIL

Diretor Executivo: **Jonas Lindström**
Gerente de eventos: **Viviane Ringbäck**
Estagiária: **Miranda Okello**

COMITÊ DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE - SWEDCHAM

Coordenadores: **Edvaldo Santos**
Karin Vecchiatti

Participaram dos debates para a construção deste Manual:

Alfa Laval: **Gisele Lamas**
Epiroc: **Georgia Silva, Weruska Freitas**
Ferring: **Monica Martins**
Getinge: **Flavia Benedito, Paulo Kaufmann,
Raphael Neves Batista**
Husqvarna: **Alexandre Venancio**
Höganäs: **Bianca Santos, Joana Silva**
Semcon: **Josie Cautela, Thalita Bartholo,
Fabricio Campos**

Contribuíram também com o envio de cases:

Atlas Copco, Electrolux, Haldex,
Scania, SKF, Tetra Pak

Palestrante convidado: **Petterson Vale**

Veja como foi o lançamento do Manual em:
www.youtube.com/watch?v=WoxExlj_Ed4

SWEDCHAM - CÂMARA DE COMÉRCIO SUECO-BRASILEIRA

Rua Oscar Freire, 379
Sao Paulo, SP - 01426-001
(11) 3066-2550
www.swedcham.com.br
brazil@swedcham.com.br



☸ SUMÁRIO

☸ APRESENTAÇÃO	05
CAPÍTULO 1: Transição para uma economia de baixo carbono	07
☸ 1. O problema climático e o desafio para os negócios	08
2. Ações básicas para a introdução da agenda climática nas empresas	09
2.1 Uso eficiente de energia	
2.2 Diminuição na geração de resíduos / incentivo à reciclagem	
2.3 Atenção ao origem dos produtos, diminuindo derivados de petróleo e produtos tóxicos	
3. Redesenho dos processos produtivos	12
3.1 Quantificar a emissão de GEE em produtos e operações	
3.2 O que é a pegada de carbono	
3.3 Identificar oportunidades de redução	
3.4 Criar metas, indicadores e estratégias de redução	
3.5 Criar valor para as ações implementadas/agregar valor à produção	
3.6 Uma nova visão	
4. O mercado de créditos de carbono	22
4.1 Como a compra e venda de créditos de carbono pode diminuir a emissão de GEE?	
☸ CAPÍTULO 2: Diversidade e Inclusão	26
1. A preparação de pessoas para um novo mercado de trabalho	27
2. Como começar? Recrutamento, formação, cultura	28
2.1 Recrutamento	
2.2 Formação de profissionais precisa ser prioridade	
3. A mudança da cultura na organização: criação de ambientes inclusivos	32
3.1 A importância dos Comitês de Diversidade e Inclusão	
4. Parentalidade	35
5. Empresas repensando seu papel social	35

APRESENTAÇÃO

Entre agosto e outubro de 2022, colaboradores de sete empresas suecas atuantes no Brasil¹ reuniram-se junto ao Comitê de Inovação e Sustentabilidade da Câmara de Comércio Sueco-Brasileira para discutir questões ambientais, sociais e de governança (*environmental, social and governance* - ESG) que têm tido atenção de diversas organizações ao redor do mundo.

O estímulo por trás desses encontros começou com o Prêmio ESG Swedcham lançado em 2021 pela Câmara Sueca em parceria com a Embaixada da Suécia no Brasil. A partir dessa iniciativa, surgiu a necessidade de ampliar o debate sobre ESG na prática, buscando compartilhar ideias e melhorar ações.

O Prêmio² teve como objetivo reconhecer ações de empresas suecas no Brasil em duas categorias: conhecimento e performance em sustentabilidade e igualdade de gênero. A categoria Sustentabilidade focou em projetos capazes de contribuir para a transição rumo a uma economia de baixo carbono, destacando ações que transformam cadeias produtivas. A categoria Igualdade de Gênero buscou reconhecer ações que estimulam a atuação de mulheres no mundo corporativo.

Essa experiência reuniu cases interessantíssimos que certamente poderiam inspirar outras empresas. Mostrou o quanto fatores como a formação de lideranças e o investimento na criação de uma cultura para sustentabilidade dentro das organizações são fundamentais para que impactos positivos reverberem nas cadeias e na sociedade. O Prêmio também mostrou que ainda há muito por fazer e aprender: as empresas são diversas, os contextos e setores são muito diferentes entre si e, sobretudo, muita atenção e tempo são necessários para que mudanças aconteçam.

Existe um grande desafio enfrentado por médias e pequenas organizações na implementação de estratégias voltadas para a sustentabilidade. Isso não significa que grandes empresas são necessariamente mais eficientes nessas ações ou que a criação de uma cultura para a sustentabilidade seja mais fácil em grandes organizações. Mas elas certamente podem encontrar maior oportunidade na distribuição de orçamentos, equipes, acesso a novas tecnolo-

1 - Alfa Laval, Epiroc, Ferring, Getinge, Höganäs, Husqvarna, Semcon

2 - Veja como foi a cerimônia de entrega do Prêmio ESG Swedcham 2021: <https://www.youtube.com/watch?v=g330jufUd9M&t=2191s>

gias e informação. Organizações ou times menores, por outro lado, frequentemente precisam encarar esses desafios com uma dose extra de criatividade, maiores adaptações em verba e ajuste de equipes. Todas, no entanto, precisam de muito senso de propósito.

A partir desses estímulos, o Comitê de Inovação e Sustentabilidade da Swedcham reuniu um grupo de colaboradores de empresas suecas atuantes no Brasil para discutir questões ligadas à redução das emissões de carbono e assuntos voltados para a diversidade e inclusão. Através das discussões, o objetivo foi criar uma publicação capaz de contribuir para a difusão desses importantes temas da agenda ESG, principalmente entre médias e pequenas empresas. A informação, no entanto, é útil para fomentar o debate e o aprendizado nas mais diversas organizações. Os cases apresentados são de empresas suecas de diferentes tamanhos e setores.

Vários exemplos sugerem uma mudança nas estratégias de gestão e uma revisão do papel das organizações em diferentes contextos sociais. Mostram como essas alterações estão frequentemente associadas à inovação tecnológica e à inovação na cultura empresarial. Afinal, cada vez mais é dada às empresas a tarefa de resolverem problemas causados por modos de produção e de gestão que atualmente se encontram em descompasso com necessidades contemporâneas. Em um prazo não tão longo, a atenção dada a essas resoluções talvez seja um dos melhores investimentos que as organizações podem e devem fazer.

Karin Vecchiatti

*Comitê de Inovação e
Sustentabilidade Swedcham*

Capítulo 1

**· RUMO À
· ECONOMIA DE
· BAIXO CARBONO**

Rumo à economia de baixo carbono

1. O problema climático e o desafio para os negócios

A transição rumo a uma economia de baixo carbono talvez seja um dos mais urgentes e importantes desafios que atualmente atingem o mundo dos negócios. O relatório mais recente do IPCC, lançado em fevereiro de 2022, deixou claro que o tempo para que o planeta consiga frear as consequências mais graves do aquecimento global é cada vez mais curto e uma radical transformação nos modos de produção é necessária em menos de uma década.

A emergência climática torna urgente a diminuição das emissões de gases de efeito estufa (GEE) em todo o mundo, mas muitas ações que poderiam efetivar essa diminuição ainda são nebulosas e incertas para um grande número de empresas. Governos, sociedade e organizações aparentemente demonstram saber *onde* devem chegar; mas *como* chegar lá é ainda a grande questão.

Diante de tamanho desafio, o papel das empresas é crucial para diminuir a velocidade e a intensidade das emissões de gases ligados à mudança climática. Soluções efetivas envolvem uma combinação entre:

- menor dependência de combustíveis fósseis,
- melhor gestão de resíduos,
- uso mais eficiente de energia (incluindo incentivo à geração de energia por meio de fontes renováveis),
- melhor e mais efetivo transporte de mercadoria priorizando a utilização de transportes com menor emissão por tonelada transportada,
- compromisso com a erradicação do desmatamento e conservação da biodiversidade ao redor do mundo.

Tudo isso requer uma mentalidade de gestão de risco e de mudança na gestão dos negócios: é preciso passar de uma visão exploratória para uma visão regenerativa. E a afirmação é válida para qualquer setor: da produção agropecuária à indústria de base; do setor de transportes ao turismo. Todos precisam revisar suas cadeias produtivas para participarem de forma ativa na criação de uma economia de baixo carbono.

Quais caminhos podemos seguir?

Para quem se questiona sobre como começar, é possível sugerir, num primeiro momento, ações básicas relacionadas a energia, resíduos e origem de produtos que podem ser implementadas por todo e qualquer setor produtivo de forma imediata. Tais ações envolvem a conscientização de líderes sobre o tema e sugerem os primeiros estímulos para conectar metas financeiras a metas de sustentabilidade. Numa etapa posterior, em que o assunto começa a amadurecer dentro das organizações, torna-se fundamental inventariar os gases de efeito estufa (saber quanto cada organização emite). Isso é necessário justamente para que o planejamento da redução de emissões seja abordado de forma estratégica e crie valor ao longo da cadeia. Por fim, a participação em mercados de carbono pode ser incluída quando ações de redução já tiverem sido esgotadas.

Este capítulo do **Manual de Práticas ESG** discute alguns pontos-chave para o enfrentamento do desafio da mudança climática. Sugere, principalmente, que a solução possa estar no redesenho dos processos produtivos com apoio das inovações tecnológicas e do aperfeiçoamento das estratégias de gestão. Por meio dos exemplos apresentados, observa-se como esses fatores podem ser impulsionados pela ação individual, pela pressão comercial entre as empresas, pela legislação e pelos mercados de carbono que começam a se consolidar ao redor do mundo.

2. Ações básicas para a introdução da agenda climática nas empresas

Há uma relação importante entre extração de recursos naturais, consumo de energia, geração de resíduos e emissão de CO₂. Cada empresa precisa se atentar para o papel desses componentes na equação de suas operações. Diminuir cada um desses fatores ao longo da cadeia produtiva é o grande desafio para o enfrentamento da crise climática.

A transição para uma economia de baixo carbono pode inicialmente parecer algo inalcançável para muitas empresas. Mas há um conjunto de ações básicas que podem ser aplicadas com razoável eficiência e segurança por um amplo leque de organizações e que contribuem significativamente para a redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) nos processos produtivos.

Três são as ações que podem começar a fazer parte do cotidiano de qualquer empresa, representando um bom senso administrativo dentro da agenda climática.

- economia e uso mais eficiente de energia;
- diminuição na geração de resíduos e incentivo ao descarte correto e reciclagem;
- atenção dada a origem dos produtos, diminuindo derivados de petróleo e produtos tóxicos.

2.1 Uso eficiente de energia

- economizar e usar energia de forma eficiente
- priorizar biocombustíveis (como etanol) ou investir em frotas híbridas ou elétricas

O uso eficiente de energia começa com a atenção dada ao consumo de energia elétrica. Ações que diminuem o consumo de energia elétrica, como o uso de iluminação natural e que se apoiam no uso de energia de fontes renováveis¹ também são de grande valia. O consumo de energia elétrica pode ser reduzido por iniciativas simples como a adoção de lâmpadas de led e criação de claraboias em telhados; a utilização de temporizador nas baterias; compra de equipamentos que consomem menos energia na produção; monitoramento de consumo de energia online. São iniciativas relativamente simples, mas que envolvem uma mudança na condução das atividades da empresa.

OPÇÃO PELO SMART WORK PLACES

Um dos principais projetos que possui impacto ambiental aqui na **Getinge Global** e no Brasil é a adoção da nova forma de se trabalhar híbrida, onde os colaboradores do time de suporte administrativo são incentivados a trabalhar de suas casas 3x na semana e ir ao escritório 2x na semana. Com este novo modelo de trabalho, tivemos a redução no tamanho do escritório da SSU Brasil pela metade em 2022 e, como consequência, teremos a redução de utilização de energia no escritório.

Mudanças como essas, simples num estágio inicial, podem ser relevantes para a consolidação de alterações futuras capazes de garantir que metas de redução se tornem cada vez mais possíveis como parte da realidade do negócio. Outro exemplo relevante é o tratamento dado aos combustíveis. No Brasil, tem-se a opção de se abastecer frotas de veículos leves com etanol, combustível muito menos poluente do que a gasolina, tanto nas emissões durante o uso, quanto no impacto na cadeia produtiva.

OPÇÃO PELO ETANOL NA FROTA DE VEÍCULOS

Um dos principais projetos que envolve o tema da sustentabilidade na **Ferring Brasil** visa estimular colaboradores a abastecerem seus veículos com etanol em substituição à gasolina. Com o objetivo de diminuir nossa pegada ambiental, a Ferring criou uma campanha de incentivo ao abastecimento dos carros da frota de funcionários de campo preferencialmente com etanol. A ideia é que com o abastecimento com etanol, a quantidade de gás carbônico gerado pelos nossos funcionários que precisam utilizar carros para desempenhar seu trabalho seja cada vez menor. Este projeto já atingiu 90% da frota e resultados muito expressivos têm sido gerados em relação à emissão de CO₂ acompanhada mês a mês.

¹ - Energias de fonte renováveis incluem, entre outras, a energia hidrelétrica, a energia solar, eólica, além da geração de energia pelo biometano a partir da degradação de resíduos, como em granjas animais ou aterros sanitários.

Investimentos em frotas elétricas ou movidas a combustíveis inovadores (como o biometano) também são opções para empresas que puderem dar passos iniciais mais arrojados.

2.2 Diminuição na geração de resíduos/incentivo à reciclagem

- diminuir geração de resíduos e garantir a reciclagem de tudo o que for possível
- incentivar o consumo de produtos biodegradáveis e facilmente recicláveis

Pensar na diminuição na geração de resíduos e, principalmente, produzir menos resíduos que sigam para aterros sanitários é a segunda ação fundamental que pode começar a fazer parte do cotidiano de qualquer negócio. Muitos escritórios estão retirando todos os descartáveis e passaram a usar canecas, pratos, talheres e garrafas térmicas. Estão, a partir daí, identificando e mudando sua estrutura para diminuir a geração de lixo. Diminuir a quantidade de material impresso e a quantidade de embalagens descartáveis utilizadas nos processos também é bastante útil, além de optar, sempre que possível, por produtos e materiais biodegradáveis e/ou facilmente recicláveis.

De forma ideal, a grande maioria dos resíduos gerados deve ser encaminhada para reciclagem. Para isso, é importante que a empresa saiba quais as organizações recicladoras em seu município, como cooperativas e ONGs. O envolvimento das empresas com a reciclagem em suas localidades é também importante por contribuir com o desenvolvimento dessas organizações.

DESCARTE DE LIXO ELETRÔNICO

Anualmente, a **Ferring Brasil** realiza uma campanha para o descarte de lixo eletrônico, junto com a Associação de Moradores do Alto de Pinheiros, em São Paulo. Descartamos equipamentos que eventualmente estejam em desuso em nosso escritório e nossos colaboradores também podem trazer material de suas casas. Todo lixo eletrônico arrecadado é encaminhado à Associação que vende o material para organizações recicladoras. A cada tonelada de lixo vendido, a Associação consegue a doação de R\$1.000 para organizações sociais do bairro.

2.3 Atenção à origem dos produtos, diminuindo derivados de petróleo e produtos tóxicos

- conhecer a origem dos produtos utilizados nos processos produtivos da empresa;
- buscar utilizar produtos menos tóxicos e menos poluentes

A terceira ação fundamental que pode ser implementada por um grande leque de empresas é a atenção dada à origem dos produtos consumidos pela organização. É importante diminuir o uso de materiais plásticos virgens, optando por plástico reciclado ou outros materiais biodegradáveis ou, no mínimo, facilmente reciclados. Uma boa prática é listar os produtos químicos que fazem parte do processo da empresa e averiguar quais são as substâncias que compõem estes produtos. A partir desse inventário, o passo seguinte pode ser optar por eliminar ou subs-

tituir alguns produtos que contenham substâncias com alto potencial de degradação ambiental e/ou prejudiciais para a vida dos colaboradores.

SUBSTITUIÇÃO DE GASES REFRIGERANTES

Começar a pensar na diminuição de gases de efeito estufa (GEE) dos produtos manufaturados requer um olhar atento para seus componentes e para a energia necessária para seu funcionamento. Fazer com que produtos tenham componentes cujas emissões de CO₂ sejam baixas, trabalhem mais consumindo menos energia, que possam ter uma vida útil longa por meio de reparos e de substituição de peças são caminhos viáveis para a implementação de uma economia de baixo carbono na **Electrolux**. Com relação aos materiais utilizados, podemos citar a mudança que a empresa tem promovido no uso de gases refrigerantes de ares condicionados e refrigeradores. Pensando nisso, a empresa aderiu ao compromisso global da ONU, o UNCool Coalition, que possui como principal compromisso a substituição de gases refrigerantes até 2023. Estas substituições demandam esforços internos e investimentos em nossa fábrica. Já realizamos a substituição de mais de 80% dos gases utilizados com a meta de totalizar a mudança até início de 2023.

3. Redesenho dos processos produtivos

As ações iniciais apresentadas podem, de maneira relativamente simples e com baixo custo, começar a fazer parte do cotidiano de um grande número de empresas. Para além dessas ações iniciais, a mitigação das emissões de GEE requer, num segundo momento, uma série de iniciativas que envolvem análises específicas dentro de cada contexto. Essas análises têm por objetivo redesenhar os processos produtivos e incorporar a questão das mudanças climáticas como parte central das estratégias dos negócios. Após essa definição, começa a ser possível ver um amadurecimento da agenda climática dentro das organizações.

Para o redesenho dos processos produtivos de forma estratégica, é preciso:

- quantificar a emissão de GEE dos produtos e operações
- identificar oportunidades de redução de emissões
- criar metas, indicadores e estratégias para redução
- criar valor para as ações implementadas

3.1 Quantificar a emissão de GEE em produtos e operações

A redução das emissões de GEE começa dentro das unidades produtivas. É fundamental saber quanto CO₂ é emitido nas operações e nos produtos das empresas. Quantificar, avaliar e comunicar informações ligadas à emissão de gases de efeito estufa passa a fazer parte do cotidiano das organizações.

O inventário de gases de efeito estufa (GEE) e o cálculo da pegada de carbono propõem metodologias de quantificação das emissões e, portanto, sugerem um primeiro passo para o delineamento de ações concretas de redução. Entre as diferentes metodologias existentes para a realização de inventários de gases de efeito estufa, o *Greenhouse Gas Protocol*, ou simplesmente GHG Protocol, lançado em 1998 e revisado em 2004, é hoje a ferramenta mais utilizada mundialmente pelas empresas e governos para entender, quantificar e gerenciar suas emissões². A grande contribuição do GHG Protocol é desenvolver normas aceitas internacionalmente para monitoramento e comunicação de GEE.

O inventário contabiliza emissões em 3 escopos da produção:

Escopo 1: Emissões diretas de GEE

Emissões diretas de GEE são as provenientes de fontes que pertencem ou são controladas pela organização, como, por exemplo, as emissões de combustão em caldeiras, fornos, veículos da empresa ou por ela controlados, emissões da produção de químicos em equipamentos de processos que pertencem ou são controlados pela organização, emissões de sistemas de ar condicionado e refrigeração, entre outros.

Escopo 2: Emissões indiretas de GEE de energia

O Escopo 2 contabiliza as emissões de GEE provenientes da aquisição de energia elétrica e térmica que é consumida pela empresa. No Escopo 2 as emissões ocorrem fisicamente no local onde a energia é produzida, quando a produção ocorre fora do limite organizacional. Para muitas organizações, a energia adquirida representa uma das principais fontes de emissões de GEE e a oportunidade mais significativa de reduzir tais emissões. Contabilizar emissões de Escopo 2 permite avaliar oportunidades e riscos associados à mudança nos custos da energia e das emissões de GEE.

Escopo 3: Outras emissões indiretas de GEE

O Escopo 3 permite a consideração de todas as outras emissões indiretas. As emissões do Escopo 3 são uma consequência das atividades da empresa, mas ocorrem em fontes que não pertencem ou não são controladas pela empresa. Envolve, principalmente, produtos manufaturados pela indústria. Alguns exemplos de atividades de Escopo 3 são: a extração e produção de matérias-primas e outros materiais realizados por outra empresa, mas utilizados nos processos da empresa que está elaborando o inventário; o transporte de colaboradores da empresa em meios não controlados pela mesma; e as emissões relativas ao uso final de bens de consumo vendidos pela empresa inventariada, entre outras. O relato de emissões de Escopo 3 é opcional, segundo as diretrizes do Programa Brasileiro GHG Protocol. Porém, o Programa recomenda fortemente o relato das emissões de Escopo 3, que contribuem significativamente para o total de emissões da empresa participante.³

2 - O GHG Protocol é uma iniciativa gerida pelo World Resources Institute (WRI), uma organização independente sem fins lucrativos constituída por mais de 100 cientistas, economistas, peritos políticos, analistas de negócios, analistas estatísticos, cartógrafos e comunicadores que trabalham para proteger a Terra e para melhorar a vida das pessoas

3 - https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/arquivos.gvces.com.br/arquivos_ghg/152/especificacoes_pb_ghgprotocol.pdf

REDUÇÃO DE EMISSÕES DE ESCOPOS 1 E 2

Para atingir as metas estabelecidas para 2025, a **Getinge** atua em diferentes áreas. 1. Transformação da frota corporativa em veículos híbridos e elétricos. A Getinge tem mais de 2.300 veículos em sua frota mundial. Em 2020, foi decidido que a empresa limitaria a seleção de modelos de veículos e transformaria sua frota de carros em carros ecológicos. Como o primeiro passo, a Getinge quer garantir o uso de motores de combustão eficientes. A frota da empresa vai ter como foco veículos híbridos e elétricos, com disponibilidade pendente nos mercados locais. 2. Mudança para fontes de energia renováveis na produção. A Getinge escolhe ativamente usar eletricidade de fontes renováveis sempre que possível. Em alguns locais, ainda é um desafio escolher ativamente fontes renováveis para a geração de eletricidade. Nesses casos, a Getinge trabalha para reduzir as emissões por meio de outras soluções, como o uso de energia solar nas instalações. Em 2020, o consumo de energia diminuiu 3%, e a porcentagem de energia de fontes renováveis aumentou de 38%, em 2019, para 43%, em 2020. A Getinge também vê mais oportunidades de lidar com vários fornecedores locais de energia em um “abastecimento de rede global” ao unir forças e centralizar o abastecimento de energia verde. 3. Novas rotinas de viagem. A Getinge tem uma política rigorosa de viagens baseada em viagens inteligentes. Elas devem ser feitas pelos motivos corretos, e as reservas devem seguir a melhor relação entre custo e benefício possível. Reuniões on-line são sempre incentivadas para reduzir o impacto no meio ambiente e no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de reduzir os custos. Desde o surto da pandemia da COVID-19, reuniões, conferências e eventos presenciais passaram para o formato digital. Com base nos aprendizados e com as novas ferramentas e plataformas digitais implantadas, essa também será a principal forma de trabalhar daqui para frente. Em geral, a Getinge quer reduzir o volume de viagens internas globais e viajar apenas se for essencial para os negócios. 4. Alternativas de logística inteligentes. A Getinge está continuamente melhorando seus contratos de frete global para permitir processos de transporte harmonizados que gerem economia, reduzam a complexidade e melhorem o desempenho de entrega. Em seus negócios cotidianos, a Getinge está mudando para fretes marítimos e ferroviários em vez de aéreos, além de estar otimizando ativamente as rotas de transporte.

Como é possível observar, emissões de escopo 1 e 2 tendem a ser mais fáceis de medir e de se criar estratégias de diminuição. As emissões de escopo 3 geralmente são maiores, mais difíceis de medir e requerem estratégias mais complexas de diminuição. Isso não significa que são impossíveis de serem diminuídas. O que se observa, é que para criarem uma estratégia de diminuição das emissões de Escopo 3, as empresas tendem a trabalhar em conjunto. É necessário o envolvimento de outros atores da cadeia, sobretudo de clientes e fornecedores.

INICIATIVAS PARA REDUZIR IMPACTO AMBIENTAL E AVANÇAR NA DESCARBONIZAÇÃO DA OPERAÇÃO INDUSTRIAL

Referência mundial em soluções de logística e transporte sustentável, a **Scania** assumiu metas climáticas aprovadas pela Science Based Targets initiative (SBTi) de reduzir em 50% a emissão de gases de efeito estufa (GEE) de suas operações industriais e comerciais até 2025 (com base em 2015), considerando as emissões próprias (escopo 1) e as de energia adquirida (escopo 2); e reduzir em 20% as emissões de carbono de seus produtos (ônibus e caminhões, considerado escopo 3). Em sua operação em São Bernardo do Campo, a Scania investe em iniciativas para reduzir o impacto ambiental e avançar na descarbonização. Em 2022, ano em que completou 65 anos no Brasil, a empresa inaugurou a própria Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) em sua planta e fechou parceria com a Raízen para utilizar 100% de biometano em sua operação industrial. A ETE trata todos os efluentes produzidos internamente – domésticos e industriais –, e adicionalmente reaproveita água, sendo parte desse volume reutilizada nos processos produtivos da planta e parte excedente cedida ao Município de São Bernardo do Campo/SP. Ainda na busca por um mundo Net Zero, a Scania substituirá o uso de gás natural por biometano nas operações industriais da empresa. A parceria com a Raízen viabilizará o fornecimento do gás natural renovável para utilização na planta da empresa a partir de 2024. O contrato estabelece o fornecimento médio de 7.800 metros cúbicos de biometano por dia. Substituto para o gás natural, diesel ou GLP, o biometano é produzido a partir do reaproveitamento de resíduos da cana-de-açúcar, com potencial para reduzir mais de 90% das emissões diretas de GEE ao substituir combustíveis fósseis, sendo uma solução sustentável. No total, cinco operações da fábrica da Scania passarão a usar biometano: nos testes de caminhões a gás, na pintura de cabinas, no abastecimento de veículos industriais, na geração de vapor, nos restaurantes e na frota de veículos próprios da Logística da Scania.

3.2 O que é a pegada de carbono

Assim como os inventários de GEE, a pegada de carbono é uma importante ferramenta para que as organizações reconheçam a intensidade de suas emissões de GEE e, dessa forma, identifiquem oportunidades de redução. O cálculo da pegada de carbono é feito por meio de uma metodologia distinta do inventário de gases de efeito estufa. Se, o inventário (especialmente dos escopos 1 e 2) oferece um retrato das emissões diretas ligadas às atividades da empresa, a pegada de carbono é bastante útil para se entender as emissões de um produto ao longo de sua vida útil (do berço ao túmulo, como se diz na economia circular) ou de um processo de ponta a ponta.

Em tese, o inventário completo (escopos 1,2 e 3) abrange todos os produtos e serviços da empresa. A pegada de carbono tem foco em um produto ou serviço (envolve análise de insumos – ou análise do ciclo de vida útil).

A pegada de carbono é especialmente importante para as empresas que fabricam produtos, porque envolve uma análise do ciclo de vida da mercadoria e aponta para as etapas do ciclo de vida que precisam ser alteradas, o que, por sua vez, envolve um redesenho desses produtos.

É importante lembrar que, para os fabricantes de produtos duráveis, a maior parte das emissões tende a ocorrer na fase de uso dos produtos criados. Alguns critérios podem contribuir para o redesenho desses produtos:

- **Durabilidade:** evitando o descarte rápido; fornecimento de peças para substituição e conserto, aumentando a vida útil do produto
- **Materiais utilizados na fabricação:** priorizar materiais pouco tóxicos ou prejudiciais ao meio ambiente, matérias primas renováveis, materiais reciclados, facilmente recicláveis ou biodegradáveis, tanto nos produtos quanto nas embalagens; substituir gradativamente materiais derivados do petróleo.
- **Consumo de energia durante o uso do produto:** produtos eletroeletrônicos precisam ser cada vez mais eficientes, o que se traduz num melhor desempenho utilizando menos energia
- **Descarte:** incentivar o correto descarte, preferencialmente aderindo ao Programa Nacional de Logística Reversa.

RESPONSABILIDADE NO DESCARTE DE PRODUTOS MANUFATURADOS

Para incentivar o descarte correto, a reciclagem e reutilização de componentes de seus produtos, a **Electrolux** é um dos membro fundadores da ABREE (Associação Brasileira de Reciclagem de Eletroeletrônicos e Eletrodomésticos), uma associação coletiva que possui atualmente mais de 50 associados da indústria e está implementando um sistema de logística reversa nacional, com mais de 3000 pontos de coleta no Brasil e parceria com mais de 20 municípios, somente em seu primeiro ano de existência. Com isto buscamos trazer a facilidade a nossos consumidores para que tenham uma opção de destino adequado de seus equipamentos. Os pontos de coleta estão sendo expandidos e deverão chegar a mais de 400 municípios (todos com mais de 80 mil habitantes) até o fim de 2025. E como empresa fomos além e criamos o programa coleta e descarte consciente, disponível em mais de 14 estados para produtos comprados no nosso website, neste serviço o produto antigo é coletado no momento da entrega do novo e posteriormente levado à reciclagem (<https://loja.electrolux.com.br/coleta-descarte-consciente>)

A importância das empresas se familiarizarem com a quantidade e intensidade de emissões de GEE que produzem está na capacidade de melhor avaliar seus processos produtivos e começar a enxergar oportunidades para redução dessas emissões. Além disso, contabilizar as emissões de carbono, seja pelo inventário ou pela pegada de carbono é um passo fundamental para os negócios porque permite:

- Contribuir para a comunicação de informações de interesse público
- Fomentar a participação em programas voluntários de GEE
- Facilitar a participação em programas de relatórios obrigatórios
- Apoiar a participação da empresa em mercados de GEE
- Auxiliar no reconhecimento para uma ação de voluntariado antecipada.

3.3 Identificar oportunidades de redução

Uma nova linha de produtos precisa ser mais sustentável do que a linha anterior. Cada novo produto precisa funcionar bem, consumindo menos água e energia.

O compromisso com a redução nas emissões de carbono envolve uma “reorganização” das unidades produtivas e uma simultânea “reorganização” da cadeia de valor. Cada resíduo que deixar de ir para um aterro sanitário, por exemplo, contribui para a redução da pegada de carbono das empresas. A atenção dada a ações como essas ajudam as empresas a zerarem, no médio prazo, as emissões de carbono na cadeia de valor.

As oportunidades para redução das emissões de gases dependem muito do setor, contexto em que se inserem as organizações e do seu grau de maturidade com relação à agenda climática.

Um número significativo dessas oportunidades está ligado à eletrificação de motores. Em outras palavras, a substituição de motores à combustão por baterias é um exemplo que tem sido visto com frequência como oportunidade para empresas de diferentes setores reduzirem suas emissões de GEE. Essa mudança, no entanto, envolve enormes desafios: investimento em pesquisa, parceria com fornecedores, realização e acompanhamento de testes, investimento em infraestrutura e treinamento de pessoal. Quando surgem iniciativas de eletrificação de motores, não é raro as empresas terem que repensar os processos com seus clientes e fornecedores para fazer essa tecnologia acontecer. Isso porque a produção de equipamentos sustentáveis (como os elétricos) não se resume à fabricação e venda. Trata-se da implantação de uma tecnologia inovadora e, para isso, torna-se necessário trabalhar junto com clientes e fornecedores para que a tecnologia de fato seja implementada. É preciso mostrar, testar e auxiliar em sua efetivação; engajar fornecedores, colaboradores e clientes, e mostrar ganhos em produtividade.

SUBSTITUIÇÃO DOS MOTORES À COMBUSTÃO EM EQUIPAMENTOS PARA MINERAÇÃO

A **Epiroc**, empresa que desenvolve equipamentos para as indústrias de mineração e infraestrutura, busca a eliminação ou radical diminuição no uso de combustíveis fósseis em operações de mineração. Essa oportunidade de redução de emissões gerou uma mudança no modelo de negócios: ao substituir em seus equipamentos os motores à combustão por baterias, a empresa também transformou a ideia de venda de equipamentos por venda de energia. O cliente compra o equipamento da Epiroc e todo o acompanha-

mento e manutenção da bateria, até a reciclagem final, fica por conta da empresa. Nesses casos, a prestação de serviços não apenas se torna tão ou mais importante do que a venda de produtos, como principalmente aumenta a vida útil desses mesmos produtos, alterando a estratégia de negócios.

Frequentemente, a mudança tecnológica que surge como oportunidade para redução nas emissões transforma também modelos de negócios.

ALUGUEL E COMPARTILHAMENTO DE EQUIPAMENTOS

A grande maioria das indústrias foi estruturada sob a ótica da venda de equipamentos. Com a necessidade da redução das emissões de carbono e uma maior atenção dada ao consumo de matérias primas, novos modelos de negócio começam a surgir. É o caso da **Husqvarna**, fabricante mundial de equipamentos florestais e para jardinagem. Um de seus projetos mais recentes incentiva a economia do compartilhamento, ao invés de fomentar a compra de produtos. Seus novos equipamentos movidos a bateria poderão ser encontrados nos dealers da empresa e oferecem opção de serem alugados por diárias. Os boxes de equipamentos, mantidos e operados pelos dealers da Husqvarna, asseguram a qualidade dos produtos e a experiência adequada no consumo. Em fase de implantação no Brasil, o projeto fomenta ainda um novo tipo de relação com fornecedores de matérias primas e baterias, buscando desenvolver impactos positivos ao longo de toda a cadeia.

ROBÓTICA EM SUBSTITUIÇÃO A EQUIPAMENTOS À COMBUSTÃO

A **Husqvarna** desenvolveu em 1995, um cortador de grama robótico autônomo (Automower®) já vislumbrando que mudanças ocorreriam no mercado global de áreas verdes, uma dessas mudanças seria com relação às demandas por redução de poluentes. Esta linha de produtos já é muito consagrada na Europa e, no Brasil, a Husqvarna vem ganhando conhecimento e popularidade aos poucos. Cada robô cortador de grama Automower® que substitui um equipamento convencional tem um impacto em redução de emissão de poluentes de pelo menos 80% comparando com um cortador de grama manual ou um trator cortador de grama. Este percentual pode chegar a mais de 90%, se o usuário também utilizar um painel fotovoltaico para abastecer o equipamento.

E-CONSORTIUM BUSINESS MODEL PARA PROJETO DE CAMINHÕES ELÉTRICOS

A **Semcon** no Brasil participou recentemente do projeto do caminhão elétrico e-Delivery da Volkswagen Caminhões e Ônibus. A proposta, iniciada por uma

demanda da AMBEV, grande fabricante brasileira de bebidas, uniu empresas que estão abrindo caminho para o desenvolvimento da mobilidade elétrica. Como parceiro de engenharia, a Semcon do Brasil contribuiu com conhecimentos especializados em eletrificação, engenharia de produtos e testes e análises estruturais para preparar o caminhão para o mercado. O projeto se concretizou a partir de uma união de esforços e de empresas de diferentes expertises, o que ressalta a importância de trabalho conjunto entre diferentes atores de um mesmo ou de diferentes setores.

3.4 Criar metas, indicadores e estratégias de redução

A identificação de oportunidades de redução de emissões deve vir acompanhada de um processo bastante objetivo e criativo de estabelecimento de metas, indicadores e estratégias de redução. Essas estratégias, para serem viáveis, dependem de uma boa dose de criatividade dos negócios, o que frequentemente envolve intenso trabalho de mudanças nas cadeias produtivas. Muitas empresas, por exemplo, podem ter como meta a reciclagem de seus produtos. Mas para atingir esse propósito, é possível que se deparem com enormes dificuldades nas cadeias de reciclagem: em vários setores, as tecnologias disponíveis e as próprias cadeias ainda são incipientes ou inexistentes. A conclusão, é que para se atingir metas de reciclagem, é necessário desenvolver um trabalho de campo que efetivamente direcione os produtos para a reciclagem, ou seja, desenvolver tecnologias e criar as cadeias de reciclagem.

ESTABELECEMETAS DE RECICLAGEM ENVOLVE CONTRIBUIR PARA A CONSTRUÇÃO DE CADEIAS DE RECICLAGEM

Quando a **Tetra Pak** começou, há 25 anos, a estabelecer como meta reciclar as embalagens que colocava no mercado, não existia reciclagem de embalagens longa vida no país. Não havia tecnologia, muito menos cadeia de reciclagem. Para definir e atingir as metas estabelecidas, a empresa teve que investir na construção da cadeia de reciclagem da embalagem longa vida aqui no Brasil. O início se deu por meio de parcerias com a indústria papelreira que, em parceria com a Tetra Pak, desenvolveu tecnologia para reciclagem. Após o desenvolvimento dessa tecnologia, foi necessário incentivar a coleta e comercialização da embalagem. Na época, cooperativas, catadores e comércios não sabiam que a embalagem longa vida é reciclável. A empresa então começou um trabalho de campo (um dos mais longos e que continua até hoje) para direcionar suas embalagens para reciclagem. Ações buscavam criar pontes entre as cooperativas de reciclagem e as empresas recicladoras, procurando garantir o melhor preço de venda/compra da embalagem. Também foi necessário investir na melhoria da infraestrutura de coleta seletiva de diversas cooperativas e em parcerias com os municípios. Esse trabalho é feito pelo Brasil inteiro há 25 anos. O último elo para construção da cadeia de reciclagem foi investir no consumidor final. A empresa concluiu que não adianta ter tecnologia e pessoas que comercializam o material a ser reciclado se o consumidor final não

destinar a embalagem corretamente para reciclagem. O trabalho então se voltou para que a população participasse da coleta seletiva. Desde 2007, a Tetra Pak investe em uma série de campanhas que buscam educar o consumidor para fortalecer e aumentar a participação desse importante agente na coleta seletiva, para que a empresa consiga atingir suas metas de reciclagem. Resultado disso é que em 2021 a Tetra Pak reciclou 35,6% de todas as embalagens longa-vida vendidas aqui no Brasil, o equivalente a 98 mil toneladas recicladas. Ao longo dos anos a taxa de reciclagem e os volumes reciclados vem crescendo gradativamente.

3.5 Criar valor para as ações implementadas/agregar valor à produção

Após análise das emissões de GEE, identificação das oportunidades de redução (que irá definir por onde a empresa pode começar), estabelecer metas e criar estratégias viáveis de redução (que, não raramente requerem investimentos e envolvimento de outros atores) é possível considerar agregar valor à produção. Isso porque, na medida em que a empresa diminui a pegada de carbono de seus produtos e serviços, tende a aumentar sua vantagem comparativa e competitiva diante de seus concorrentes. Essa visão requer que a empresa adote um posicionamento estratégico diante da agenda climática, para que as ações de redução não se limitem apenas a custos.

ECONOMIA CIRCULAR

A SKF é uma empresa que produz rolamentos. Durante anos, teve como cerne de negócio a venda de rolamentos no sentido estrito do termo: o cliente adquiria o rolamento e comprava um novo produto quando a vida útil da peça terminasse. Atualmente, a abordagem da empresa é significativamente diferente. A SKF não vende apenas rolamentos, ela cuida da performance dos ativos para que eles continuem girando com confiabilidade. Em outras palavras, além de fabricar rolamentos, desde o ano 2000, a empresa presta serviços associados aos seus produtos. Após a venda de rolamentos, esses ativos são monitorados remotamente, garantindo longevidade e melhor performance dos equipamentos onde são instalados. Dessa forma, os clientes terão menos paradas em seus processos. O monitoramento remoto está também associado a um sistema automático de lubrificação, trazendo economia nessa etapa de manutenção das peças. Por meio de sensores, a saúde dos rolamentos é analisada em todas as Américas. O monitoramento remoto consegue também detectar o tempo de vida da peça e propõe manutenções preditivas, detectando a raiz dos problemas das máquinas e fazendo paradas apenas quando for necessário. Além do Monitoramento Remoto de Ativos, a Repotencialização é parte do serviço desenvolvido pela SKF, uma iniciativa que começou na América Latina e atualmente é utilizada ao redor do mundo. No término da vida útil do equipamento, ele retorna para a SKF, onde é feita a Repotencialização. E volta para o cliente com garantia de novo. Além de contribuir para o aumento da vida útil do produto, há a redução em 90% de energia elétrica, em

comparação com a energia gasta para se produzir uma peça nova, e uma redução de emissão de 3,5 kg de CO₂ para cada kg de aço do rolamento repotencializado. Nesse processo, ganham a empresa, os clientes e a sustentabilidade. Na medida em que ações são desenvolvidas para aumentar a vida útil do produto, isso não apenas é atrativo para os clientes, como, contribui para que os negócios sejam mantidos de forma sustentável. Ademais, quando se tem melhor visibilidade da distribuição dos rolamentos produzidos, novos rolamentos são fabricados sob demanda, sem necessidade de grandes estoques. Dessa forma, a SKF atua segundo princípios de uma economia de baixo carbono, contribuindo justamente para processos mais enxutos e eficientes. É nesse contexto que entram os serviços e tecnologias, como a Repotencialização e o Monitoramento Remoto de Ativos. Os rolamentos passam a ser menos descartáveis (já que o descarte é difícil e custoso) e o cliente passa a perder menos tempo com paradas devido à manutenção dos equipamentos. Isso resulta de uma aproximação de 20 anos com diversos clientes, entendendo suas necessidades e levando soluções de sustentabilidade, num momento em que a redução de CO₂ passa a ser atenção de diversas empresas ao longo da cadeia.

A manutenção e cuidados com a vida útil de peças e equipamentos têm se apresentado como estratégia viável para diminuição do consumo de recursos naturais, água, energia e diminuição das emissões de CO₂. O desenvolvimento e trabalho com tecnologias mais limpas começam a se apresentar também como melhoria de produtividade para clientes.

3.6 Uma nova visão

O amadurecimento da agenda climática e participação das organizações na construção de uma economia de baixo carbono envolve uma mudança de atitude que conduz a enormes investimentos em inovação, seja em inovação tecnológica ou inovação nos processos de gestão. Sobretudo, nota-se que as estratégias de sustentabilidade se apresentam como as novas estratégias comerciais. Eficiência energética é um bom exemplo dessa mudança.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA COMO ESTRATÉGIA OBRIGATÓRIA DE SUSTENTABILIDADE

A Atlas Copco sempre entendeu que a redução de consumo de energia de produtos é algo bom para os negócios. Beneficia clientes e é, portanto, um excelente diferencial de vendas. “Se meus produtos consomem menos energia, o cliente, por consequência, terá um menor custo operacional”. Ao longo dos anos, o que começou a ser visto apenas como vantagem comercial passou a ser também encarado como estratégia de sustentabilidade na empresa. Afinal, equipamentos que produzem mais, consumindo menos

energia, reduzem a utilização de recursos naturais e a emissão de CO₂. A partir do momento em que o desafio climático começou a pôr em xeque a longevidade e a permanência dos negócios ao redor do mundo, a eficiência energética deixou de ser somente um argumento comercial. Mais do que isso: eficiência energética do produto era inovador há 40 anos. Hoje, é obrigação. Ninguém pode gerar uma nova linha de produtos que consuma uma quantidade de energia igual ou maior que a linha anterior.

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA, ENERGIA LIMPA E CIRCULARIDADE

Acelerar soluções sustentáveis significa, para a **Alfa Laval**, trabalhar com parceiros e clientes na transição para soluções energéticas mais limpas e eficientes e mover-se na direção de uma economia circular. O profundo conhecimento da empresa em processos industriais permite otimizar processos de clientes e superar os desafios da sustentabilidade. No que tange a eficiência energética, processos sustentáveis tornam-se mais ágeis em centros de informação com resfriamento líquido e reuso de calor, aumentando a conectividade dos processos, promovendo a refrigeração adaptativa com refrigerantes híbridos, lançando o energy hunter. No que se refere a promoção de energia limpa, melhorar a eficiência do armazenamento de energia de longa duração. Oferta de água em processos de hidrogênio verde – desmineralização da água. Na esfera da circularidade: Soluções de separação que fazem a diferença na sustentabilidade.

4. O mercado de créditos de carbono

Paralelamente às ações que buscam quantificar, avaliar, reduzir as emissões de GEE, agregando valor aos produtos e serviços das empresas, os mercados de crédito de carbono formados ao redor do mundo podem também estimular não apenas a remoção de GEE da atmosfera, mas sobretudo a difusão de tecnologia, energia e práticas menos poluidoras. A precificação do carbono tem o poder de impulsionar a busca por produtos de baixo carbono, o que pode estimular a geração de tecnologias cada vez mais limpas. Ou seja, o mercado de carbono tem o potencial de incentivar projetos inovadores, como fomentar a geração de energia a partir de aterros sanitários e estimular, por exemplo, o grande valor dado a florestas nativas “em pé”. Na prática, entretanto, é preciso muita cautela para que essas ações de fato sejam efetivas.

A lógica por trás disso é que precisaríamos de infinitos projetos de compensação para neutralizar as emissões geradas atualmente pelos processos produtivos que foram criados sob a lógica da revolução industrial. É simplesmente impossível neutralizar as emissões apenas pelas compensações (pela compra e venda de créditos). É preciso mudar tecnologia e fontes de energia de tudo o que a humanidade produz. Ao mesmo tempo, esse alerta não reduz a importância do mercado de créditos de carbono.

Dar um preço ao carbono é basicamente fazer com que os agentes emissores de GEE internalizem esses custos. Até recentemente, a liberação de gases na atmosfera teve um custo

muito baixo ou praticamente nulo nos processos produtivos, mas gerou graves consequências para sociedades e para o meio ambiente. São esses *stakeholders* que arcam, há muitas décadas, com os custos gerados pela emissão excessiva de GEE. Portanto, precificar as emissões é uma estratégia para reverter esse quadro.

Uma das maneiras de se colocar um preço sobre o carbono é taxá-lo com impostos (algo que pode se tornar uma realidade muito em breve). Essa opção tem a vantagem de estabelecer um preço fixo para diferentes setores, mas apresenta a desvantagem de definir o preço de forma unilateral pelos governos. Existem duas formas de precificação: impostos sobre emissões ou mercados de carbono. Por outro lado, criar um mercado para a comercialização do carbono é uma forma de deixar que esse valor seja definido por diferentes agentes. Nesse contexto, é importante lembrar que a precificação do carbono também pode (e deve) entrar na planilha de custos das organizações. Cada tonelada de CO₂ gerada deve começar a entrar na contabilidade de custos operacionais. A proposta é didática: é preciso internalizar e tornar tangível o impacto das operações da empresa no planeta.

CO₂ COMO CUSTO OPERACIONAL

A Atlas Copco, além de considerar começar a contabilizar a tonelada de CO₂ gerada como custo operacional, atrelou parcela relevante do bônus dos executivos aos *targets* ambientais da empresa. Se por um lado a discussão sobre as finanças enquanto algo tangível e imediato está sempre presente no dia a dia das empresas, por outro, a visão sobre o futuro é frequentemente muito menos tangível. Por isso, planejar para um futuro mais distante e enfrentar o desafio climático requer uma mudança de percepção e entendimento das pessoas. Quando o CO₂ entra na planilha de custos (além de estar na carta de bônus), cria-se imediatamente um estímulo para reduzir sua emissão. Afinal, quanto menos CO₂ gerado, maior o lucro. A partir do momento em que a empresa passa a enxergar que cada tonelada de CO₂ gerada tem um custo, a ideia de que ela não é uma ilha isolada da sociedade ou do planeta acaba sendo reforçada. Empresas fazem parte do mundo e há sempre um custo oriundo de suas operações, qualquer que seja seu segmento de atuação. Se a empresa assumir este custo, alguém, em algum lugar, acaba pagando por ele. Por isso, o impacto das operações no planeta precisa ser internalizado, de forma tangível.

4.1 Como a compra e venda de créditos de carbono pode diminuir a emissão de GEE?

O mercado de carbono pode contribuir para a diminuição dos GEE na atmosfera porque os créditos comercializados estão ligados a projetos capazes de sequestrar, evitar ou reduzir a emissão de GEE. Em grande medida, o mercado de crédito de carbono começou com projetos de energia renovável. Atualmente, muitos créditos de projetos florestais e de outras tecnologias (como a geração de energia a partir da decomposição em aterros sanitários) correspondem por boa parte das transações. Nesse sentido, o mercado de crédito de carbono, além

de capturar ou diminuir significativamente as emissões de GEE, tende a fomentar a inovação tecnológica verde, dá grande valor à floresta em pé e, não raramente, ajuda a financiar projetos devolver grande parte da renda gerada por meio da aplicação em iniciativas de benefício e desenvolvimento das populações locais, com foco na preservação da biodiversidade dos biomas.

Uma mensagem se torna bastante clara na medida em que avançam as discussões sobre a diminuição da emissão de gases de efeito estufa: antes de se neutralizar as emissões de determinado processo produtivo por meio da compra e venda de créditos de carbono, é necessário diminuí-las em incontáveis cadeias de fornecimento ao redor do mundo. Para as organizações, a compensação com objetivo de neutralização deve acontecer apenas após as tentativas de redução se esgotarem.

INSPIRAR A INDÚSTRIA A FAZER MAIS COM MENOS

A estratégia de sustentabilidade da **Höganäs** tem como foco o impacto climático e as emissões de gases de efeito estufa nos processos internos. Em 2021 foi iniciado o Climate Roadmap, um roteiro climático detalhando o planejamento para alcançar o objetivo de assumir a liderança em sustentabilidade do seu ramo de atuação. Após o mapeamento de todos os processos produtivos das unidades da empresa ao redor do mundo, e todas as fontes de emissão de CO₂, os representantes de sustentabilidade de cada planta incluíram ações para mitigação das emissões nos escopos 1 e 2 em seu planejamento estratégico. O foco das ações é a transição para energia renovável, eficiência energética através do aproveitamento de fontes de calor para gerar energia para o processo industrial, eletrificação de máquinas pesadas, melhorias nos equipamentos para diminuir o consumo de gases e as escolhas das matérias-primas que têm impacto no meio ambiente. Com o mapeamento do escopo 3, será possível mitigar as emissões geradas em toda a cadeia de valor. A meta estabelecida pela empresa é se tornar net-zero até 2037. A visão de sustentabilidade da Höganäs é definida por 4 pilares:

- **Neutralidade climática:** Metas para atingir net-zero em toda a cadeia de valor.
- **Economia circular:** Possibilitar fluxos circulares de materiais.
- **Recursos produtivos sustentáveis:** Soluções eficientes para a indústria e sociedade.
- **Segurança e ética:** Processos livres de danos a pessoas e ao meio ambiente.

Em 2022, a Höganäs deu mais um passo rumo ao crescimento sustentável com a inauguração de uma Estação de Tratamento de Água (ETA) na planta de Mogi das Cruzes. Com a nova estrutura, o principal objetivo foi desenvolver um caminho sustentável para o reuso da água da chuva e de áreas impermeáveis de toda área industrial, que serão tratadas e reutilizadas novamente nos processos. A unidade será capaz de reaproveitar pelo menos 43 mil m³ de água e reduzir aproximadamente 2,5 toneladas de gás

carbônico anualmente. Para garantir a eficiência dos processos produtivos e atividades relacionadas no consumo de energia elétrica para 2023 estamos estruturando a implementação do sistema de gestão de energia com a certificação na NBR ISO 50001, além de eletrificar todo o parque fabril de empilhadeiras, reduzindo o impacto de CO₂ em aproximadamente 90 toneladas de gás carbônico por ano.

Capítulo 2

· **DIVERSIDADE**
· **E INCLUSÃO**
· **NAS EMPRESAS**

Diversidade e Inclusão nas empresas

1. A preparação de pessoas para um novo mercado de trabalho

Nos últimos anos, muitas empresas têm estabelecido metas para aumentar a diversidade de pessoas em seus quadros de colaboradores. Esse fenômeno recente segue, em grande medida, a ideia de que times diversos são capazes de trazer melhores resultados para os negócios, já que diferentes formações, culturas e experiências de vida, se bem entrosadas, podem contribuir para que gestores e negócios sejam tanto mais ambiciosos, quanto mais resilientes. Daí decorrem iniciativas que procuram aumentar, por exemplo, o número de mulheres ou de pessoas negras em determinados cargos ou setores dentro das empresas. Mesmo em empresas B2B, a representatividade na força de trabalho é favorável para um maior entendimento de mercado, de tendências, de promoção de inovação e criatividade.

Para além de serem vantajosas para os negócios, essas iniciativas também são importantes por ajudarem a diminuir profundas divisões na sociedade. A tarefa, no entanto, não é fácil. A formação de times diversificados começa com a expectativa de que determinados cargos podem ser ocupados por perfis diversos; mas na prática, essa expectativa é muitas vezes frustrada pela dificuldade de se encontrar pessoas para algumas posições ou, ainda, porque muitas vagas não se apresentam de forma acessível para determinados públicos. É diante desses impasses que o verdadeiro trabalho começa.

Existem grandes desafios a serem superados na promoção da diversidade dentro das organizações. Em diversos contextos, nota-se que não existem pessoas formadas para determinados cargos ou muitas vagas ainda são inacessíveis para muitas pessoas. Isso significa que divulgar uma vaga não é garantia de que ela será preenchida. É preciso avaliar como a vaga é apresentada ao mercado e o que a empresa faz para que profissionais dos mais diferentes backgrounds tenham êxito na contratação e, conseqüentemente, contribuam para as organizações.

1.1 Um novo pacto social

Quantas mulheres são formadas para cargos tecnológicos? Quais ambientes fabris acolhem o público feminino? Quantos profissionais negros ou pertencentes à comunidade LGBTQIA+ atingem cargos de liderança? As respostas a essas perguntas mostram que a construção de equipes diversificadas é frequentemente dificultada por uma divisão pouco igualitária de oportunidades em diferentes contextos sociais. Afinal, sabe-se que desigualdade social, preconceito, capacitismo, assédio, racismo e machismo estruturais dificultam a entrada de grupos minoritários em muitas organizações. Nesse sentido, uma das tarefas fundamentais para as empresas conseguirem criar, manter e se beneficiar de equipes diversificadas está na construção de um novo contrato ou pacto social.

Um novo pacto social sugere uma reformulação de princípios que regem a vida em sociedade e tudo indica que pactos sociais mais inclusivos são necessários para o enfrentamento de diversos desafios contemporâneos. A vantagem desse olhar mais abrangente está na possibilidade de pessoas e empresas compartilharem a superação de obstáculos em torno de diferentes temas como saúde, trabalho, parentalidade e bem estar. No longo prazo, esse compartilhamento tende a criar sociedades menos desiguais e mais aptas a encontrarem soluções diante de dificuldades.

Por isso, na medida em que as empresas mostram sinais de introduzirem a presença de pessoas diversas no mundo dos negócios, acabam necessariamente tendo que propor maneiras inovadoras de resolver problemas estruturais ligados a pactos sociais que, cada vez mais, estão se mostrando defasados.

2. Como começar? Recrutamento, formação, cultura

Para que metas de diversidade sejam de fato alcançadas, é bastante útil que as empresas façam um levantamento sobre seu quadro atual e, a partir disso, decidam onde querem e podem chegar. É preciso inicialmente saber “como estamos hoje”: quantas mulheres, por exemplo, a empresa tem em diferentes posições e em diferentes departamentos. As mulheres estão apenas nos setores administrativos? Ocupam posições técnicas ou de gerência? Fazer esse levantamento e responder a essas perguntas é fundamental para traçar uma estratégia.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO COMO ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A Getinge está fortemente comprometida em melhorar a diversidade, garantindo oportunidades iguais e fechando lacunas de gênero. Diversidade, inclusão e igualdade de oportunidades e de gênero não só fazem parte da estrutura de sustentabilidade expandida da Getinge, como também são componentes fundamentais da estratégia da empresa. Durante 2020, mantivemos o foco em aumentar o equilíbrio entre líderes do sexo feminino e masculino, bem como aumentar o número de talentos jovens e emergentes. Na SSU Brasil por exemplo, hoje contamos com 44% da nossa população mulheres sendo elas distribuídas em diversas áreas da nossa organização. Como case de sucesso tivemos a

contratação da primeira colaboradora técnica mulher, sendo este um universo extremamente desafiador de localizar o público feminino por ser em sua essência um universo de trabalhadores homens pela nossa sociedade. Ao olharmos para nosso time de liderança, somos em 25% mulheres frente a 75% da nossa população masculina e já avançamos ao contratar no ano de 2021 nossa Diretora Comercial à frente de nossa estratégia de expansão de mercados e clientes. Como forma de reconhecer a importância das mulheres, a Getinge SSU Brasil há mais de dez anos aderiu ao selo de empresa cidadã, oferecendo uma licença maternidade e paternidade estendida a seus empregados.

2.1 Recrutamento

Um dos primeiros passos para a formação de equipes mais diversas é a empresa mudar seu olhar sobre o recrutamento. Isso significa propor novas estratégias para conseguir enxergar e atrair diferentes públicos. Se a empresa não estiver disposta a procurar diferentes profissionais no mercado e não puder mudar seu processo de contratação, dificilmente esses profissionais aparecerão para seus processos seletivos. É importante ressaltar que enxergar e atrair diferentes públicos não significa colocar as competências em segundo plano. Significa encontrar essas competências em diferentes perfis.

Exemplo disso pode ser não especificar o gênero na descrição da vaga ou decidir trazer ao menos uma mulher finalista nos processos seletivos. Nesse segundo exemplo, é claro que a candidata precisa estar dentro do perfil da vaga e atender às competências exigidas pelo cargo. Mas decidir por levar determinado público para a etapa final significa também incentivar uma candidatura diversificada.

Outra ação que favorece a contratação de um público diverso é avaliar quais requisitos são de fato fundamentais para o cargo e quais podem fazer parte do treinamento de colaboradores nas empresas. Dependendo do setor em que atuam, algumas organizações têm optado por abolir o inglês como pré-requisito para contratação. Ao invés disso, oferecem aulas de idiomas como parte da formação profissional de seus colaboradores. Ações como essas podem aumentar significativamente o leque de candidaturas.

VENHA COMO VOCÊ É

Para favorecer o recrutamento de mulheres e de um público mais diverso, a **Electrolux** mudou a forma de se comunicar. Quando almejamos, por exemplo, divulgar vagas para a engenharia, dizemos que buscamos “profissional de engenharia” ao invés de apresentarmos a vaga como “engenheiro de produto”. Nosso mote para estimular um recrutamento diverso e inclusivo é “venha como você é”, frase que está presente em nossa Declaração de Diversidade e Inclusão Global, na qual reforçamos o quanto acreditamos que diversidade e inclusão nos tornam uma empresa mais forte, mais inovadora e melhor para se trabalhar.

Redesenhar processos seletivos significa criar diferentes canais para atrair talentos e promover um diálogo entre a diversidade de candidatos e as particularidades dos cargos.

CONTRATAÇÃO DE APRENDIZES MULHERES PARA CARGOS TÉCNICOS

Há pelo menos 05 anos, a Semcon tem desenvolvido uma cultura corporativa inclusiva, ao criar ações que incentivam a contratação do público feminino e ao avaliar constantemente a ocupação de mulheres em cargos de liderança. Temos priorizado a contratação de aprendizes mulheres, com o objetivo de treiná-las e desenvolvê-las para cada vez mais aumentar a participação feminina nas equipes de engenharia. Essa estratégia tem sido bastante exitosa. A taxa de efetivação das aprendizes na empresa gira em torno de 95%. Outra ação recente que tem surtido efeito positivo é a apresentação da empresa enquanto empregadora de mulheres. Nesse sentido, campanhas produzidas pela empresa estão diretamente relacionadas à diversidade.

Mudar a abordagem do recrutamento, no entanto, é apenas um primeiro passo para a formação de equipes mais diversas. E certamente não pode ser o único. Diante do dilema de que muitas vagas acabam não sendo preenchidas (porque os candidatos não atendem aos pré-requisitos ou porque a estratégia de recrutamento não atinge públicos diversos), duas outras estratégias são fundamentais: a formação de profissionais e a mudança no ambiente/cultura das empresas.

Neste ano, a Epiroc lançou um programa para captação de estagiários na área técnica. O foco do programa é acelerar o processo de inclusão na empresa.

2.2 Formação de profissionais precisa ser prioridade

Se for possível reconhecer a existência de problemas estruturais que dificultam a chegada de muitas pessoas a determinados cargos, uma das maiores contribuições que as empresas podem oferecer para amenizar essas dificuldades está no incentivo à formação profissional. E isso pode ser feito pelos mais diferentes setores, nos mais variados contextos. Quanto maior for o alcance de empresas na formação de um público diversificado, maiores serão os retornos para a sociedade (e, conseqüentemente, para os negócios) no longo prazo. Se determinadas profissões ainda não são seguidas por públicos minoritários, é preciso promover o treinamento e a formação dessas pessoas. Isso pode ser feito de diferentes maneiras: parcerias com escolas, cursos técnicos ou superiores, promoção de voluntariado, programas de estágio, entre outras ações.

Na medida em que ações estimulam o desenvolvimento de competências, pessoas que buscam e têm oportunidade de desenvolver habilidades e aptidões acabam invariavelmente

sendo recompensadas pelo crescimento profissional. E essas pessoas que se desenvolvem, se pertencentes aos grupos minoritários, tornam-se referências para outras. Daí a importância em forma-las: estimular que outros se enxerguem com a mesma capacidade. O estímulo é para que esse cenário de diversidade seja regra, e não exceção.

AÇÕES PARA A DIVERSIDADE

O trabalho na **Electrolux** com relação à diversidade e inclusão vai além do cumprimento de metas. Nosso objetivo no longo prazo é reforçar nossa base com pessoas diversas para que elas possam se transformar em futuros líderes. Como exemplo, podemos citar duas frentes de ação:

- O programa de estágio, cuja edição mais recente apresentou 86% dos candidatos pertencentes a algum grupo de afinidade do Comitê de Diversidade e Inclusão: LGBTQIA+, PCDs, mulheres, negros e pessoas acima de 30 anos (faixa etária que foge dos padrões tradicionais de mercado para essa posição).
- O programa Gastronomia Sustentável, curso profissionalizante e gratuito promovido pela *Electrolux Food Foundation*. Um dos grupos mais impactados atualmente pela iniciativa são mulheres (em torno de 90%), muitas delas mães e sem nenhuma fonte de renda. Além disso, o curso conta também com vagas preferenciais para o público LGBTQIA+. Comprovação de êxito do programa é que, conforme temos acompanhado, cerca de 60% dos alunos do Gastronomia Sustentável conseguiram um emprego após a participação no curso.

ECONOMIA SOCIAL

No âmbito social, a **SKF** trabalha com alguns projetos que visam incentivar o desenvolvimento técnico e profissional da comunidade. Assim o Projeto Educação Continuada SKF, ele é composto por algumas iniciativas, como o Curso de Python, em parceria com as prefeituras de Jundiá e Cajamar e o programa Emprega+, em parceria com o SENAI. O Curso de Python começou com a iniciativa do Marcelo Camargo, Head de Soluções Digitais da SKF. O público são jovens matriculados no ensino médio que estão em situação de vulnerabilidade social. Eles aprendem uma linguagem de programação atual e facilitando sua entrada no mercado de trabalho, inclusive, alguns dos alunos são absorvidos pela própria SKF. Nas duas primeiras turmas, participaram nove estudantes em cada uma, e, na última turma entraram o dobro, 18 alunos. No programa Emprega+, focamos em adultos em busca de oportunidades no mercado de trabalho, oferecendo cursos profissionalizantes, no qual eles saem com uma qualificação técnica. Tivemos 94% de índice de efetividade na reinserção de pessoas no mercado de trabalho e os outros 6% ainda seguem monitorados pela SKF e SENAI.

PROGRAMAS DE ESTÁGIO, APRENDIZ E TRAINEE

As iniciativas que promovem a diversidade na **Höganäs** no Brasil são deliberadas por um comitê local e que busca oferecer condições mais atrativas para que profissionais de diferentes gêneros, etnias e faixas etárias ocupem posições em cargos de operação e liderança. Fazem parte desta iniciativa os programas de estágio, aprendiz e trainee – este último estruturado de forma pioneira no Brasil dentro do Grupo com jornada de 18 meses e com vistas a expor os profissionais do futuro a um ambiente desafiador e onde eles realmente possam se conectar e contribuir com os desafios reais do negócio, desenvolvendo seu potencial para ocupar posições relevantes na organização.

Além de redefinirem estratégias de contratação e de contribuírem para a formação de profissionais, as organizações precisam estar atentas para a construção de uma cultura inclusiva e de um ambiente corporativo saudável. É fundamental prestar atenção na maneira como as diferenças são tratadas no ambiente interno e promover uma cultura e um clima propícios para a diversidade. E, nessas situações, as lideranças desempenham papel fundamental.

No tema da diversidade e inclusão, as empresas podem ampliar sua visão sobre o que é um talento: se os talentos são descobertos por testes de lógica e raciocínio, ou se as experiências de vida poderiam ser exaltadas. E se soft skills fossem valorizados e hard skills fossem ensinados?

3. A mudança da cultura na organização: criação de ambientes inclusivos

Promover uma cultura e um clima propícios para a diversidade dentro das organizações começa com o olhar atento e a participação ativa das lideranças. Líderes tomam decisões pequenas e grandes a todo momento e essas decisões impactam as pessoas. Por isso, a intencionalidade precisa entrar na agenda e as lideranças precisam admitir que a cultura nas empresas precisa ser diferente. Ideias precisam se transformar em políticas e processos para que os programas sejam longevos. E as lideranças precisam ser curiosas, ter sede de conhecimento, estudar e vivenciar o tema da diversidade.

O desenvolvimento de uma abordagem sensível das lideranças a favor da diversidade é importante não apenas para a mudança na cultura da organização, como também para eventuais resoluções de conflitos. Sobretudo, a empresa precisa oferecer um espaço seguro para a liderança se manifestar e aprender, já que está trazendo para si a responsabilidade de desafiar o status quo, resolver problemas, investindo tempo e recursos

Pesquisas de clima nas empresas pouco adiantam se as lideranças não agirem quando surgirem respostas pouco favoráveis com relação ao ambiente, a oportunidades e igualdade

dentro da empresa. Se apenas um pequeno grupo de colaboradores mencionar se sentir desconfortável, assediado, ou discriminado, cabe às lideranças avaliarem e agirem. Nesse sentido, também parte das lideranças a definição de níveis de tolerância com relação a preconceito, assédio e racismo, e difundir a ideia de que brincadeiras e comentários “aceitos” no passado não fazem mais sentido atualmente. Os canais de comunicação dentro da empresa podem promover um clima de segurança se, através deles, os colaboradores tiverem liberdade para se manifestar sem receio de serem punidos.

- Políticas de diversidade e inclusão dão um respaldo formal a esses assuntos.
- Definem o que a companhia tolera ou não tolera.

A IMPORTÂNCIA DOS CANAIS DE DENÚNCIA

A Haldex no Brasil tem avançado na criação de um ambiente mais favorável para o desempenho profissional das mulheres em sua unidade. Mas nem sempre foi assim. Apesar de ainda termos bastante trabalho a fazer, podemos dizer que muita coisa mudou para melhor. Boa parte desses avanços foi motivada pelo fato de a empresa ter recentemente uma CEO mulher e, dessa forma, ter incentivado a construção de um ambiente corporativo favorável para o avanço das mulheres no grupo. No período de sua gestão, foi estabelecido que o grupo teria como meta atingir 30% de seu quadro de gerentes composto por mulheres. A partir de iniciativas que dialogassem com as legislações locais, a Haldex estimulou a criação de um ambiente profissional saudável para mulheres. Para se atingir esse ambiente favorável, iniciou um intenso trabalho de conscientização envolvendo políticas, palestras, advertências, cobranças com relação a assédio, desrespeito e situações constrangedoras. Por meio de regras e níveis de tolerância, instituíram na Haldex do Brasil uma política de não tolerar o constrangimento e o desrespeito em relação às mulheres. Nesse sentido, as colaboradoras têm total liberdade para reclamarem, denunciarem e serem ouvidas pelo departamento de Recursos Humanos. Essas restrições e canais de comunicação ajudaram muito a criar um ambiente tranquilo, seguro e saudável para mulheres trabalharem.

A formação de lideranças com um olhar inclusivo está muito ligada à promoção de informação e conhecimento dentro das organizações. Informação e conhecimento permitem que, aos poucos, todas as diversidades sejam enxergadas, o que, por sua vez, pode facilitar a promoção de empatia. Não são poucos os gestores de Recursos Humanos que concluem que para respeitar o outro, é preciso entender o outro. Conhecimento, entendimento, empatia e respeito tem sido bastante fomentados pelos Comitês de Diversidade e Inclusão.

- A mudança na cultura e a criação de ambientes acolhedores da diversidade precisam ter como base entendimento e respeito a diferentes realidades.

3.1 A importância dos Comitês de Diversidade e Inclusão

A formação de Comitês de Diversidade e Inclusão é um importante passo para introduzir assuntos voltados para as diferenças e as minorias dentro das organizações. Os comitês tendem a ser capazes de mapear e identificar os grupos minorizados e assim conseguem levantar questões importantes capazes de, no médio e longo prazos, promover conhecimento e respeito entre grupos maiores. Isso geralmente acontece porque no cerne dos comitês está a promoção de diálogos impulsionados por pessoas representantes das minorias.

O fato de muitos participantes dos Comitês de Diversidade e Inclusão terem lugar de fala e de esses Comitês promoverem conversas e eventos com outros profissionais que também tem propriedade para falar de determinados assuntos (deficientes, mães de autistas, pessoas negras, membros da comunidade LGBT, etc.) possibilita o desenvolvimento do respeito a diferentes realidades. Quanto mais os colaboradores de uma organização puderem ter conhecimento sobre o tema, mais as contratações deixarão de ser uma pauta cobrada, algo para atender a legislação ou “fazer por fazer”. Com um entendimento e empatia sobre o tema, equipes diversificadas serão verdadeiras e transformadoras.

COMITÊS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Mas para além das práticas que já estão enraizadas no dia a dia da Atlas Copco (treinamentos e canal de denúncias), a empresa propôs a criação de Comitês de diversidade e inclusão, no Brasil e na América Latina. O propósito dos Comitês na Atlas Copco é discutir questões de diversidade e propor ações e projetos a partir de um diálogo entre diferentes níveis hierárquicos dentro da empresa. Com uma composição renovada periodicamente, os Comitês têm ajudado a criar novos projetos e estratégias a partir de olhares e percepções de colaboradores que estão mais próximos dos problemas enfrentados. Todos podem se candidatar para participar e passam por uma triagem. A seleção é feita de forma a garantir um espaço para todos os gêneros, idades, níveis hierárquicos, orientações sexuais, raças e etc. Um dos projetos criados pelos comitês no Brasil foi o Mentoring para Mulheres. A ideia surgiu a partir de um questionamento sobre o número tão reduzido de mulheres no setor de vendas. O programa contou com mentores da gestão da área de vendas de uma área de negócios do Brasil, cerca de 12 profissionais que serviram como guia e coach de aproximadamente 15 mulheres que desejavam conhecer um pouco mais sobre a área de vendas da companhia, contando com sessões de treinamento técnico e hands-on, inclusive visitas guiadas ao cliente. Outra ação criada pelos Comitês levou ao recrutamento de estudantes mulheres técnicas do Senai, e estudantes de engenharia da FEI, através de vagas de estágio inclusivas para mulheres, e ações de conscientização tais como palestra destinada ao público feminino. Essa ação surgiu a partir da constatação de que a criação de um ambiente inclusivo requer da empresa um envolvimento com o ambiente em que está inserida, associado à criação de oportunidades desde o início de suas carreiras.

4. Parentalidade

O quarto tema de destaque na definição de um pacto social mais equitativo e inclusivo se refere à parentalidade. Trata-se não apenas de rever conceitos sobre maternidade, mas de redefinir o papel dos pais na criação de filhos, sobretudo na primeira infância.

Algumas empresas no Brasil oferecem licença maternidade de seis meses, tempo superior ao exigido por lei (120 dias) e se classificam como empresas cidadãs. Outras organizações têm ido além e buscam igualar as licenças maternidade e paternidade, atualmente no Brasil é de apenas 20 dias.

LICENÇA PARENTAL

A **Ferring** recentemente aprovou 182 dias (26 semanas) de licença parental para os pais da criança recém nascida ou recém chegada, sem considerar como a criança chegou na família: se por gravidez ou por adoção; se os casais são homo ou heterossexuais. Seja o pai ou a mãe um funcionário da Ferring, ambos têm direito a uma licença de 6 meses.

Um dos pontos importantes de se abordar a parentalidade dentro do ambiente de trabalho está em transformar a ideia de que a criação de filhos é exclusividade das mães. Engajar pais no cuidado com crianças. Permitir que mulheres desenvolvam carreiras e cuidem dos filhos. Trata-se, em última instância, de um importante viés trazido pelas empresas a favor de um novo pacto social: aquele capaz de igualar a posição e a responsabilidade de pais e mães na criação dos filhos.

AUSÊNCIA DE COLABORADORES QUE SE TORNAM PAIS E MÃES

Gerir a ausência de colaboradores durante a licença parental sob a ótica de gestão de um projeto torna-se bastante útil para as organizações. A **Epiroc** explica como a preparação do time para a ausência de pais ou mães durante a licença parental é fundamental para que o trabalho evolua para o restante da equipe. Contratar outsourcing e trazer profissionais temporários são estratégias que podem ser planejadas e funcionar bem, além de fornecer aprendizado à equipe. Dar uma função desafiadora a colaboradores que são vistos como talentos, que poderiam fazer uma movimentação de carreira também é uma estratégia adequada. É uma experiência que exige prestar atenção na particularidade das pessoas.

5. Empresas repensando seu papel social

A formação de equipes diversificadas dentro das empresas não pode se resumir ao cumprimento de cotas ou atendimento à legislação. Precisa ser encarada como parte de um conjunto de ações capaz de trazer resultados para a sociedade e para as organizações. As estratégias e maneiras de se atingir esse objetivo são diversos, mas necessariamente devem seguir a ideia

de mudar a cultura dentro das organizações, incentivando a criação de ambientes inclusivos e abertos ao diálogo, fomentando a formação de profissionais diversos e inovando nas estratégias de contratação, tudo isso permeado pela ação de lideranças com esse novo olhar.

Frequentemente o problema do *headcount* vem a tona, já que é fundamental avaliar se a quantidade de colaboradores é suficiente para atender as demandas da empresa, se as equipes estão capacitadas para atender expectativas dos clientes, se algumas áreas estão com baixo rendimento por falta de colaboradores, se há colaboradores para uma possível sucessão, etc. Mas as empresas que têm formado equipes diversas sabem que a perda de produtividade não é o problema. Muito pelo contrário. A pergunta que deve ser feita não é se a produtividade diminuiu. É necessário perguntar se, diante dos desafios de determinadas vagas (idiomas, turno, viagens, etc.), qual a estrutura a empresa pode oferecer (remuneração, suporte, etc) para que a pessoa contratada possa desempenhar sua função com eficiência.

As empresas podem começar a olhar para si e avaliar o nível de maturidade em que se encontram quando o tema é a diversidade e inclusão. Muitas ainda estão em um nível de conformidade, cumprindo cotas e legislações. Mas outras já avançam no desenvolvimento de uma consciência que considera o tema da diversidade importante para o desempenho dos negócios. As ações elencadas neste capítulo do Manual visam principalmente promover um terceiro nível de maturidade, a integração de talentos. Procuram colocar uma lente no ciclo de gestão de talentos, desde a atração até o processo de reconhecimento das pessoas, passando pela integração, desenvolvimento, progresso de carreira, gestão de desempenho, e remuneração. Nesse aspecto é importante lembrar que não adianta a empresa atrair a diversidade e ter um ambiente de trabalho pouco acolhedor.

ASSOCIAÇÃO ENTRE EMPRESAS FOMENTA CAPACITAÇÃO

A **Höganäs** desenvolve um processo estruturado de desenvolvimento de colaboradores que alcança a sociedade do nosso entorno. Internamente, os colaboradores, em todos os níveis, passam por um mesmo processo de mentoria de desenvolvimento – o que consideramos uma evolução dos processos convencionais de avaliação de desempenho. Do chão de fábrica ao alto escalão, contextualizamos a contribuição individual para o resultado e alinhamos expectativas do colaborador e da organização para ampliar sua contribuição e conquistas de objetivos comuns que se alinham com as prioridades de geração de valor organizacionais. Como representantes da tradicional indústria de base, reconhecemos os desafios de atrair a diversidade nos processos de recrutamento e seleção. Como forma de ampliar a visibilidade da indústria e os investimentos em tecnologia e capacitação em nossa região, contribuindo com o desenvolvimento social da comunidade do nosso entorno, somos membros fundadores da Agência de Fomento Empresarial do Alto Tietê (AGFE) que teve início em novembro 2021, mobilizada por este propósito comum entre as empresas que reuniram-se através da Agência para cooperar com entidades sociais, de classe, governamentais e acadêmicas contribuindo para o desenvolvimento social sustentável. Hoje a AGFE representa mais de 25 empresas que, juntas, empregam cerca

de 25% da mão de obra formal da região (aproximadamente 45 mil empregos formais). A Agência desenvolve iniciativas que vão desde a divulgação das empresas, seus investimentos em tecnologia e oportunidades através dos principais canais de comunicação da região, até o desenvolvimento de programas de capacitação e desenvolvimento específico de competências de mão de obra de cidadãos locais através de parcerias com SENAI e entidades acadêmicas locais. Por meio dessas ações, algumas das empresas declaram aumento de 20% nas contratações de pessoal local no 3º trimestre de 2022 e a Höganäs já registra um aumento de 15% nos cadastros de currículos de profissionais capacitados da região em nosso portal.

Para além do que foi proposto, as organizações são convidadas a, num quarto nível, conectar o tema da diversidade com seu negócio, mudando seu portfólio de experiências, produtos e serviços. Isso tem por objetivo integrar o tema da diversidade com o mercado: olhar para fornecedores se são responsáveis no tema; olhar para os consumidores; perguntar se seus colaboradores representam consumidores. A empresa começa a ser vista de forma diferente por dentro e por fora, principalmente se levar em conta a aspiração de novas gerações.¹

ETARISMO

Um tema muito comum, e que apenas recentemente começa a ser abordado nas empresas, é o conflito entre gerações. Atualmente, não é raro as organizações terem até quatro gerações trabalhando juntas. E isso naturalmente pode gerar vários conflitos. Como um estagiário conversa com um diretor? Como compreender e lidar com as diferentes realidades? Entre diferentes os temas ligados à diversidade na **Alfa Laval**, o etarismo (ou discriminação contra pessoas com base na idade), também começou a ser identificado como tópico relevante, pois a empresa nota a importância de fazer convergir ideias entre as diferentes gerações. Afinal, no mesmo ambiente de trabalho convivem aqueles que nasceram com a internet do jeito que ela é hoje e aqueles que viram a internet nascer. Fazer com que diferentes mentalidades, realidades e experiências trabalhem em sinergia a favor de ideias comuns é um enorme desafio. Mesmo sem ter todas as respostas ou soluções, lidar com esses desafios de forma consciente e intencional já é um grande passo. Abordar problemas como esse já é um convite para as empresas serem conscientemente inclusivas, ao invés de serem inconscientemente exclusivas.

As empresas têm papel na sociedade muito mais importante do que apenas formar profissionais técnicos. Os valores compartilhados pelas empresas permitem que as pessoas avalem os pactos sociais que regem nossa vida em sociedade. Por isso, sustentabilidade e diversidade indissociáveis são imperativos para os negócios. Promover uma cultura de inclusão e pertencimento baseada na equidade é dar ferramentas necessárias para as pessoas se desenvolverem. Se a mão de obra não está pronta, é preciso formar a mão de obra.

1 - Empodera: acesso a oportunidades para as pessoas se desenvolverem, comunidadeempodera.com.br

O que está em jogo é um grande desafio de transformação da cultura; é um tema complexo que leva tempo e requer compromisso. E uma agenda precisa começar a permear os negócios. Se as empresas têm metas de operação, também podem ter metas ligadas à diversidade e sustentabilidade.

|| REALIZAÇÃO:



Embaixada da Suécia
Brasília

|| EM PARCERIA COM:

