



PANORAMA DE GÊNERO DO SETOR FLORESTAL 2026

EDIÇÃO ESPECIAL COM CASOS DE SUCESSO



Rede Mulher Florestal



Rede Mulher Florestal

SOBRE A REDE MULHER FLORESTAL

Fundada em 2018, a Rede Mulher Florestal é uma organização independente de caráter não-governamental, sem fins lucrativos e apartidária.

Seu principal objetivo é promover a discussão para equidade de gênero no setor de base florestal por meio de uma plataforma que permita que homens e mulheres do setor estabeleçam conexões, além de ampliarem e compartilharem conhecimentos sobre o tema gênero no setor florestal. Seus membros são pessoas físicas e jurídicas comprometidas com a promoção da equidade de gênero no setor florestal.

R E D E M U L H E R F L O R E S T A L . O R G



CONSELHO DIRETOR (2023 - 2026)

Presidente: Bárbara Bomfim

Vice-Presidente: Ângela Ribeiro representante da Bracell

Diretoras conselheiras: Ana Luiza Violato Espada, Claudia Moster, Jocelaine de Araujo Francelino, Maria Margarida Ribeiro, Maurem Alves e Rafaela Kern.

CONSELHO FISCAL (2025-2028) Adriana Nozela, Amanda Quaresma, Magna Valadares

CORPO EXECUTIVO

Secretaria Executiva: Luana Goularte

Assistente Administrativa: Íris Pimenta

Estagiárias (2025-2026): Suzzy Dantas e Beatriz Elis de Souza

ASSOCIADAS 2026 (até Abril)

Pessoas físicas 236 pessoas

Pessoas jurídicas 35 Pessoas

5A Inteligência e Engenharia; Agropecuária Infiniti LTDA; Associação Mineira da Indústria Florestal (AMIF); Aperam Bioenergia; Arauco Celulose do Brasil; Associação Brasileira Técnica de Celulose e Papel (ABTCP); Associação Paranaense de Empresas de Base Florestal (APRE Florestas); Bracell; BRCarbon Serviços Ambientais LTDA; Celulose Nipo Brasileira S.A. (CENIBRA); Centro das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Madeira do Estado de Mato Grosso (CIPEM/MT); Cerrado Vivo Assessoria Socioambiental; CMPC Celulose Riograndense Ltda; Evodata Sistemas Florestais; Associação Paulista de Produtores, Fornecedores e Consumidores de Florestas Plantadas (Florestar São Paulo); i-Florestal LTDA; Indústria Brasileira de Árvores (Ibá); Instituto da Madeira do Estado do Mato Grosso (IMAD); Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais (IPEF); Instituto Pró-Manejo Florestal; Instituto TS Brasil; LD Celulose S.A.; Mariana Miranda Zanetti – Mandi Consultoria Socioambiental; Mil Madeiras Preciosas LTDA; Neocert Certificações Florestais e Agrícolas Ltda; Sociedade Brasileira de Engenheiros Florestais; SR4 Soluções LTDA; Suzano S.A.; Tree Agroflorestal S.A./ NORFLOR/ Tree +; Treevia Forest Technologies; TTG Brasil Investimentos Florestais LTDA; Unifloresta – Associação da Cadeia Produtiva Florestal da Amazônia; Vedac; Veracel Celulose; Verde Floresta Consultoria EIRELI – ME.

PANORAMA DE GÊNERO DO SETOR FLORESTAL 2026

COORDENAÇÃO: CONSELHO DIRETOR DA REDE MULHER FLORESTAL

Elaboração: Teça Impacto: Paula Isabelle Moreira , Sandra Tiemi Yokota, Lilian Di Tommaso Almeida Reis, Marcela Bacchin Cardo Carter, Eduardo Akio Matsuda.

Revisão gramatical: Vera Lúcia de Oliveira Jesus.

Projeto gráfico e diagramação: Mariuara Aparecida de Matos

Fotos: Freepik - Envato - Acervo - Pexels

EMPRESAS QUE COLABORARAM COM A PESQUISA (RESPONDENTES)

Amapá Florestal e Celulose S.A. (AMCEL); Associação Paranaense de Empresas de Base Florestal (APRE); Biomtec Biomassas e Tecnologia Ltda; Bracell; Celulose Nipo Brasileira S.A. (CENIBRA); Celulose Riograndense Ltda (CMPC); Dexco; Eldorado; Embrapa Florestas; Floresteca/TRC Agroflorestal Ltda; Instituto Pró Manejo Florestal; Instituto de Pesquisas e Estudos Florestais (IPEF); Irani Papel e Embalagem S.A.; iFlorestal; Lacan / Tarumã Florestal S.A.; LD Celulose; Majé Agroflorestal; Mantena Florestal; MCA - Medrado & Consultores Agroflorestais Associados; Melhoramentos; Mil Madeiras; Morfo; Nativas Brasil; Neocert; RDK Logs; Remasa; SCS Sysflor; Smurfit Westrock; Suzano; Symbiosis; TTG Brasil; Veracel.

AGRADECIMENTOS

À Indústria Brasileira de Árvores (IBÁ) e às entidades de representação setorial nos estados pelo apoio nas divulgações e engajamento de suas associadas, o que tornou possível a realização da edição 2026 do Panorama de Gênero do Setor Florestal.



ÍNDICE

1. RESUMO EXECUTIVO	07	
2. CARTA DA REDE MULHER FLORESTAL AOS LEITORES E LEITORAS	11	
3. INTRODUÇÃO	13	
4. COMO O ESTUDO FOI FEITO	15	
5. RESULTADOS.....	19	
6. CULTURA ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS INTERNAS.....	43	
7. AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	49	
8. TRANSPARÊNCIA E CARREIRA	61	
9. INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO EM GÊNERO E INCLUSÃO	72	
10. CADEIA DE FORNECEDORES.....	74	
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CHAMAMENTO PARA AÇÃO	76	
12. PAINEL INTERATIVO DO PANORAMA	79	
13. CASOS DE SUCESSO	80	
BRACELL	81	
VERACEL	84	
LD CELULOSE.....	87	



1. RESUMO EXECUTIVO

O Panorama de Gênero do Setor Florestal chega à sua 4ª edição, consolidando uma trajetória dedicada a compreender, por meio de dados estruturados, a participação de mulheres e os desafios da equidade de gênero, com foco em mulheres no setor. Desde o primeiro levantamento, a Rede Mulher Florestal atua como articuladora e produtora de conhecimento, estimulando organizações a transformar informação em ação estratégica para ambientes mais inclusivos e inovadores.

Esta edição marca uma diferenciação metodológica, incorporando dimensões como cultura organizacional, condições de trabalho, transparência de carreira, investimento social e cadeia de fornecedores, oferecendo um diagnóstico sistêmico e alinhado à evolução da agenda de diversidade, equidade e inclusão no setor.

Na edição 2026, os resultados apontam avanços importantes: 90,6% das empresas afirmam possuir políticas de gênero não discriminatórias, indicando incorporações de práticas formais de prevenção à discriminação e de promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos.

Na 3ª edição, os dados apresentados correspondem predominantemente à população de trabalhadores próprios das empresas respondentes, equivalente a quase 83.000 pessoas, um volume 125% maior do que a amostra da pesquisa realizada em 2021. Já a 4ª edição analisa dados de 32.272 trabalhadores (22,97%

mulheres e 77,03% homens) e, apesar da queda expressiva em relação às edições anteriores, isso se explica pela solicitação de dados quantitativos em base desagregada para aprofundar a análise. Ainda assim, barreiras internas em várias organizações, como proteção de dados e políticas internas, impactaram diretamente a redução da amostra; e, mesmo com essa limitação, os dados primários indicam que os desafios persistem, incluindo desigualdade salarial, concentração de mulheres em áreas administrativas e baixa representatividade em cargos de liderança e em operações de campo.

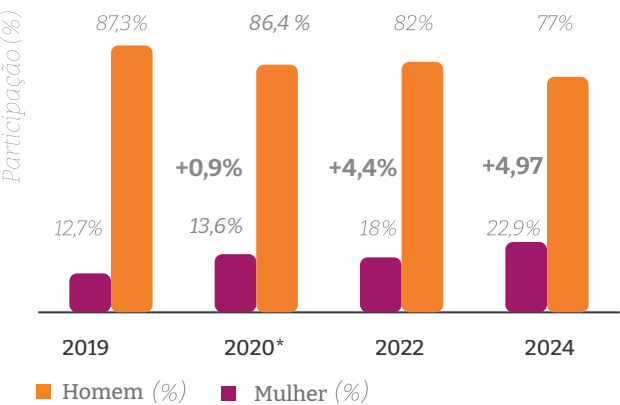
Embora o universo de participantes da 4ª Edição do Panorama seja menor que o do estudo sobre Atuação De mulheres no Setor Florestal do Boletim SNIF (Sistema Nacional de Informações Florestais) 2025, ambos convergem: o SNIF registrou 21,4% de participação de mulheres em 2023 (171.112 mulheres), representando um crescimento de 7,4 pontos percentuais desde 2018. Essa consistência reforça a confiabilidade do movimento de avanço.



**A EVOLUÇÃO RECENTE
NO PANORAMA TAMBÉM
DEMONSTRA ESSA
TRAJETÓRIA:**

Além de integrar análises comparativas das edições 2019, 2020 e 2022, o presente relatório amplia a leitura sobre cenários e lacunas na jornada pela equidade. Mais do que apresentar indicadores, esta edição busca provocar reflexão, apoiar decisões estratégicas e evidenciar oportunidades emergentes para acelerar a diversidade, inclusão e equidade de gênero no setor florestal brasileiro.

Figura 1 - Participação por gênero
ao longo dos anos



Pontos percentuais dada a variação
em relação ao ano anterior





1.1. CENÁRIOS E CONTEXTOS

O setor florestal brasileiro, historicamente estruturado sobre uma força de trabalho majoritariamente masculina, vive um processo gradual de transformação impulsionado por avanços institucionais, compromissos ESG (Environmental, Social and Governance), exigências de certificação e crescente pressão social por ambientes corporativos equitativos. A inserção de mulheres, antes concentrada em funções administrativas e de viveiros, expande-se lentamente para áreas técnicas, operacionais e de liderança, embora desigualdades estruturais ainda persistam.

Entre 2019 e 2024, observa-se um fortalecimento contínuo das políticas internas de diversidade dentro das organizações participantes deste Panorama. **A proporção de empresas com políticas não discriminatórias passou de 45,8% (2019) para 90,6% (2024), indicando quase universalização do compromisso formal com a agenda (Fontes: Panoramas 2019–2026).** Esses resultados evidenciam maior conscientização organizacional e integração da equidade de gênero às estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social.

EVOLUÇÃO ANUAL - PROPORÇÃO DE EMPRESAS COM POLÍTICAS NÃO DISCRIMINATÓRIAS (PANORAMAS)

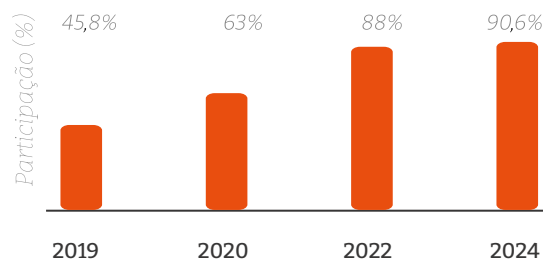


Figura 2 - % de empresas com políticas não discriminatórias

Globalmente, a relevância da diversidade entre as pessoas das equipes é amplamente reconhecida. **O relatório “Diversity Wins” (McKinsey, 2020) aponta que empresas com maior diversidade de gênero são 25% mais lucrativas, por exemplo.** A pauta também se alinha ao ODS 5 – Igualdade de Gênero, da ONU, que estabelece como meta até 2030 a eliminação da discriminação e a ampliação da participação plena de mulheres em todos os níveis decisórios.

Nesse cenário, a edição 2026 do Panorama surge em um momento de transição: de um levantamento focado em mapear presença e políticas, para uma abordagem mais estratégica e sistêmica. A produção contínua de evidências consolida-se como ferramenta essencial para orientar decisões e ampliar o impacto das organizações na promoção de ambientes mais inclusivos ao longo de toda a cadeia florestal.





Rede Mulher Florestal

2. CARTA DA REDE MULHER FLORESTAL AOS LEITORES E LEITORAS

É com grande satisfação que apresentamos a quarta edição do Panorama de Gênero do Setor Florestal, um esforço coletivo que reflete o compromisso crescente de organizações, lideranças e profissionais com a construção de um setor mais diverso, equitativo e inovador.

Desde a primeira edição, o Panorama nasceu do reconhecimento de que a transformação estrutural no setor de base florestal exige dados, diálogo e colaboração. Ao longo dos anos, a Rede Mulher Florestal consolidou-se como um espaço de articulação que conecta pessoas e empresas dispostas a refletir sobre seus próprios desafios e a compartilhar aprendizados, contribuindo para a evolução de toda a cadeia florestal.

Esta edição marca um momento importante de maturidade. Mais do que mapear números, ampliamos o olhar para dimensões estratégicas que influenciam diretamente a experiência das mulheres e demais grupos da diversidade nas organizações: cultura organizacional, condições de trabalho, governança, carreira, investimento social e cadeia de fornecedores. Ao integrar essas perspectivas, buscamos oferecer uma leitura



mais sistêmica sobre como a equidade de gênero se manifesta e como pode avançar, dentro do setor. Estes dados e análises podem subsidiar o planejamento e a implementação de ações assertivas em prol da equidade nas organizações.

Os resultados apresentados aqui são fruto do engajamento de empresas que aceitaram o convite de olhar para si mesmas com transparência e responsabilidade. Reconhecemos que esse processo não é simples. Compartilhar dados, refletir sobre práticas internas e identificar oportunidades de melhoria exige confiança, abertura e compromisso com a evolução contínua.

Ao mesmo tempo, os aprendizados desta edição reforçam que a equidade de gênero não é uma pauta isolada. Ela está diretamente conectada à inovação, à sustentabilidade e à capacidade das organizações de responder aos desafios contemporâneos. Ambientes mais diversos tendem a ser mais resilientes, colaborativos e preparados para lidar com a complexidade do mundo atual.

Convidamos você a percorrer este relatório com um olhar atento às tendências, às boas práticas e às reflexões que emergem dos dados. Mais do que um diagnóstico, este Panorama é um convite à ação coletiva. A transformação do setor florestal depende da soma de esforços, individuais e institucionais, para construir espaços onde todas as pessoas possam desenvolver seu potencial de forma segura e valorizada.

A Rede Mulher Florestal agradece a todas as organizações participantes, às lideranças que apoiaram o processo e às pessoas que dedicaram tempo e conhecimento para tornar este levantamento possível. Seguimos fortalecendo uma rede que acredita que a equidade de gênero é um caminho essencial para um futuro mais sustentável e inclusivo.

Boa leitura.

Bárbara Bomfim,

Presidente do Conselho Diretor da Rede Mulher Florestal



3. INTRODUÇÃO

A equidade de gênero tornou-se um eixo estratégico para a competitividade, inovação e sustentabilidade das organizações, especialmente em setores historicamente marcados pela baixa participação de mulheres, como o setor florestal.

No cenário global, o World Economic

Forum registrou que o Brasil alcançou 72,0% de paridade de gênero em 2025, mantendo uma evolução gradual, mas ainda distante da plena igualdade.

No ritmo atual, estima-se que o mundo levará 123 anos para atingir a paridade total, reforçando a urgência de acelerar transformações estruturais.



*Paridade de gênero é a situação em que mulheres e homens têm participação semelhante em um determinado espaço, por exemplo, na força de trabalho, em cargos de liderança, na política ou no acesso à educação. Na prática, significa buscar equilíbrio de presença e oportunidades, de modo que um gênero não fique sistematicamente em desvantagem em relação ao outro. O Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum) trata a paridade de gênero como o fechamento das lacunas entre mulheres e homens em áreas como participação econômica, educação, saúde e empoderamento político, no âmbito do **Global Gender Gap Report: Fórum Econômico Mundial (em inglês, World Economic Forum)***

No contexto nacional, estudos recentes trazem evidências relevantes sobre os desafios e oportunidades de inclusão no setor. A pesquisa “A Participação das Mulheres na Cadeia Produtiva Florestal Brasileira”, da Embrapa Florestas (2024), identificou que 72% dos vínculos formais de mulheres estão concentrados entre 0,5 e 2 salários-mínimos, evidenciando desigualdades salariais e barreiras de progressão profissional. O estudo também reforça que ampliar a participação das mulheres é uma estratégia essencial para o avanço dos ODS 5, 8 e 10.

É nesse contexto que a 4ª edição do Panorama de Gênero do Setor Florestal, conduzido pela Rede Mulher Florestal, aprofunda a análise sobre

práticas, estruturas e comportamentos organizacionais que moldam a experiência das mulheres no setor. A edição avança para além da contagem de indicadores, integrando temas como cultura organizacional, governança, carreira, parentalidade, condições de trabalho, infraestrutura, cadeia de fornecedores e impacto social — apoiando empresas na identificação de avanços, lacunas e oportunidades estratégicas.

A proposta desta edição é fortalecer a tomada de decisão baseada em evidências, apoiar a construção de ambientes mais inclusivos e ampliar o alinhamento do setor florestal brasileiro às referências nacionais e internacionais de equidade de gênero.



3.1. SOBRE O PANORAMA DE GÊNERO

O Panorama de Gênero do Setor Florestal é um estudo periódico conduzido pela Rede Mulher Florestal com o objetivo de mapear indicadores, práticas organizacionais e percepções relacionadas à equidade de gênero, com foco em mulheres, e inclusão de políticas de diversidade nas empresas do setor. A iniciativa reúne dados quantitativos e qualitativos fornecidos

voluntariamente pelas organizações participantes, permitindo análises comparativas ao longo do tempo e contribuindo para a disseminação de boas práticas. Mais do que um levantamento estatístico, o Panorama atua como instrumento de mobilização e aprendizado coletivo, incentivando o diálogo entre empresas, profissionais e lideranças.





4. COMO O ESTUDO FOI FEITO

4.1. PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A metodologia desta edição do Panorama foi estruturada a partir da revisão das versões anteriores do estudo e da atualização de seu conjunto de indicadores.

O instrumento de coleta passou a incorporar novos recortes analíticos relacionados a temas emergentes na agenda de equidade de gênero no setor florestal, incluindo aspectos de carreira e

progressão profissional, parentalidade, governança organizacional, cadeia de fornecedores e interseccionalidade.

Na edição de 2026, foi realizada uma atualização metodológica na organização das funções ocupacionais, com o objetivo de padronizar a classificação hierárquica, reduzir ambiguidades e ampliar a comparabilidade entre empresas participantes.

A nova estrutura consolida as posições profissionais em quatro grandes níveis hierárquicos, com detalhamento das funções que os compõem:

Alta liderança executiva:

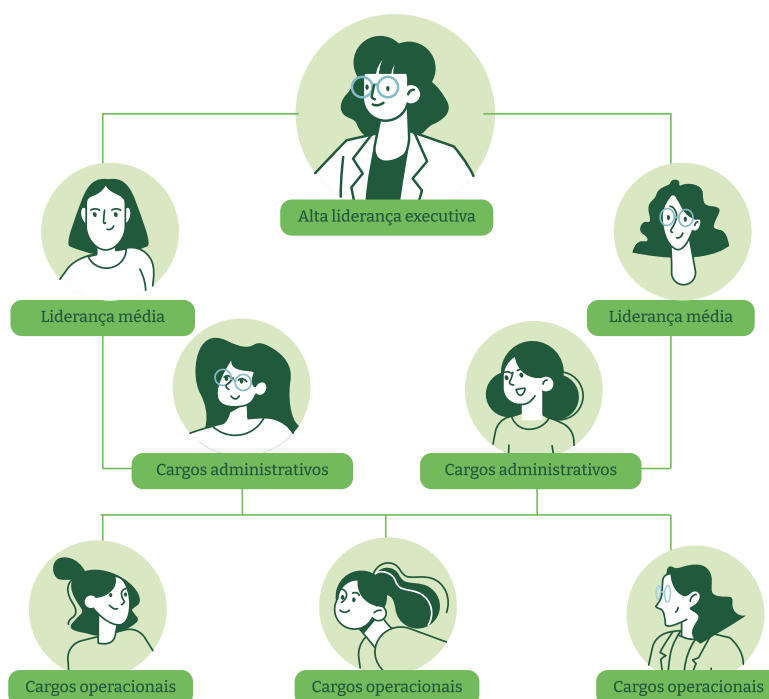
Diretor(a), CEO/Presidente, Vice-presidente, Diretor(a)-geral, Conselheiro(a) e nível executivo (CFO, COO, CTO, CIO, entre outros).

Liderança média: Gerente, Coordenador(a), Supervisor(a), Líder de equipe, Subgerente e Encarregado(a).

Cargos administrativos:

Analista, Assistente, Secretário(a), Recepcionista, Administrativo e Auxiliar administrativo.

Cargos operacionais: Operador(a), Técnico(a), Auxiliar, Motorista, Estoquista e Inspetor(a).





Essa reorganização **não altera a essência da análise histórica do Panorama.**

Nas edições anteriores, determinadas funções podiam ser reportadas de forma heterogênea entre as empresas — por exemplo, líderes técnicos ou coordenadores operacionais classificados como cargos administrativos ou como liderança média. A padronização adotada em 2026 busca manter a consistência analítica da série histórica, ao mesmo tempo em que reduz sobreposições entre níveis hierárquicos e melhora a comparabilidade dos dados entre organizações.

Com o objetivo de ampliar a participação das empresas e reduzir eventuais barreiras associadas ao preenchimento das informações, foram disponibilizados dois formatos de resposta: um formulário eletrônico e uma planilha estruturada para envio de dados quantitativos mais detalhados.

A mobilização das organizações ocorreu por meio de diferentes estratégias de engajamento, incluindo chamadas públicas, convites direcionados por e-mail, divulgação em redes sociais, realização de webinar explicativo sobre o processo de participação, além de suporte contínuo às empresas por meio de WhatsApp e atendimento técnico individualizado.

A coleta de dados foi realizada em múltiplas etapas entre setembro de 2025 e janeiro de 2026, permitindo às organizações participantes revisar, complementar e validar as informações fornecidas ao longo do processo.

A **4ª edição do Panorama reúne dados**



de 32 empresas participantes, com informações relativas ao fechamento do ano de 2024 e consolidadas ao longo de 2025. Dentre essas organizações, **24 contribuíram com dados quantitativos desagregados sobre sua força de trabalho, enquanto 15 empresas compartilharam informações relacionadas à estrutura salarial,** possibilitando análises mais aprofundadas sobre desigualdades de gênero e outros recortes interseccionais.

Assim como observado na edição anterior do estudo, o conjunto de participantes mantém **diversidade de perfis organizacionais,** ainda que predominem empresas de médio e grande porte. Essa configuração reflete a própria estrutura produtiva consolidada da base florestal brasileira, caracterizada pela forte presença de grandes empresas integradas às cadeias industriais de celulose, papel, energia e produtos de base florestal.



4.2. ANÁLISE DE DADOS



Os dados coletados foram consolidados em uma base única e padronizada, permitindo a realização de análises quantitativas e qualitativas de forma integrada. Inicialmente, procedeu-se à etapa de tratamento e validação das informações, que incluiu conferência de consistência, harmonização de categorias ocupacionais e padronização de variáveis sociodemográficas e organizacionais.

A análise quantitativa teve caráter descritivo e comparativo, contemplando a construção de indicadores de participação, distribuição e desigualdade de gênero nos diferentes níveis hierárquicos, áreas organizacionais e recortes interseccionais. Foram utilizadas medidas de proporção, médias e variações percentuais, possibilitando comparações longitudinais com as edições anteriores do Panorama e identificação de tendências ao longo do tempo.

Adicionalmente, a análise incorporou a perspectiva interseccional, considerando variáveis como/cor, presença de deficiência

e faixa etária, de modo a evidenciar padrões estruturais e lacunas na participação de mulheres e na inclusão de outros grupos da diversidade no setor florestal.

No componente qualitativo, as informações provenientes de respostas abertas e relatos institucionais foram organizadas por meio de análise temática, com categorização de conteúdos relacionados à cultura organizacional, políticas de equidade, condições de trabalho, governança e boas práticas. Esse processo permitiu identificar recorrências, percepções convergentes e experiências relevantes para a compreensão do contexto setorial.

Os resultados foram sistematizados em análises segmentadas (por nível hierárquico, bloco organizacional e perfil das empresas) e agregadas (visão consolidada do setor), subsidiando a elaboração de interpretações, conclusões e recomendações estratégicas voltadas à promoção da equidade de gênero.



4.3. PAINEL INTERATIVO DO PANORAMA DE GÊNERO

Esta 4ª edição do Panorama de Gênero do Setor Florestal incorpora um Painel de Informações Interativo, desenvolvido na plataforma Power BI, que permite visualizar e cruzar dados de forma dinâmica. O painel apresenta informações como o perfil das empresas participantes, indicadores de diversidade, distribuição da presença de mulheres por níveis hierárquicos, práticas organizacionais relacionadas à equidade de gênero e outros dados levantados na pesquisa. As informações são apresentadas de forma

agregada e anonimizada, garantindo a confidencialidade das organizações participantes e evitando a identificação individual de resultados.

O painel será disponibilizado para consulta pública em ambiente digital, como objetivo de ampliar a transparência dos resultados, facilitar o acesso às evidências produzidas pelo estudo e apoiar organizações, pesquisadores e demais interessados na compreensão das tendências relacionadas à equidade de gênero no setor florestal.



Recomendamos que leia os dados do Painel de Interativo do Panorama de Gênero em conjunto com o relatório analítico completo para adequada contextualização dos indicadores e das interpretações apresentadas.





5. RESULTADOS

5.1. PERFIL DAS EMPRESAS RESPONDENTES

A 4ª edição do Panorama reúne dados de 32 empresas participantes, com dados relativos ao fechamento de 2024. Destas, 24 organizações contribuíram com dados quantitativos desagregados e 15 com informação de salários, mantendo a diversidade de perfis organizacionais observada nas edições anteriores do estudo. Assim como no Panorama 2023, o setor permanece caracterizado pela forte presença de empresas de médio e grande porte, refletindo a estrutura produtiva consolidada da base florestal brasileira.



EDIÇÕES ANTERIORES:

1ª edição (2019)

Inclui dados relativos ao fechamento de 2019 com **21 organizações respondentes**

2ª edição (2021)

Inclui dados relativos ao fechamento de 2020 com **41 organizações respondentes;**

3ª edição (2023)

Inclui dados relativos ao fechamento de 2022 de **32 organizações respondentes;**

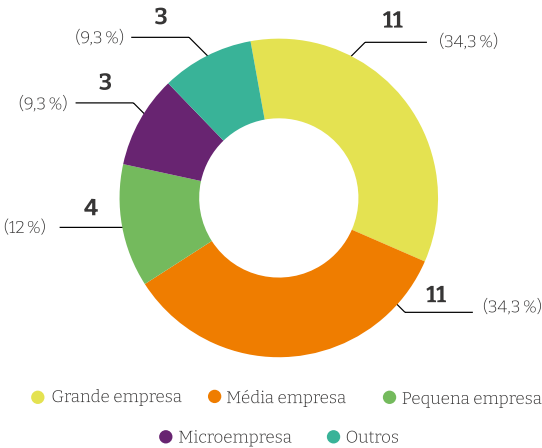
4ª edição (2026)

Inclui dados relativos ao fechamento de 2024 de **32 organizações respondentes.**

Em comparação com a 3ª edição, que registrou 46,9% de empresas de grande porte, 40,6% de médio porte, 9,4% de pequeno porte e 3,1% de microempresas, a composição na edição atual mostra uma maior diversidade institucional e um equilíbrio mais distribuído entre os portes. Fica preservada a relevância das organizações de maior escala econômica, mas reduzindo a predominância exclusiva das grandes empresas.

Edição Atual:

Figura 3 - Porte da empresa respondente. (Dados 2024)





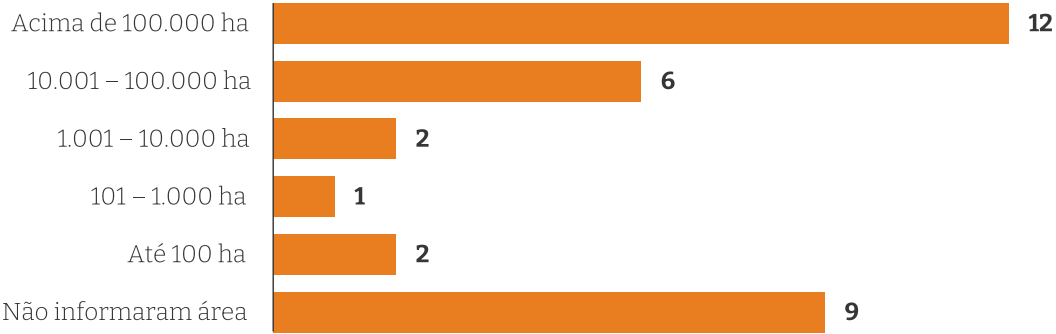
72,4% das organizações respondentes possuem certificação FSC e/ou PEFC; para 3,5% a certificação não se aplica. Entre as empresas certificadas, observa-se forte concentração entre os portes médio e grande: 100% das grandes empresas detêm certificação, assim como 81,8% das médias. A participação é menor entre pequenas empresas

(25%) e organizações classificadas como outros tipos (33%), enquanto nenhuma microempresa declarou possuir certificação. Esse cenário indica que a adoção de selos de certificação florestal está fortemente associada à estrutura organizacional e à capacidade técnica e financeira típica de empresas de médio e grande porte.

DISTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES POR FAIXA DE ÁREA:

As áreas acima de 10 mil hectares (ha) concentram-se predominantemente entre empresas de médio e grande porte, já as áreas intermediárias e pequenas não refletem correlação.

Figura 4 - Respondentes por área em hectares (Dados 2024)

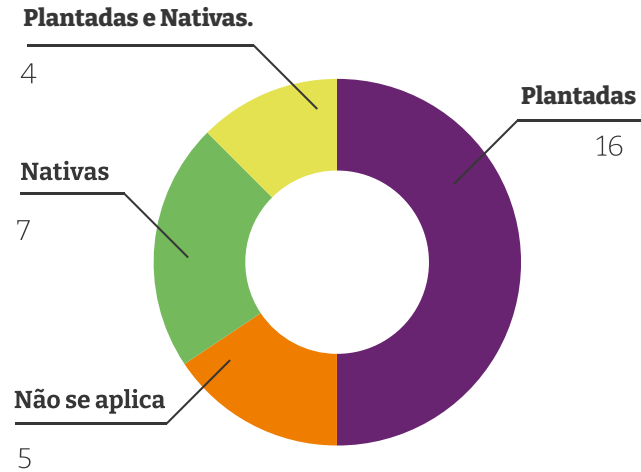




SEGMENTOS FLORESTAIS:

Metade das empresas participantes (16) dedica-se ao manejo de plantações florestais de espécies exóticas; enquanto o manejo de florestas nativas é o foco de 7 empresas (21,875%). Além disso, 4 organizações (12,5%) atuam nos dois segmentos, enquanto 5 empresas ou organizações (15,625%) não se dedicam diretamente ao manejo florestal, representando segmentos como consultoria, certificação ou instituições de ensino e pesquisa.

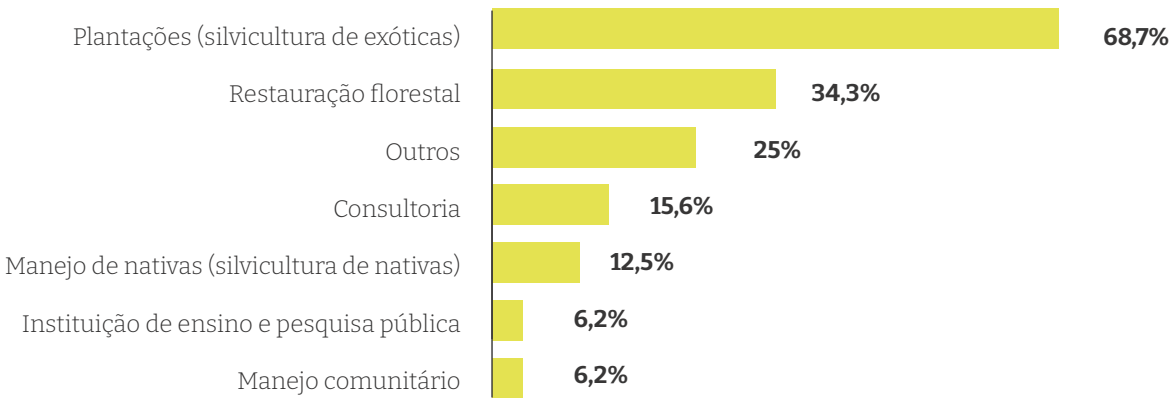
Figura 5 - Segmentos florestais (Dados 2024)



O perfil das organizações participantes apresenta uma forte concentração de atuação em Plantações Florestais, segmento no qual 22 empresas estão presentes. Na sequência, ganham relevância Restauração florestal, com 11 empresas, Consultorias, 5 empresas e Manejo Florestal de Nativas, com 4 empresas. Outros segmentos são mencionados como Certificação, Instituição de ensino e pesquisa pública, entre outros.

16 organizações atuam simultaneamente em mais de um segmento, evidenciando a natureza transversal das operações, ainda que a maior incidência permaneça concentrada em Plantações Florestais.

Figura 6 - Segmentos de empresas que atuam no setor florestal (Dados 2024)







DENTRE OS SEGMENTOS DE PLANTAÇÕES FLORESTAIS, RESTAURAÇÃO FLORESTAL E MANEJO FLORESTAL DE NATIVAS, DESTACAMOS OS PRINCIPAIS SERVIÇOS E PRODUTOS DESENVOLVIDOS PELAS ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DESTES PANORAMA:

Figura 7 - Manejo Florestal de Nativas - Principais atuações/ Qtd Empresas (Dados 2024)

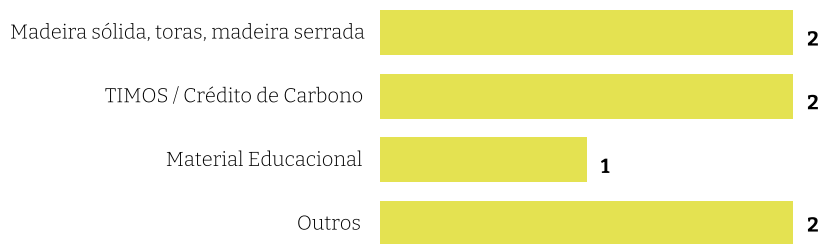


Figura 8 - Restauração - Principais atuações/ Qtd Empresas (Dados 2024)

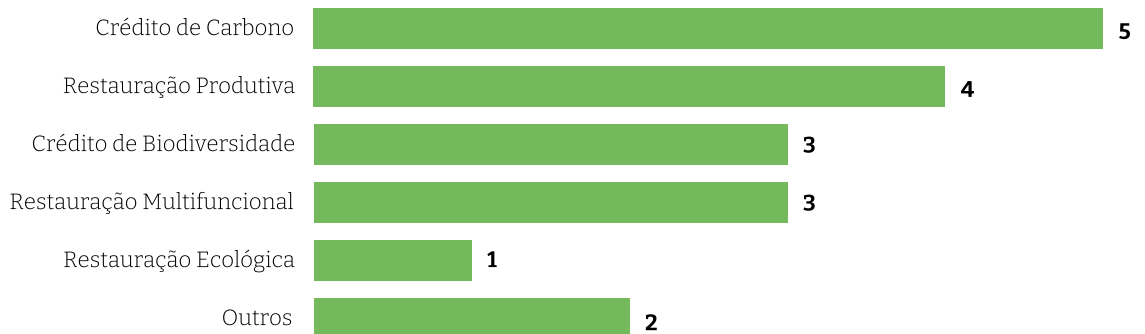
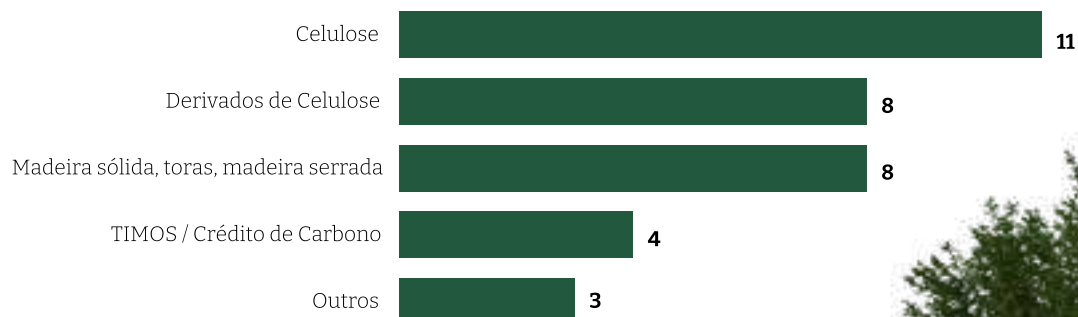


Figura 9 - Plantações Florestais - Principais atuações/ Qtd Empresas (Dados 2024)





5.2. DADOS QUANTITATIVOS

Das 32 organizações respondentes, 24 forneceram dados quantitativos desagregados (ver seção 4 para detalhamento da metodologia).

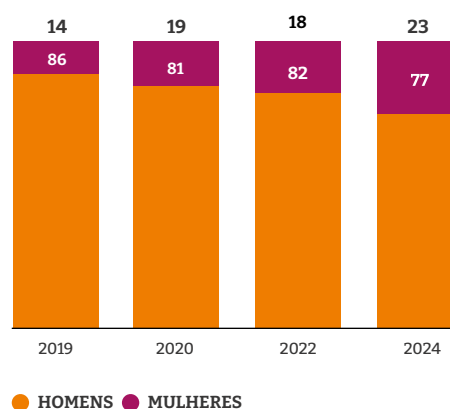
A análise quantitativa desta edição baseia-se no universo destas 24 organizações que somam um total de 32.272 trabalhadores, dos quais 7.414 são mulheres (22,97%) e 24.858 homens (77,03%). Entre as empresas, 15 forneceram informações salariais detalhadas, permitindo análises mais robustas sobre desigualdades econômicas, estruturais e interseccionais. A distribuição setorial dos trabalhadores reflete a estrutura típica do setor florestal: 44,6% atuam no bloco florestal, 35,7% no industrial, 18,5% no corporativo e 1,2% no comercial, reforçando o peso das operações produtivas na composição da força de trabalho.

Em comparação à edição anterior do panorama (2023) — com 32 organizações respondentes e quase 83.000 pessoas — observa-se redução da amostra quantitativa nesta edição. Isso se deu, principalmente, porque foi solicitada a disponibilização dos dados em uma base desagregada, com maior nível de detalhamento para aprofundar as análises. Esse novo formato elevou as exigências de consolidação e

compartilhamento das informações e, em diversas organizações, esbarrou em barreiras internas — como políticas de proteção de dados, governança e restrições de acesso, mesmo sendo disponibilizada a opção de envio simplificado dos dados. Além disso, algumas empresas com bases quantitativas robustas não participaram desta edição que também impactou diretamente o volume de registros disponibilizados.

Ainda assim, a comparação histórica permanece viável porque os indicadores analisados seguem a lógica conceitual similar, com adaptações das edições anteriores e permitem observar a direção dos indicadores (por exemplo, participação por gênero, distribuição setorial e padrões de desigualdade).

Figura 10 - % de mulheres x % de homens





Uma análise histórica das quatro edições do Panorama de Gênero do Setor Florestal revela uma trajetória de crescimento da participação de mulheres no setor. Na primeira edição do panorama publicada em 2020, as mulheres representavam 13% da força de trabalho. Na segunda edição, a presença de mulheres avançou para 19%; ou seja, um aumento expressivo de 6 pontos percentuais em poucos anos. Com a publicação da terceira edição, observamos que a presença de mulheres apresentou retração para 18%, sinalizando possível estabilização momentânea ou variações na composição da amostra. A edição atual mostra que, embora com uma amostragem menor, a presença de mulheres cresceu para 23% em 2024

No acumulado do período 2019-2024, a amostra das organizações participantes da 4ª edição registra um avanço de cerca de 10 pontos percentuais em relação à edição anterior. Esse resultado está em linha com o Boletim do SNIF - **Sistema Nacional de Informações Florestais (2025)**, que aponta que, em 2023, 171.112 pessoas no setor florestal eram classificadas como do sexo feminino, o equivalente a 21,4% do total de vínculos e 28,4% superior ao de 2018. De modo geral, embora o setor florestal ainda seja majoritariamente masculino, há uma tendência de crescimento da presença de mulheres. Ainda que gradual, esse aumento ao longo da série histórica acompanha também o aumento do quantitativo total de vínculos no período.

Figura 11 - Número de pessoas do sexo feminino e masculino que trabalharam no setor florestal de 2018 a 2023

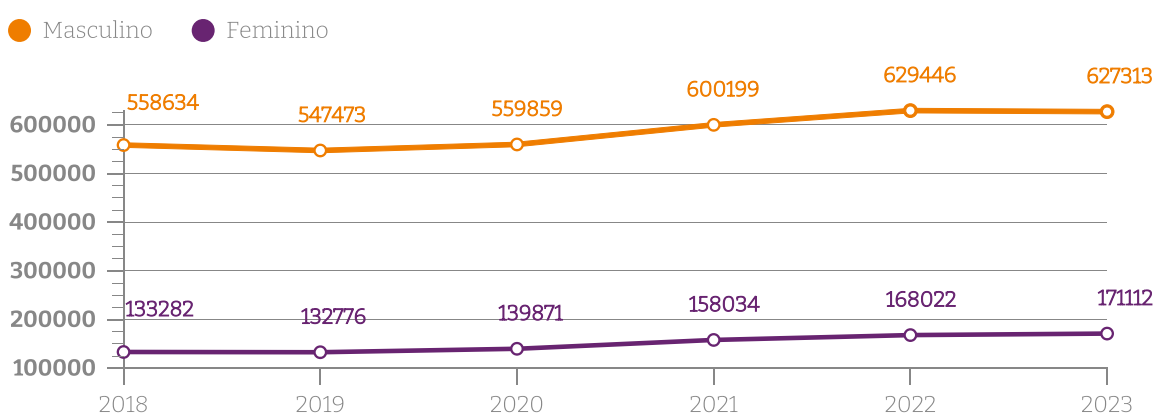
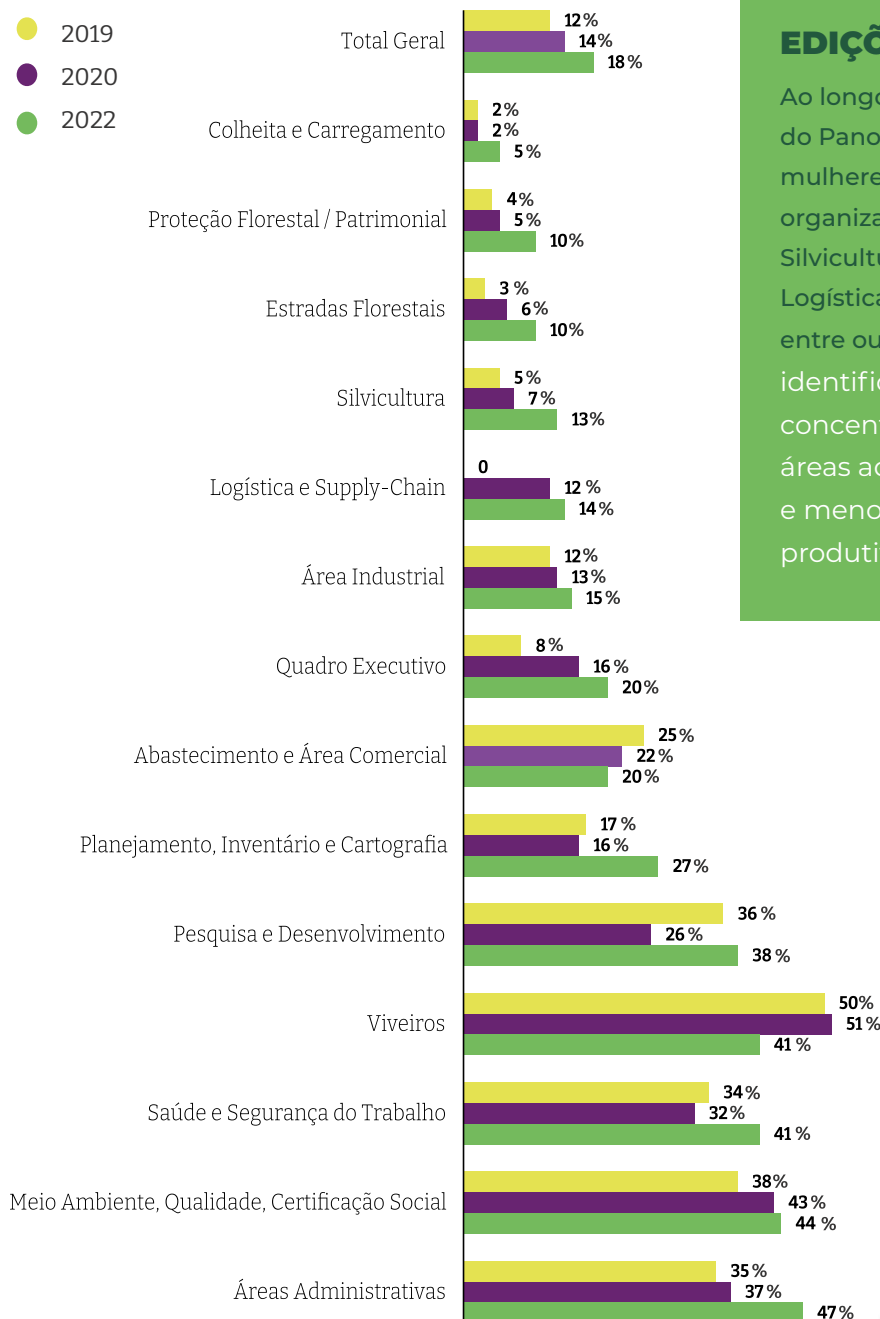


Imagem extraída do Boletim 2025 do SNIF (Sistema Nacional de Informações Florestais)



Figura 12 - Evolução da participação de mulheres por área



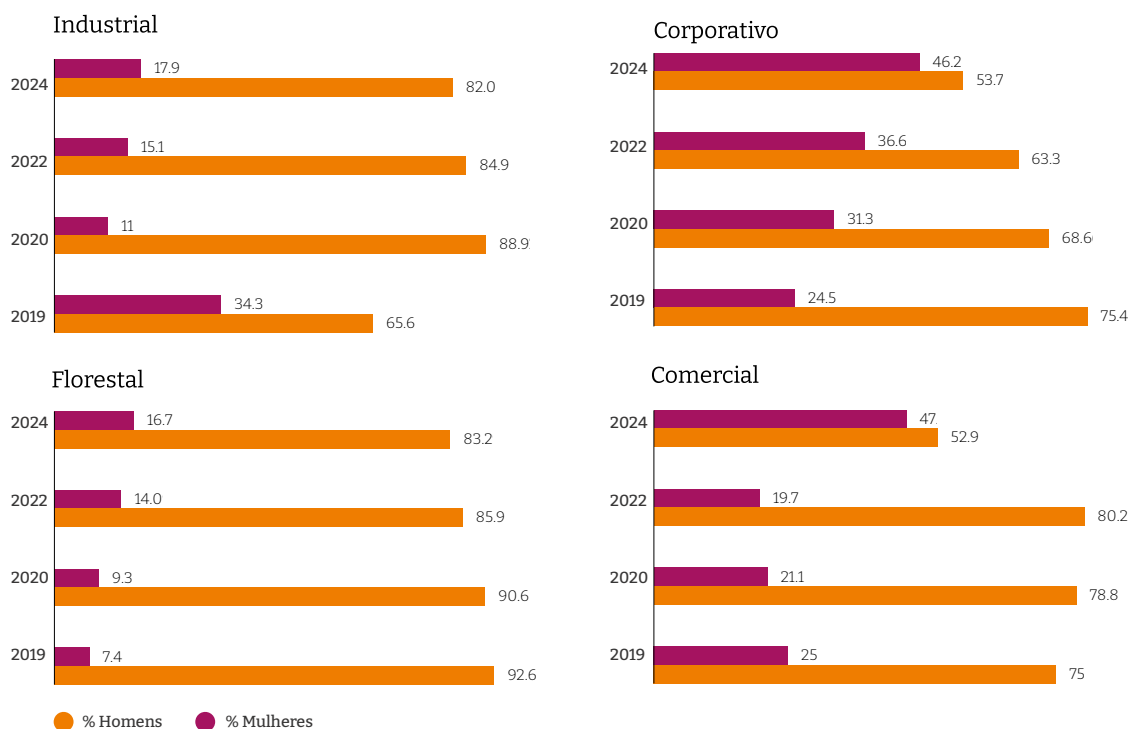
EDIÇÕES ANTERIORES:

Ao longo das edições anteriores do Panorama, a participação de mulheres foi comprovada por áreas organizacionais individualizadas, como Silvicultura, Viveiros, Área Industrial, Logística, Pesquisa e Desenvolvimento, entre outras. Essa leitura permitiu identificar, desde 2019, maior concentração de mulheres nas áreas administrativas e técnicas e menor presença nas áreas produtivas de campo.





Figura 13 - Evolução da participação de mulheres por área - metodologia 2026



Na edição de 2026, introduziu-se uma reorganização metodológica que consolida essas áreas em quatro grandes blocos estruturais: Corporativo, Industrial, Florestal e Comercial; permitindo uma análise segmentada em quatro áreas por perfil de cargos na distribuição da força de trabalho.



Corporativo: Logística e Supply-Chain; Quadro Executivo; Pesquisa e Desenvolvimento; Áreas Administrativas – incluindo Controladoria, Marketing, Meio Ambiente, Qualidade, Certificação e Social, Tributário, Financeiro, Jurídico, RH e Institucional

Industrial: Área Industrial; Saúde e Segurança do Trabalho

Florestal: Colheita e Carregamento; Silvicultura; Planejamento, Inventário e Cartografia; Viveiros; Estradas Florestais; Produção Florestal/Patrimonial

Comercial: Abastecimento e Área Comercial



Essa reorganização não altera os dados históricos, mas qualifica sua interpretação. Ao agrupar funções/cargos com natureza produtiva semelhante, torna-se possível observar com maior clareza os padrões estruturais de concentração de gênero.

A análise comparativa ao longo das edições evidencia trajetórias distintas de participação de mulheres entre os blocos organizacionais.

Nos blocos produtivos, historicamente caracterizados por maior presença masculina, observa-se um crescimento gradual da participação de mulheres ao longo dos anos. No bloco florestal, a proporção de mulheres passou de 7,40% em 2019 para 16,71% em 2025, mais que dobrando sua participação, ainda que os homens permaneçam amplamente majoritários (83,29%). Tendência semelhante é observada no bloco industrial, onde a participação de mulheres evoluiu de 11,08% em 2021 para 17,91% em 2025, indicando uma abertura gradual de espaços para mulheres em atividades operacionais e técnicas.

Nos blocos de funções administrativas e estratégicas, a presença de mulheres é significativamente maior. No bloco corporativo, a participação de mulheres alcança 46,2% em 2024, representando o ambiente mais equilibrado em termos de gênero dentro da estrutura organizacional. Esse percentual representa crescimento consistente ao longo do tempo, partindo de 24,5% em 2019, passando por 31,3% em 2020 e

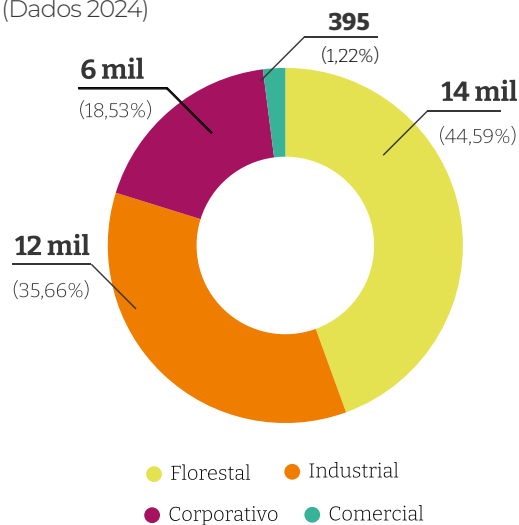
36,6% em 2022, evidenciando um avanço contínuo na presença de mulheres em áreas de gestão, suporte estratégico e funções especializadas.

O bloco comercial também apresenta níveis relativamente mais elevados de participação de mulheres em comparação às áreas produtivas. Em 2024, as mulheres representam 47,1% da força de trabalho nessa área, configurando o maior grau de equilíbrio de gênero entre os quatro blocos analisados. A trajetória histórica indica variações ao longo do período — 25,0% em 2019, 21,2% em 2020 e 19,7% em 2022 — seguidas de uma expansão significativa na edição mais recente.





Figura 14 - Número de funcionários por área
(Dados 2024)



Historicamente, as áreas que agora compõem o bloco Corporativo tiveram maior participação de mulheres, especialmente Áreas Administrativas, Meio Ambiente, Qualidade, Pesquisa e Desenvolvimento e Saúde e Segurança do Trabalho. Já as funções agora consolidadas no bloco Florestal, como Colheita, Silvicultura, Estradas e Produção Florestal, mantiveram predominância masculina em todas as edições.

Com a nova leitura por blocos, evidencia-se que a presença de mulheres no setor de base florestal avança de forma mais consistente nas estruturas corporativas e técnicas, enquanto os ambientes operacionais e produtivos seguem com participação significativamente inferior. O bloco Industrial apresenta posição interna, refletindo maior diversidade em funções de segurança do trabalho, mas ainda forte predominância masculina na área produtiva. Estes dados serão apresentados e aprofundados no capítulo seguinte.

A mudança metodológica, portanto, fortalece a análise para permitir uma visão sistêmica da estrutura organizacional. **Ela revela que o desafio não está apenas na ampliação da presença de mulheres total que cresceu de 13% em 2020 para 23% em 2024**, mas sobretudo em promover uma distribuição mais equitativa entre os diferentes blocos produtivos e estratégicos.

5.2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DISTRIBUIÇÃO DE GÊNERO EM NÍVEIS HIERÁRQUICOS E ÁREAS DE ATUAÇÃO

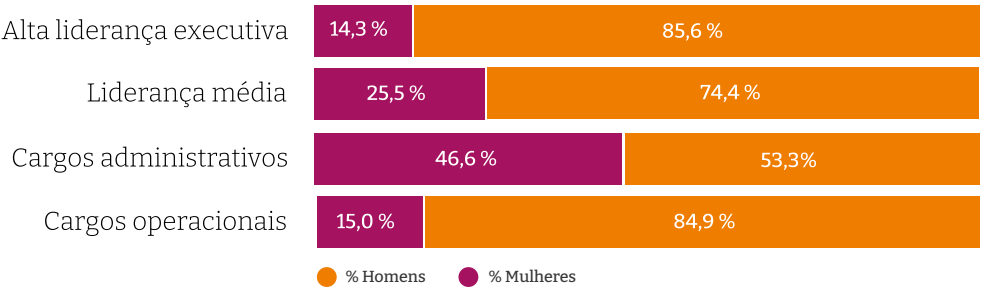
Os dados evidenciam um padrão estrutural que restringe a presença de mulheres nos espaços de decisão.

Embora mulheres representem uma parcela relevante dos cargos administrativos (46,7%), sua participação diminui conforme aumenta o nível hierárquico: são apenas 25,5% na liderança média e 14,4% na alta liderança executiva.

Esse funil hierárquico relaciona-se diretamente às oportunidades de progressão e ao acesso a posições mais estratégicas e de maior poder decisório. Nos cargos operacionais que representam 66,6% de toda a força de trabalho as mulheres correspondem a apenas 15%, demonstrando que as barreiras estruturais se manifestam tanto na base produtiva quanto no topo das organizações.



Figura 15 - Distribuição de gênero em níveis hierárquicos (Dados 2024)



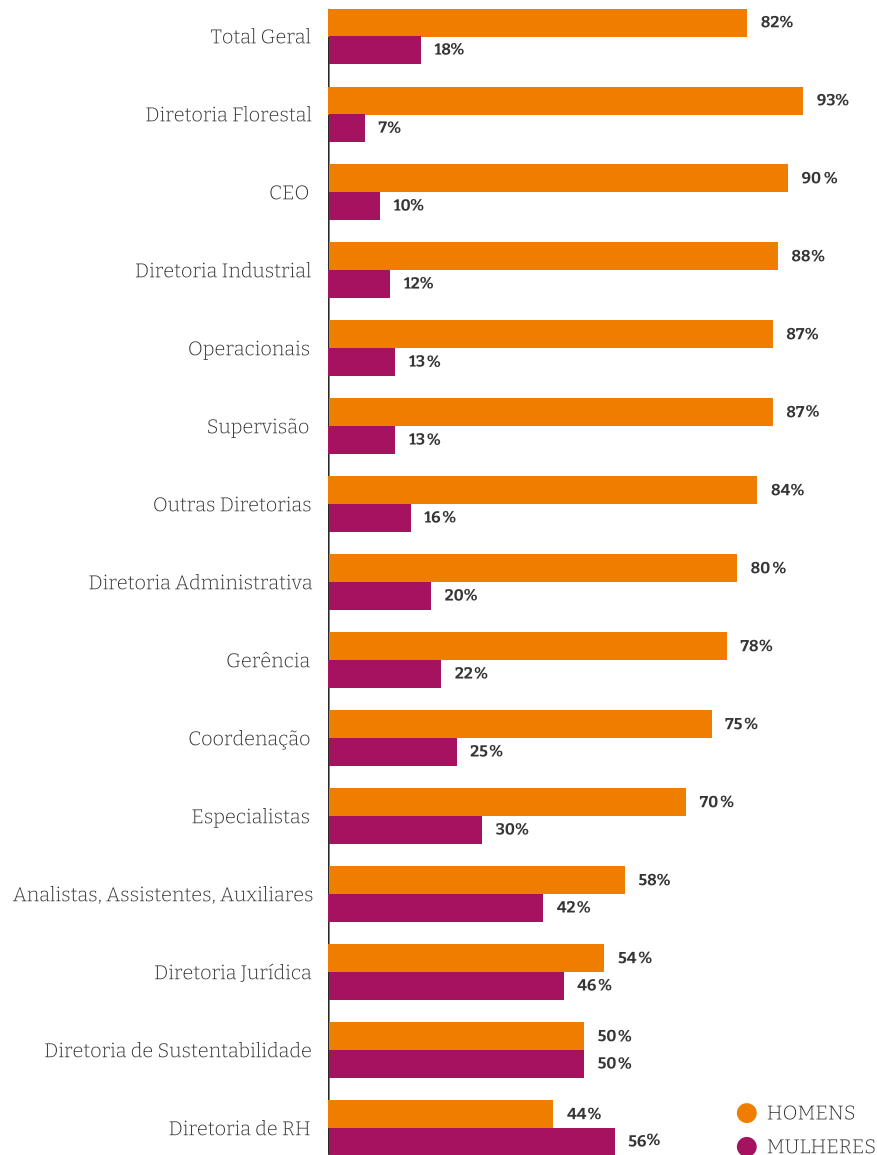
EDIÇÕES ANTERIORES:

Ao longo das edições anteriores do Panorama de Gênero do Setor Florestal, as posições funcionais foram analisadas a partir de categorias amplas de cargos, permitindo identificar padrões estruturais de participação de mulheres em diferentes níveis hierárquicos. Desde 2020, os dados evidenciam concentração de mulheres nos cargos administrativos, presença distribuída na liderança média e baixa representatividade na alta liderança executiva e nas cargos operacionais.





Figura 16 - Distribuição de gênero em níveis hierárquicos (Dados 2022)



* Operacionais: Encarregados(as), Operadores(as), Trabalhadores(as) operacionais e outros

Na edição de 2026, foi realizada uma atualização metodológica na organização das funções, com o objetivo de padronizar a classificação hierárquica, reduzir ambiguidades e ampliar a comparabilidade entre empresas. Uma nova estrutura consolidada como funções em quatro grandes níveis hierárquicos, com detalhamento mais claro das posições que os compõem:



Alta liderança executiva

Diretor(a)
CEO/Presidente
Vice-presidente
Diretor(a)-geral
Conselheiro(a)
Nível executivo
(CFO, COO, CTO, CIO, etc.)



Liderança média

Gerente
Coordenador(a)
Supervisor(a)
Líder de equipe
Subgerente
Encarregado(a)



Cargos administrativos

Analista
Assistente
Secretário(a)
Recepcionista
Administrativo
Auxiliar administrativo



Cargos operacionais

Operador(a)
Técnico(a)
Auxiliar
Motorista
Estoquista
Inspetor(a)

A reorganização metodológica das funções hierárquicas permite observar com maior precisão a evolução da participação de mulheres ao longo da estrutura organizacional do setor florestal. A análise comparativa entre as edições do Panorama evidencia avanços graduais na presença de mulheres em diferentes níveis hierárquicos, embora as desigualdades estruturais ainda permaneçam significativas.

Na alta **liderança executiva**, observa-se uma trajetória de crescimento da participação de mulheres ao longo do período analisado. Em 2019, as mulheres representavam **8%** das posições de liderança máxima. Esse percentual **aumentou para 19,5% em 2020 e 19,5% em 2022**, indicando um avanço importante

na ocupação de cargos estratégicos. Na edição de 2026 (Dados 2024), entretanto, a participação de mulheres registra **14,3%**, sugerindo oscilações no ritmo de avanço e reforçando que a presença de mulheres nos níveis mais altos de decisão ainda é limitada no setor.

Na **liderança média**, que inclui posições de gerência, coordenação e supervisão, observa-se um crescimento mais consistente da presença de mulheres.

A **participação de mulheres evoluiu de 14,5% em 2019 para 15,8% em 2021, alcançando 19,3% em 2023 e chegando a 25,5% em 2025.** para “A participação de mulheres evoluiu de 14,5% em 2019 para 15,8% em 2021, alcançando 19,3% em 2022 e chegando a 25,5% em 2024.



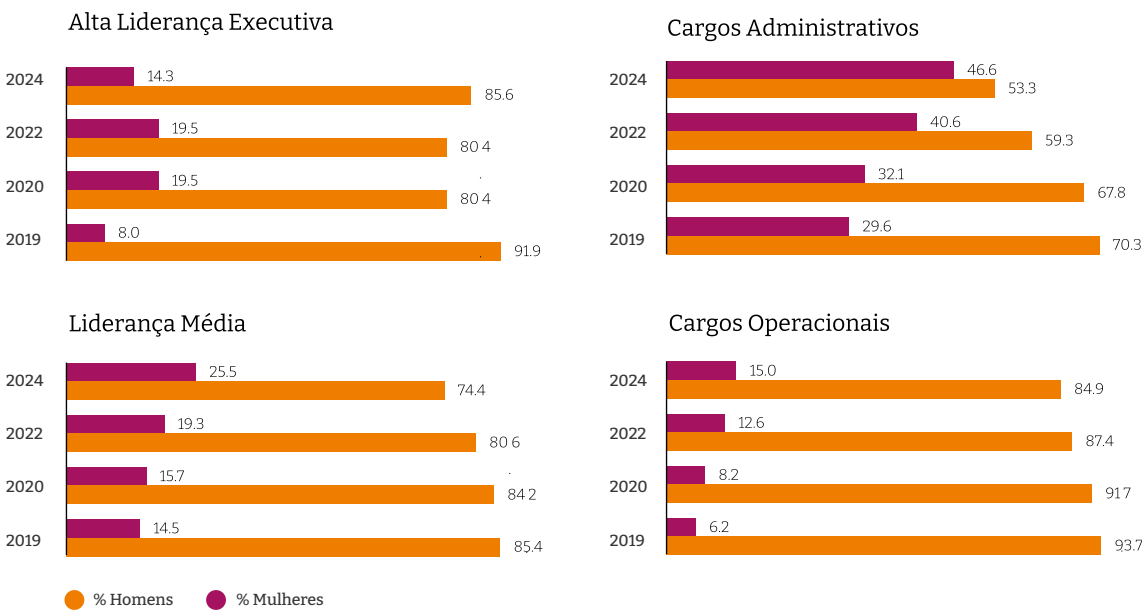
Nos **cargos administrativos**, a evolução é ainda mais expressiva. A **participação de mulheres** passou de 29,6% em 2019 para 32,1% em 2020, chegando a 40,6% em 2022 e alcançando 46,6% em 2024, aproximando-se da paridade de gênero. Esse padrão confirma uma tendência já observada em diferentes setores produtivos, na qual as mulheres estão mais presentes em áreas administrativas, de suporte organizacional e gestão corporativa.

Nos **cargos operacionais**, historicamente associados às atividades produtivas e técnicas do setor florestal, também se observa crescimento gradual da participação de mulheres. A **proporção de mulheres** passou de 6,2% em 2019 para 8,2% em 2020, alcançando 12,6% em 2022 e chegando a 15,0% em 2024.

Embora ainda representem uma parcela minoritária da força de trabalho nessas funções, os dados indicam uma tendência consistente de ampliação da presença de mulheres nas atividades operacionais.

A análise conjunta desses níveis hierárquicos revela um padrão estrutural recorrente: **a participação de mulheres tende a diminuir à medida que se avança na hierarquia organizacional**, fenômeno frequentemente descrito na literatura como efeito funil ou pipeline de liderança. Ao mesmo tempo, os dados evidenciam avanços progressivos na presença de mulheres tanto em funções administrativas quanto em níveis intermediários de gestão, indicando transformações graduais na composição da força de trabalho do setor.

Figura 17 - Comparativo de DISTRIBUIÇÃO DE GÊNERO EM NÍVEIS HIERÁRQUICOS - (metodologia 2026) dados de 2019-2024



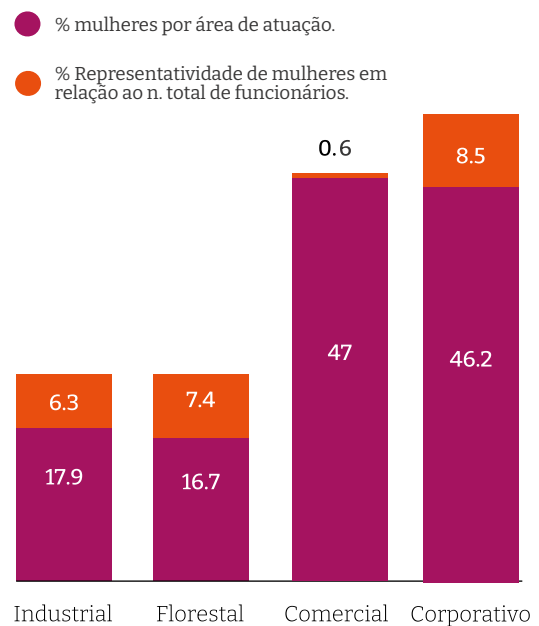


PADRONIZAÇÃO

A padronização metodológica adotada nesta edição contribui para tornar esse padrão mais visível e comparável entre empresas, permitindo análises mais consistentes sobre os avanços e desafios relacionados à equidade de gênero na estrutura ocupacional do setor florestal brasileiro.

A análise por áreas organizacionais reforça essa assimetria: o corporativo (46,2%) e o comercial (47,1%) são ambientes que apresentam maior equilíbrio de gênero, enquanto as áreas industrial (17,9%) e florestal (16,7%) permanecem fortemente masculinizadas, com mais de 80% de presença masculina. Esses resultados indicam que a equidade avança em espaços administrativos e de gestão, mas ainda permanece restrita nas áreas produtivas. Apesar de os ambientes corporativo e comercial apresentarem aparente equilíbrio entre gêneros, a participação de mulheres permanece significativamente baixa: apenas 8,6% no setor corporativo e 0,6% na área comercial, em relação ao total de funcionários. Isso significa que, na prática, o setor comercial quase não conta com representatividade de mulheres dentro da base analisada.

Figura 18 - Distribuição de gênero em áreas de atuação (2024)



ENQUANTO O EQUILÍBRIO DE GÊNERO SE APROXIMA NO CORPORATIVO, A PRODUÇÃO SEGUE PREDOMINANTEMENTE MASCULINA.



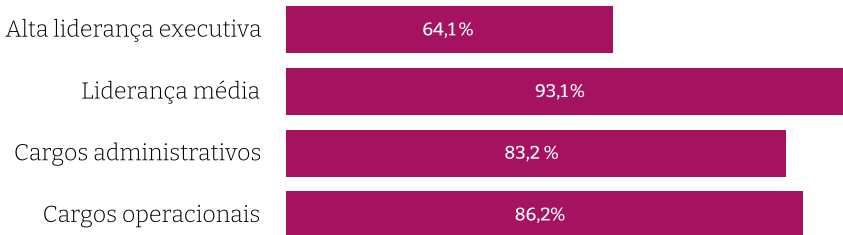
5.2.2 DESIGUALDADE SALARIAL POR GÊNERO: DIFERENÇAS ECONÔMICAS ENTRE CARGOS, LIDERANÇA E REMUNERAÇÃO



Na alta liderança executiva, mulheres recebem em média R\$23.698,00, enquanto homens recebem R\$36.945,00 — apenas 64,1% do salário recebido por homens. Na liderança média, mulheres recebem 93,1% do salário recebido

por homens (média de R\$17.619 para mulheres e R\$18.916 para homens), embora a diferença salarial seja persistente. Nos cargos administrativos, as mulheres recebem 83,2% do salário dos homens, e nos operacionais, 86,2%.

Figura 19 - Representatividade % do salário da mulher em relação ao salário dos homens em posições similares (dados 2024)





Esses resultados convergem com análises nacionais. Segundo o 3º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios, elaborado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), as mulheres brasileiras continuam ganhando 20,9% menos do que os homens, mesmo com o aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho. A combinação dos dados reforça que a desigualdade não se restringe ao ingresso, mas se intensifica nas etapas de progressão e no acesso a posições de maior responsabilidade. Na amostra analisada¹, observa-se que a remuneração média dos cargos de liderança média supera a da alta liderança executiva, considerando todos os gêneros. Esse resultado, embora à primeira vista pareça contraintuitivo,

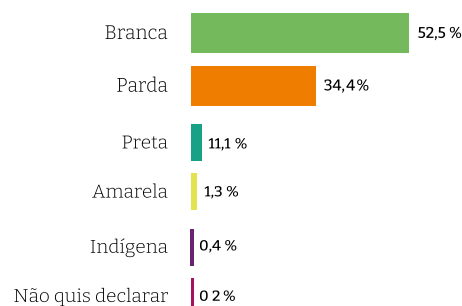
pode ocorrer em estruturas mais verticalizadas quando a média do grupo executivo é influenciada por fatores como composição do grupo (poucos cargos e alta variabilidade), critérios distintos de elegibilidade (por exemplo, parte da remuneração estar fora da base coletada) e diferenças no desenho de incentivos por nível hierárquico

Em especial, é comum que posições executivas tenham uma parcela relevante de remuneração variável de longo prazo, como bônus diferido, ações ou incentivos atrelados a metas, que nem sempre aparece nas bases salariais desagregadas quando o reporte se concentra em remuneração fixa ou em componentes não uniformemente informados entre empresas.

5.2.3 INTERSECCIONALIDADE: GÊNERO, COR E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A distribuição racial geral dos trabalhadores revela predominância de pessoas brancas (52,5%), seguidas por pardas (34,4%), pretas (11,1%), amarelas (1,3%), indígenas (0,4%) e 0,2% não quiseram declarar a cor/raça. Contudo, a interseccionalidade evidencia desigualdades mais profundas quando diferentes marcadores se cruzam.

Figura 20 - Distribuição racial geral (dados 2024)



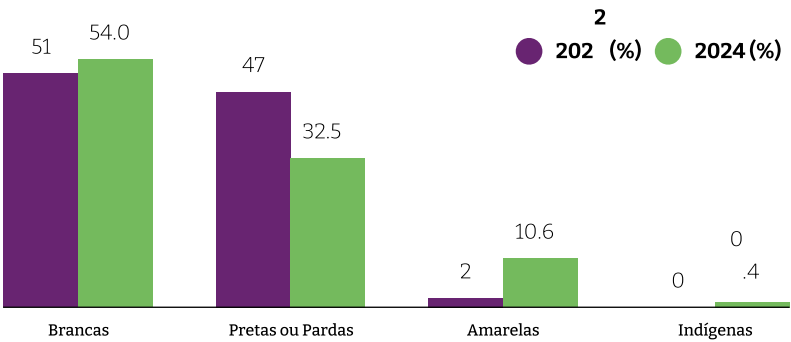
¹ No caso desta análise, a base amostral restringe-se a 24 organizações, podendo apresentar limitações estatísticas, como a influência de poucos casos extremos ou a ausência de dados completos sobre componentes variáveis. Conforme destacado pela OCDE em publicações sobre governança e remuneração executiva, amostras reduzidas tendem a ampliar a variabilidade das médias, especialmente quando há heterogeneidade na composição da remuneração total entre empresas e níveis hierárquicos. Por isso, a Rede Mulher Florestal seguirá disseminando a importância do Panorama e mobilizando atores do setor para maior engajamento e número de organizações respondentes em edições futuras.



GÊNERO E COR/RAÇA

Em 2022, observa-se maior detalhamento e diversidade declarada na composição racial das mulheres na amostra, com predominância de mulheres brancas (54%), seguidas por pardas (32,5%) e pretas (10,7%), além de participações menores de amarelas (1,9%), não declaradas (0,4%) e indígenas (0,4%). Em 2022, a distribuição era mais agregada, com 51% brancas, 47% pretas ou pardas, 2% amarelas e 0% indígenas”com os dados presentes na figura 21.

Figura 21 - Composição racial de mulheres (2022-2024)

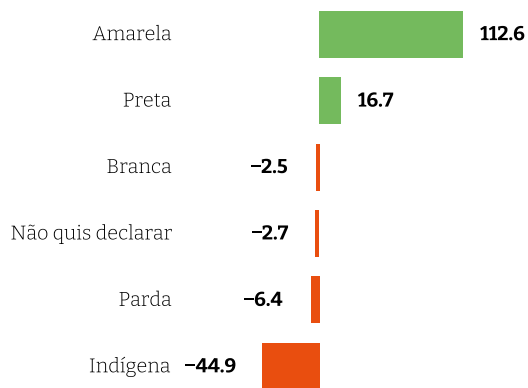




A análise histórica da composição racial das mulheres revela forte concentração racial em determinados grupos. Ao comparar a edição de 2023, observa-se a manutenção da predominância de mulheres brancas na estrutura organizacional, e decréscimo da participação de mulheres pardas e pretas, além do mapeamento

de mulheres indígenas no quadro das organizações participantes. As mulheres pardas e pretas concentram-se majoritariamente em funções administrativas e operacionais, enquanto as mulheres brancas estão distribuídas ao longo de toda a estrutura hierárquica. As desigualdades salariais por cor/raça também são significativas:

Figura 22 - Diferença % da média salarial mulheres/cor/raça (dados 2024)



Branças recebem, em média, 2,5% a menos que homens brancos.

Pardas recebem 6,4% a menos que homens pardos.

Pretas recebem 16,7% a mais que homens pretos, sendo mais concentradas em cargos administrativos e de liderança média.

Amarelas recebem, em média, 112,7% a mais que homens amarelos, distribuídas entre operacionais e liderança média.

Indígenas recebem 44,9% a menos que homens indígenas e concentram-se majoritariamente em cargos operacionais.

Como a categoria cor/raça na base de dados desta edição do Panorama apresenta um número reduzido de observações, as médias reportadas acima podem sofrer distorções (por exemplo, maior sensibilidade a poucos casos, dispersão elevada e diferenças no mix de cargos). Ainda assim, a direção geral dos achados está alinhada ao que é observado em fontes setoriais. Conforme o Boletim 2025 do SNIF (Sistema Nacional de Informações Florestais), a população indígena é a que apresenta menor participação no setor florestal em ambos os gêneros, concentrada majoritariamente em cargos operacionais, representando

0,5% da mão de obra masculina e 0,2% da de mulheres. Esta referência nos ajuda a contextualizar porque desigualdades com a população indígena tendem a ser mais visíveis e persistentes. As médias salariais gerais, indicam uma ordem de desigualdade racial: os indígenas recebem os menores salários, seguidos por pretos, pardos, enquanto brancos e amarelos apresentam as maiores médias. Essa leitura reforça que a discussão pode ir para além da presença de mulheres, mas considerar a qualidade da inserção (setores, níveis hierárquicos e acesso a posições estratégicas) e às barreiras interseccionais que influenciam oportunidades e remuneração.





PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD)

A representatividade PcD permanece baixa e concentrada em funções administrativas e operacionais. A distribuição por bloco é: 24,4% no corporativo, 27,9% no florestal e 46,8% no industrial, refletindo padrões semelhantes ao quadro geral.

Figura 23 - Funcionários por gênero PcD
(dados 2024)

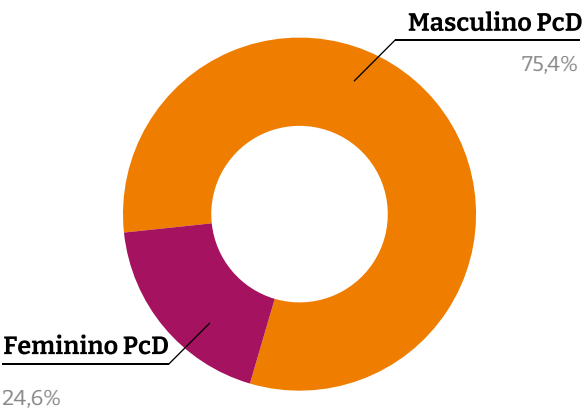
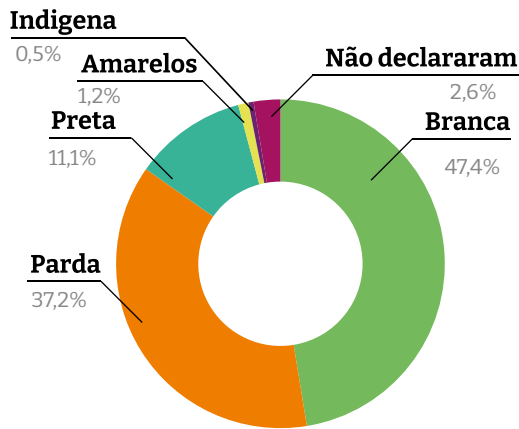


Figura 24- Funcionários por cor/raça PcD
(dados 2024)



ENTRE (PcDS)

24,6% são mulheres e 75,4% são homens.

Mulheres PcD recebem 245,9% do salário de homens PcD na liderança média e 45% em cargos operacionais. Entre os PcDs mulheres tem salários superiores aos dos homens dentro da amostragem de empresas participantes deste panorama.

A distribuição racial geral entre PcDs mantém tendência semelhante ao total: 47,4% brancos, 37,2% pardos, 11,1% pretos, 1,2% amarelos, 0,5% indígenas e 2,6% não quiseram declarar.

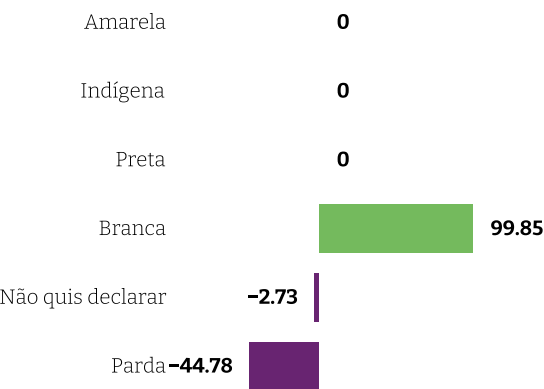
SALÁRIOS POR GÊNERO (PcD)

Ao analisar a média salarial por cor/raça podemos verificar situações extremas, mulheres PcD brancas ganham 99,9% a mais que a média masculina, já as pardas 44,8% a menos.



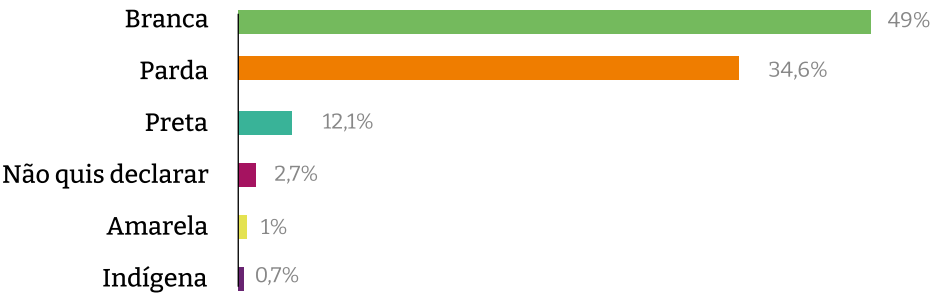
CONSIDERANDO O TAMANHO REDUZIDO DESSES SUBGRUPOS, RECOMENDA-SE CAUTELA NA INTERPRETAÇÃO, POIS AS MÉDIAS PODEM SER INFLUENCIADAS POR COMPOSIÇÃO DE CARGOS E POR POUCOS REGISTROS.

Figura 25 - Diferença % da média salarial considerando cor/raça/PcD/Mulheres (dados 2024)



Diferentemente da nossa amostra, conforme o IBGE, na publicação/apresentação PNAD Contínua, Pessoas com Deficiência 2022” (divulgação 2023), os indicadores de rendimentos mostram desigualdade entre homens e mulheres no grupo de pessoas com deficiência, com homens apresentando rendimentos maiores, reforçando que o padrão predominante tende a favorecer os homens, ainda que a amostra específica possa capturar exceções pontuais por efeito de base e composição.

Figura 26 - Mulheres por cor/raça (PcD) (dados 2024)



A distribuição por cor entre as mulheres PcD na amostra segue padrão semelhante ao observado para a participação racial consolidada do público feminino neste Panorama: há maior incidência de mulheres brancas, seguidas por pardas e pretas, com participação residual de amarelas e indígenas. De acordo com dados da prévia do CENSO de 2022, a

disparidade de oportunidades para as mulheres PcD tem a possibilidade de ser mais agravada com a informação de que a maior parte da população PcD no Brasil, independentemente do setor econômico florestal, é representada por mulheres; em 2022, essa população era de 8,3 milhões de mulheres e 6,1 milhões de homens.



6. CULTURA ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS INTERNAS

Embora a agenda de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) tenha avançado significativamente na última década, o cenário atual apresenta desafios complexos. **Observa-se uma onda de questionamentos e cortes em programas de diversidade, fenômeno que começa a refletir no Brasil.** Muitas empresas, pressionadas por mudanças políticas e econômicas, têm reduzido orçamentos ou reestruturado suas áreas de impacto social.

Contudo, a relevância do tema permanece sustentada por coalizões globais que reforçam a equidade como pilar de governança e desenvolvimento econômico. Destacam-se iniciativas como:

EPIC (Equal Pay International Coalition): Liderada pela OIT, ONU Mulheres e OCDE, foca na redução da lacuna salarial entre gêneros em níveis globais e nacionais.

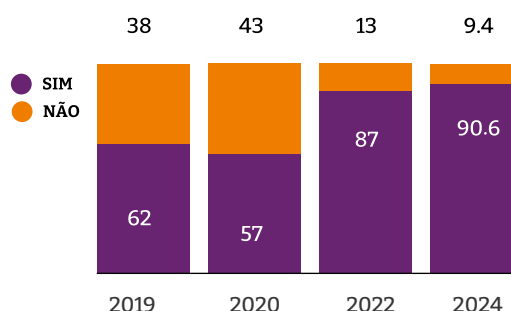
EWVG (Empower Women Working Group) do G20: Criado em 2023 sob a presidência da Índia, o grupo consolida o compromisso das maiores economias do mundo em promover a autonomia de mulheres e combater desigualdades estruturais.

Neste contexto, o panorama apresenta evoluções significativas e desafios estruturais refletidos nos resultados apurados.

6.1 EVOLUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DAS POLÍTICAS DE DIVERSIDADE

A série histórica do Panorama indica que a diversidade deixou de ser uma pauta periférica para se consolidar como compromisso institucional entre as organizações participantes, refletido no avanço do percentual de empresas com políticas não discriminatórias:

Figura 27 - Existência de política de diversidade e não discriminatória (2019-2024)





Em 2019, 62% das empresas declararam possuir política de diversidade ou política não discriminatória formalizada. Esse percentual já indicava um movimento inicial de institucionalização da agenda, embora ainda houvesse existência significativa de empresas sem diretrizes estruturadas (38%).

Em 2020, observa-se uma leve retração para 57%, possivelmente associada à variação da amostra e ao contexto de transição organizacional em meio à pandemia. Ainda assim, mais da metade das empresas mantêm políticas formais de diversidade, sinalizando permanência da pauta no debate institucional. A mudança mais expressiva ocorre a partir de 2022, quando 87% das empresas

passam a declarar a existência de políticas formalizadas. Esse salto de 30 pontos percentuais em relação a 2020 representa um marco na consolidação da agenda dentro das organizações participantes deste panorama, apontando para um caminho em que a diversidade deixa de ser iniciativa pontual para se tornar compromisso organizacional.

Nesta edição, o percentual alcança 90,6%, demonstrando quase universalização da política não discriminatória entre as empresas participantes. Em quatro anos, o crescimento acumulado foi de 28,6 pontos percentuais. Essa evolução histórica pode sugerir três movimentos estruturais:

- 1** *A transição da diversidade como pauta específica para compromisso formal de governança.*
- 2** *A internalização da agenda de patrimônio como componente estratégico, alinhada às práticas ESG.*
- 3** *A consolidação de mecanismos normativos que sustentam ações afirmativas e monitoramento institucional.*

Durante os cinco anos do Panorama, observou-se uma evolução da existência de política formal ainda ser um diferencial competitivo, para a mesma se aproximar de um padrão esperado. O desafio futuro deixa de ser apenas formalização documental e passa a ser efetividade, monitoramento e transformação cultural. Este retrato é compatível com um movimento mais

amplo de institucionalização de práticas de DEI no Brasil — e cria melhores condições para que mudanças sejam medidas e geridas. Ainda assim, por um lado, conforme a Lei Federal 14.611/2023 que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens e altera a Consolidação das Leis do Trabalho de 1943, existe a exigência de transparência e de mecanismos de



combate à discriminação salarial (como a obrigatoriedade de apresentação de plano de ação e mitigação, por parte da empresa, e a aplicação de multas em caso de não cumprimento), o que tende a aumentar pressão por correção de desigualdades; mas assim como apresentado no diagnóstico Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2023–2024 (Instituto Ethos, 2024), a presença de políticas e compromissos não elimina, por si só, a persistência de desigualdades na hierarquia. Assim como citado na reportagem oficial do MTE sobre os dados do 3º Relatório de Transparência de 2025 [\(Link\)](#) a implementação plena da lei por exemplo, depende de fiscalização, conscientização e fortalecimento de políticas públicas. Em relação ao monitoramento, o estudo supracitado aponta que a agenda de ações afirmativas e políticas junto à composição de gênero e cor/raça nas grandes empresas, já ocorrem.

Os dados das organizações participantes dos Panoramas de Gênero do Setor Florestal indicam uma mudança

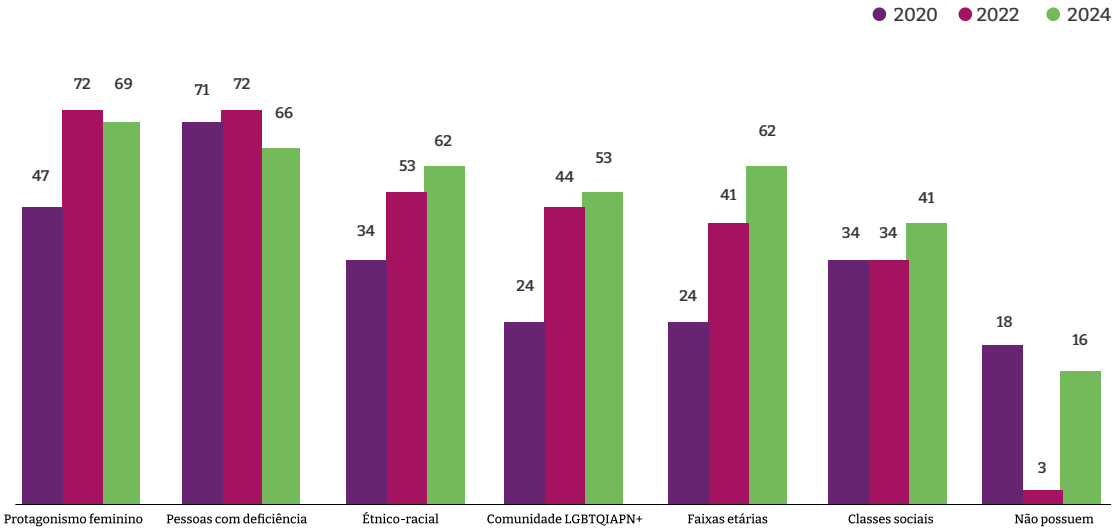
relevante no padrão de priorização das frentes de diversidade e inclusão ao longo do tempo. Em 2023, as iniciativas apresentavam maior concentração em alguns eixos, com destaque para Protagonismo/Empoderamento Feminino (72%) e Pessoas com Necessidades Especiais/PCD (72%), seguidos por Étnico-racial (53%), LGBT+ (44%), Gerações (41%), Classes Sociais (34%) e Comunidade Trans e outras identidades de gênero (22%).

Na edição atual, observa-se uma distribuição mais equilibrada entre os temas: Protagonismo Feminino (68%), Pessoas com Deficiência (66%) e Étnico-racial na liderança e Faixas Etárias Diversas (62%), seguidos por Comunidade LGBTQIAPN+ (53%), e Classes Sociais (41%). Embora os eixos priorizados permaneçam, em essência, semelhantes, o que se destaca é a redução da concentração em poucas frentes e o avanço para uma atuação mais diversificada e integrada, sugerindo diversificação da estratégia institucional na forma como as organizações estruturam e distribuem seus esforços em equidade e inclusão.





Figura 28 - % Frentes de diversidade e inclusão adotadas pelas organizações (2020-2024)



Os desafios identificados pelas empresas evidenciam que a equidade de gênero permanece condicionada por fatores estruturais. Entre os principais obstáculos apontados estão:

- *Domínio masculino do setor — 53,1%;*
- *Dificuldades de atração e retenção de profissionais diversas — 46,9%;*
- *Vieses inconscientes na liderança — 40,6%.*

Quando as empresas apontam o domínio masculino do setor como desafio, isso não deve ser lido apenas como um “dado demográfico” (há mais homens do que mulheres). Em muitos casos, a predominância numérica vira um mecanismo de barreira porque influencia normas de convivência,

rotinas de trabalho, redes de influência e critérios (muitas vezes implícitos) de reconhecimento e promoção. Em setores e funções historicamente masculinizados, esse efeito aparece com força no cotidiano e pode afetar tanto a entrada quanto a permanência e a progressão de carreira de mulheres.



PODEMOS CITAR TRÊS MECANISMOS COMUNS:

- 1** Efeito minoria (isolamento e superexposição): Quando há poucas mulheres nas equipes (ou em determinados cargos/áreas), elas ficam mais visíveis e mais sujeitas a pressão de performance (“precisar provar o tempo todo”), além de terem menos “pares” para troca e apoio. Em contextos de campo e equipes muito masculinizadas, existe a preocupação com ambiente masculinizado e recomendações como evitar que haja apenas uma mulher sozinha em grupo de homens, justamente para reduzir vulnerabilidades e riscos (incluindo situações de assédio moral).
- 2** Redes informais e oportunidades (quem indica, quem patrocina, quem promove): Em ambientes dominados por homens, oportunidades podem circular mais por redes informais de confiança (indicações, convites para projetos críticos, acesso a líderes). Mesmo sem intenção explícita de excluir, esse padrão tende a reproduzir o perfil já dominante — porque as pessoas, em geral, indicam quem se parece com elas ou com quem já está no grupo.
- 3** Conexão direta com vieses inconscientes (o “normal” parece mais competente): A predominância numérica alimenta o viés inconsciente porque o cérebro humano aprende por repetição: se historicamente “o líder típico” naquele setor tem um certo perfil (masculino), é comum que decisões de contratação, avaliação e promoção passem a favorecer esse padrão, mesmo sem alguém declarar isso.



VIESES

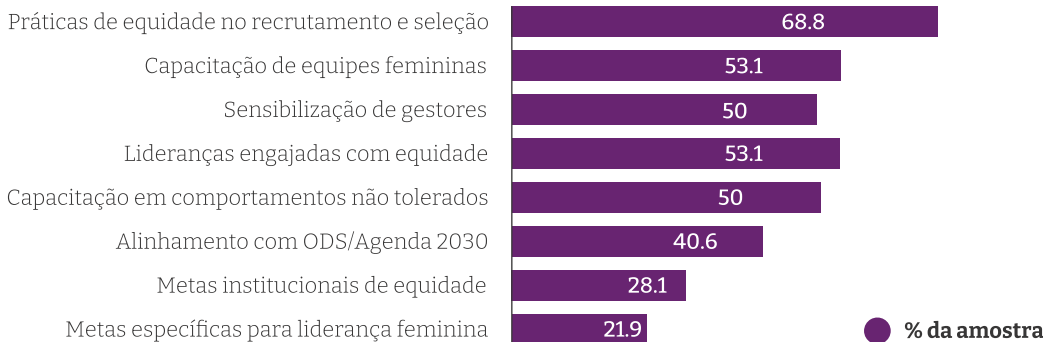
A predominância numérica pode ser uma barreira por si só, porque ela molda normas, redes e percepções do que é “adequado” e “competente”. E ela fica ainda mais forte quando combinada a vieses inconscientes e a desafios de atração e retenção, formando um ciclo: entra pouca diversidade → o ambiente segue com predominância masculina → retém menos mulheres → a liderança continua homogênea → as decisões continuam reproduzindo o padrão.



Questões relacionadas à maternidade e adaptação das rotinas operacionais também foram mencionadas por 28,1% das empresas, indicando desafios específicos associados à dinâmica das atividades de campo. Entre os fatores que atualmente impulsionam a promoção da equidade de gênero, destacam-se práticas de equidade nos processos de recrutamento e seleção (68,8%), seguidas por iniciativas de capacitação de equipes de mulheres

(53,1%) e ações voltadas à sensibilização de gestores e lideranças (50%). Treinamentos relacionados a comportamentos não tolerados são indicados por metade das empresas (50%), enquanto o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aparece em 40,6% das respostas. A presença de metas formais de equidade e liderança de mulheres ainda é menos disseminada, sugerindo que a agenda avança principalmente por meio de práticas institucionais e mudança cultural.

Figura 29 - Fatores que impulsionam a promoção da equidade de gênero (dados 2024)



Em relação à existência de boas práticas previstas para a promoção da equidade de gênero, 23 empresas (71,9%) indicaram possuir iniciativas estruturadas, enquanto 9 empresas (28,1%) declararam não contar com práticas formalizadas.

6.1 ESTRUTURAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

A transparência representa uma das dimensões fundamentais para o avanço da equidade de gênero. Entre as empresas respondentes, 71,9% afirmam possuir práticas estruturadas voltadas à promoção da equidade de gênero. No entanto, apenas 56,2% contam com uma pessoa designada, uma área específica

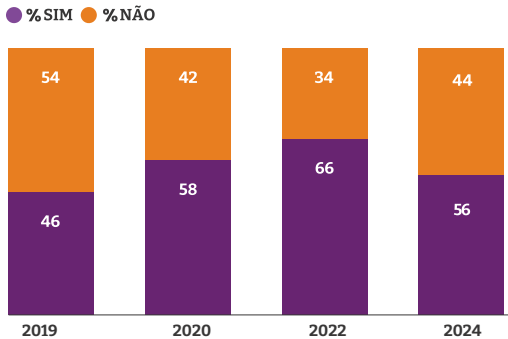
ou um comitê formal responsável pelo monitoramento da equidade. Essa diferença revela estágios distintos de institucionalização: a agenda já está amplamente incorporada em termos normativos (diretrizes, políticas e compromissos formais), mas sua consolidação em mecanismos



permanentes de governança, como a definição de responsáveis, ainda evolui de forma gradual. Na prática, isso importa porque iniciativas “estruturadas” podem existir como programas e normas, mas tendem a perder força quando não há responsabilização definida e coordenação contínua.

Em perspectiva temporal, os resultados mostram evolução na adoção de pessoa designada, instância ou comitê para o monitoramento da promoção de equidade de gênero. Ainda assim, observa-se uma queda no indicador mais recente, para patamar inferior ao de 2020, o que pode sinalizar variações no engajamento das empresas ou mudanças de contexto. As contribuições qualitativas indicam que cerca de 60% das organizações operam com modelos híbridos de governança, envolvendo simultaneamente áreas de Recursos Humanos, comitês interdepartamentais e iniciativas

Figura 30 - Pessoa, instância ou comitê para monitoramento do compromisso com a promoção de equidade de gênero (2019-2024)



colaborativas. Esse arranjo amplia a participação de diferentes setores internos, mas também pode limitar a consistência e a continuidade das ações quando não há uma estrutura formalizada dedicada ao tema. Embora políticas formais de equidade estejam amplamente disseminadas, a estruturação de instâncias permanentes de governança, mecanismos contínuos de monitoramento e processos formais de transparência salarial permanece como um dos principais desafios para fortalecer a agenda e garantir avanços sustentáveis ao longo do tempo.





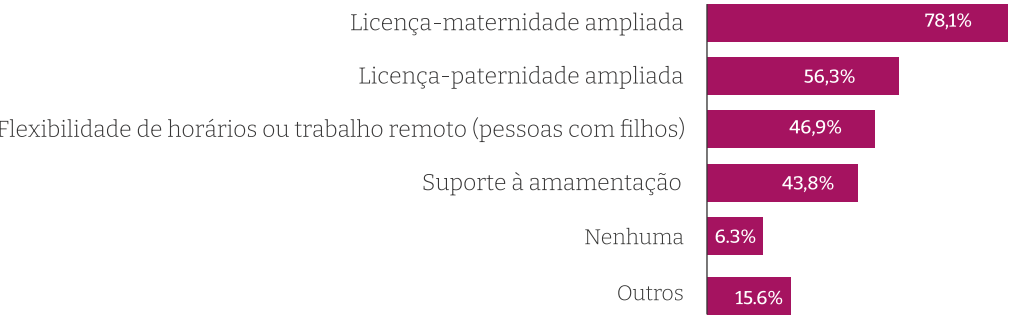
7. AMBIENTE E CONDIÇÕES DE TRABALHO

7.1. POLÍTICAS DE PARENTALIDADE E RETENÇÃO:

A adoção de políticas organizacionais voltadas à parentalidade representa um dos avanços mais relevantes na construção de ambientes de trabalho mais equitativos. No setor florestal, observa-se que diversas empresas têm ampliado benefícios e práticas institucionais que apoiam trabalhadores e trabalhadoras durante o período relacionado à gestação, adoção e cuidado com filhos. É importante destacar que os dados apresentados a

seguir referem-se a políticas ampliadas ou benefícios adicionais implementados pelas empresas, para além das garantias previstas na legislação trabalhista brasileira, que já assegura direitos mínimos relacionados a licença-maternidade e licença-paternidade. Nesse contexato, as respostas refletem principalmente extensões de benefícios, flexibilizações organizacionais ou mecanismos adicionais de apoio à parentalidade.

Figura 31 - Políticas de parentalidade e retenção adotadas pelas organizações (dados 2024)



A baixa proporção de empresas que indicaram não oferecer práticas adicionais nesse campo (6,3%) sugere que a temática da parentalidade tem ganhado crescente legitimidade institucional no setor. Mais do que um benefício pontual, essas iniciativas indicam uma mudança gradual na forma como as organizações reconhecem o cuidado e a vida familiar como dimensões relevantes da experiência profissional, promovendo condições mais favoráveis para retenção de talentos e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.



DURAÇÃO DA LICENÇA-MATERNIDADE:

Em 2024, os dados sobre duração da licença-maternidade apontam um movimento de continuidade na ampliação do benefício para além do mínimo legal.

Pela legislação brasileira, a licença-maternidade mínima é de 120 dias (4 meses). Nesse contexto, em 2024, 56,2% informam conceder 4 meses — exatamente o piso legal — enquanto 40,6% já oferecem mais de 4 meses, sinalizando um avanço importante na direção de práticas ampliadas de cuidado e retenção.

Figura 32 - Duração da Licença Maternidade (dados 2024)

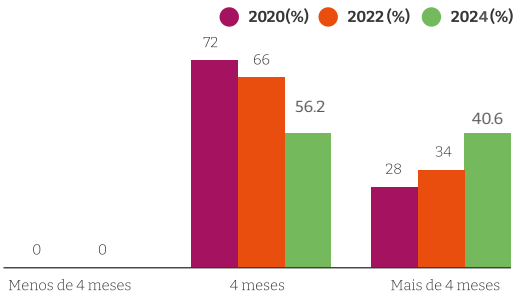
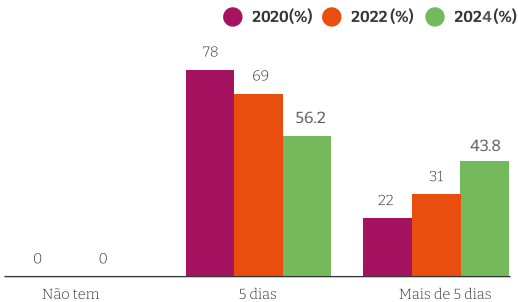


Figura 33 - Duração da Licença Paternidade (dados 2024)



RESULTADOS

Esse resultado demonstra que 40,6% das organizações já reconhecem que o período legal é insuficiente para a adaptação familiar e profissional. **Duração da Licença-Paternidade:** A licença-paternidade também apresenta movimento de expansão conforme os dados históricos:

Conforme evidenciado pelos resultados, 40,6% das organizações admitem que o período legal da licença-maternidade é insuficiente para a adaptação familiar e profissional. Somado a isso, nota-se que 43% das empresas já se movimentam para expandir a licença-paternidade. Embora esses índices ainda não atinjam

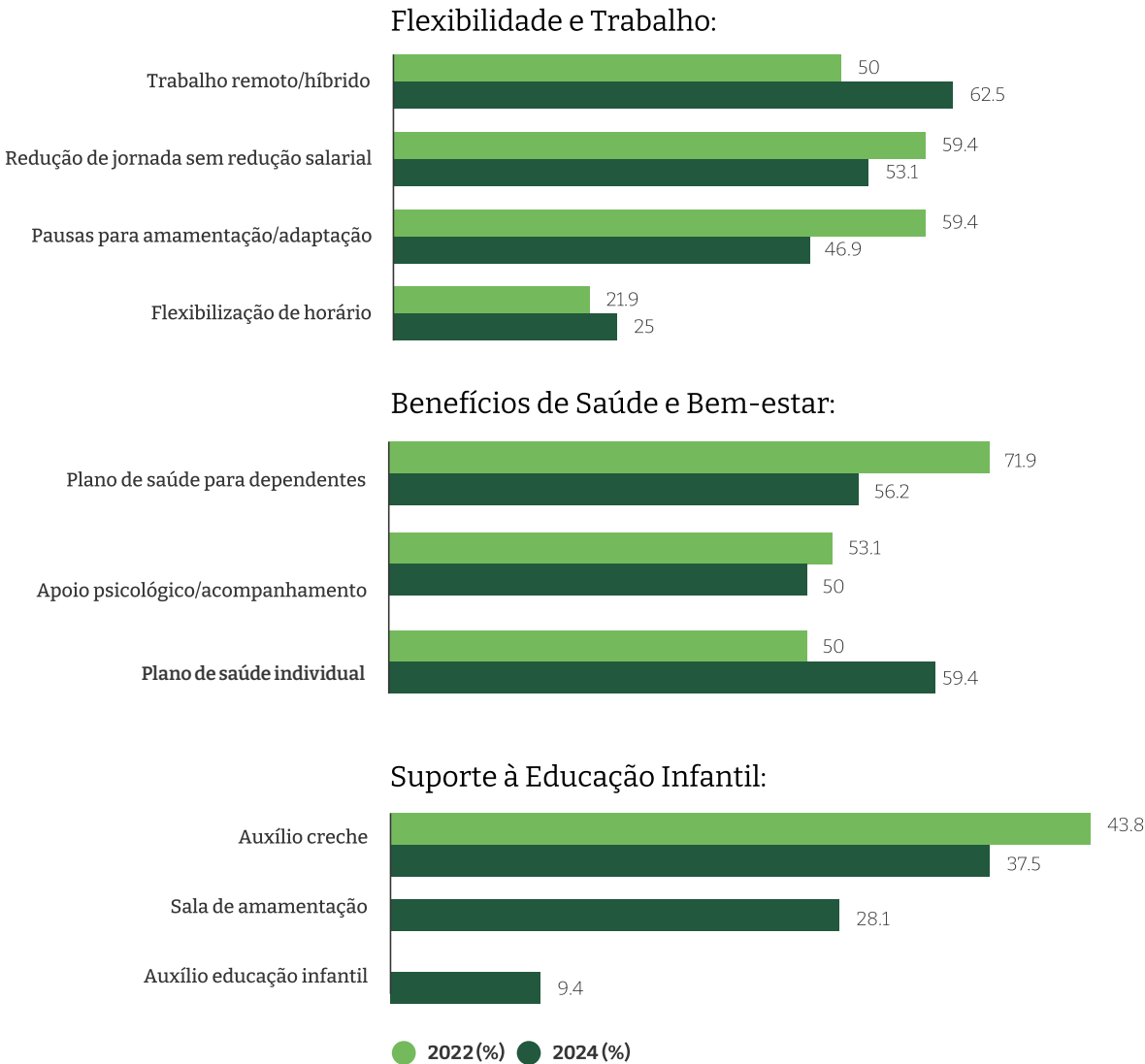
a maioria absoluta, eles demonstram uma evolução significativa que impacta diretamente a reputação corporativa e a atratividade da marca empregadora frente ao mercado. Entre as empresas que ampliam, o padrão predominante é de 20 dias (57,1%), seguido por períodos variados de 7 a 30 dias.



PÓS LICENÇA-MATERINDADE

Essa diversidade reflete diferentes modelos de gestão, mas consolida a tendência de reconhecer a importância do envolvimento paterno nos primeiros meses de vida. Estratégias de Retenção Pós-Licença-Maternidade: **O retorno ao trabalho após a maternidade é um momento crítico para a permanência de mulheres.** As empresas implementam práticas multidimensionais:

Figura 34 - Estratégias de retenção pós-licença maternidade 2022-2024







Em 2024, observa-se que a maioria das organizações participantes declara adotar políticas de retenção no pós-maternidade, com destaque para medidas de flexibilidade de trabalho e de saúde e bem-estar. Esse movimento aparece alinhado à ideia de reduzir barreiras de retorno e permanência após a licença, especialmente em fases de maior demanda de cuidado. Coerentemente, apenas 3,1% das empresas informam não possuir política de retenção pós-maternidade, sugerindo ampla presença do tema na agenda corporativa.

Na comparação com 2022, os dados do boletim apontam que algumas práticas já eram relativamente disseminadas, com ênfase em benefícios de saúde e em modelos de trabalho mais flexíveis. Em 2022, as medidas mais citadas foram plano de saúde estendido para dependentes (71,9%), redução de jornada sem redução salarial (59,4%), pausas para amamentação (59,4%), apoio psicológico/acompanhamento (53,1%), plano de saúde individual (50,0%) e modelo de trabalho home office ou híbrido para atividades administrativas

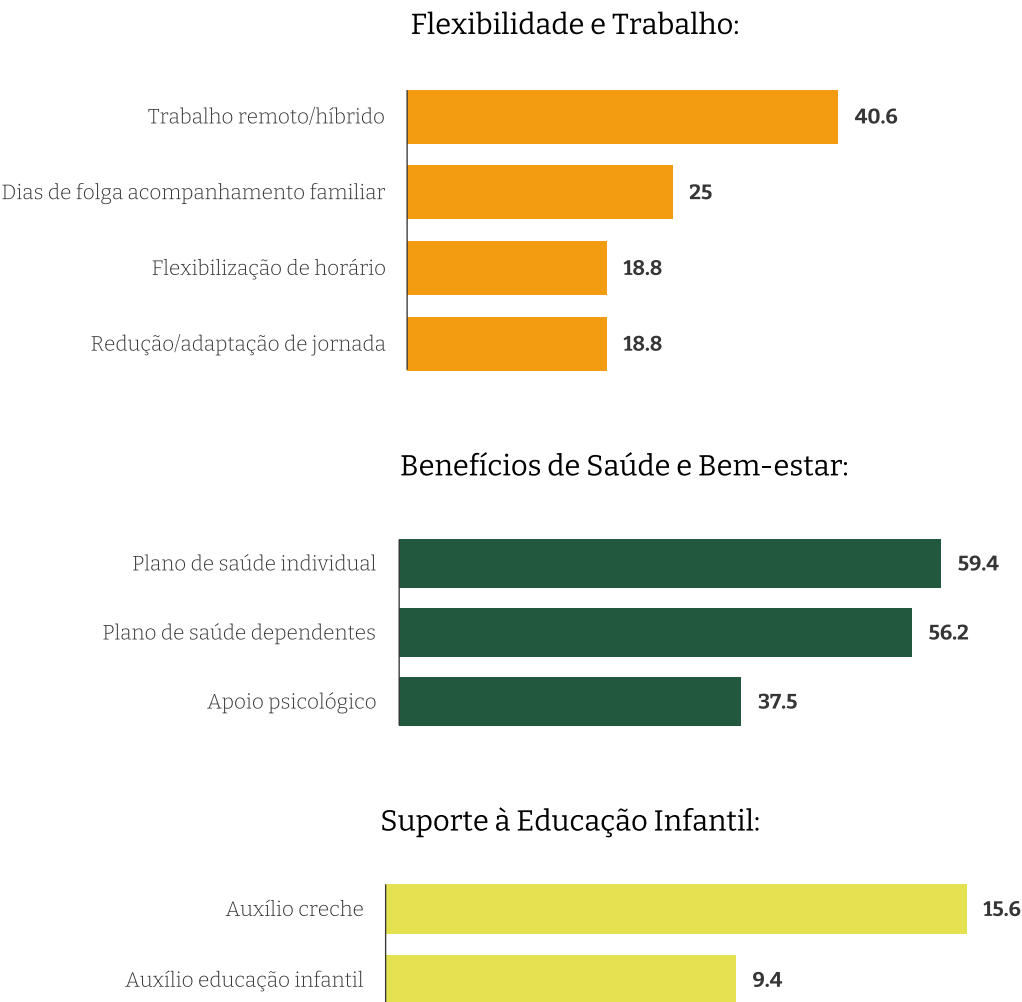
(50,0%). Já em 2024, o padrão se mantém, com percentuais elevados em trabalho remoto/híbrido (62,5%), plano de saúde individual (59,4%) e leve redução para plano de saúde para dependentes (56,2%), plano de saúde para dependentes (56,2%) e de ações diretamente ligadas à organização da rotina, como redução de jornada sem redução salarial (53,1%) e pausas para amamentação/adaptação da rotina (46,9%).

No eixo de suporte à educação infantil, os percentuais seguem sendo, em geral, mais baixos que os de saúde e flexibilidade, sugerindo que essas políticas ainda são menos universalizadas. **Em 2024, auxílio creche (37,5%) apesar da redução diante de 2022 (43,8%), segue aparecendo como a medida mais frequentes, enquanto sala de amamentação (28,1%) e auxílio educação infantil (9,4%) permanecem com adoção mais restrita — um sinal de que o suporte tende a se concentrar primeiro em benefícios financeiros pontuais ou folgas, antes de avançar para infraestrutura e programas mais estruturados.**

Estratégias de Retenção Pós-Licença-Paternidade: As práticas para homens ainda apresentam menor institucionalização comparada às políticas de mulheres, mas mostram avanço significativo:



Figura 35 - % Estratégias de Retenção Pós-Licença-Paternidade (dados 2024)



LICENÇA-PATERNIDADE

A menor presença de políticas específicas para homens reflete tanto a menor vivência de licença-paternidade quanto a persistência de modelos que associam cuidado infantil primariamente às mulheres. Essa lacuna representa uma oportunidade de aprofundamento da coresponsabilidade familiar nas organizações.



7.2. OBSTÁCULOS ESTRUTURAIS E SEGURANÇA NO AMBIENTE DE TRABALHO

Apesar dos avanços nas políticas formais, 43,8% das empresas reconhecem a existência de obstáculos logísticos ou estruturais que dificultam ou desmotivam a presença e permanência de mulheres. Esses obstáculos incluem:

- *Transporte e segurança no trajeto*
- *Assédio de trajeto*
- *Horários conflitantes com demandas de cuidado*
- *Infraestrutura inadequada para atividades de campo*

Contrastando, 56,2% afirmam não enfrentar esses obstáculos, sugerindo que a localização geográfica, o tipo de atividade e a infraestrutura local influenciam significativamente essa percepção. Essa disparidade reforça a necessidade de diagnósticos localizados e soluções contextualizadas.

7.3. CULTURA DE TOLERÂNCIA ZERO E MECANISMOS DE PROTEÇÃO

A Cultura de Tolerância Zero e os mecanismos de proteção (prevenção, denúncia, apuração e responsabilização) são a base para que a equidade de gênero funcione na prática. Em termos diretos, políticas e metas de diversidade não se sustentam quando o ambiente de trabalho tolera assédio, discriminação, humilhações, retaliações ou o silenciamento de quem tenta reportar problemas. Por isso, este tópico parte do pressuposto de que não há permanência

e progressão de mulheres sem segurança psicológica e sem dignidade no trabalho. O tema é respaldado por marcos internacionais. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) reconhece o direito a um mundo do trabalho livre de violência e assédio e destaca a necessidade de medidas estruturadas para prevenir e enfrentar essas violações, reforçando que ambientes seguros são condição para participação plena e igualdade de oportunidades.



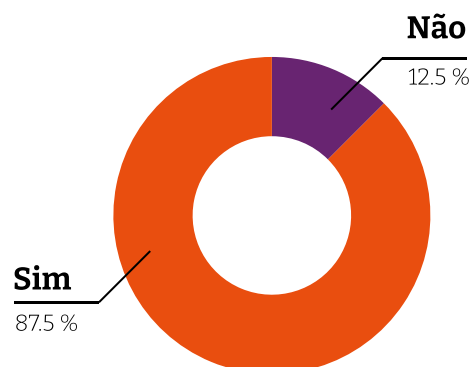
TOLERÂNCIA ZERO

Na prática organizacional, “tolerância zero” não é só uma declaração: ela se materializa em regras, canais de denúncia confiáveis, processos de apuração consistentes, consequências proporcionais e educação contínua, com governança que envolva áreas como RH, Compliance e DEI.



Figura 36 - Existência de Cultura de Tolerância Zero (dados 2024)

Isso é particularmente relevante em contextos historicamente masculinizados, onde a consolidação de uma cultura antiassédio exige monitoramento permanente para garantir que a política exista não apenas no papel, mas no cotidiano.



Esse resultado indica que a maioria das organizações reconhece a importância de políticas contra assédio de gênero e discriminação. 12,5% ainda carecem de diretrizes formais nessa área — um ponto crítico que demanda atenção

Fundamentos da Cultura de Tolerância Zero: A análise qualitativa revela que as empresas fundamentam essa diretriz em mecanismos de governança:

- *Estrutura Normativa e Institucional:* Mencionam códigos de conduta, programas de integridade e políticas institucionais formais como pilares dessa cultura.
- *Canais de Denúncia e Apuração:* organizações destacam a existência de canais de denúncia e mecanismos de apuração como operacionalizadores dessa diretriz, garantindo que violações sejam identificadas e tratadas.
- *Sensibilização e Educação Contínua:* Campanhas educativas, semanas temáticas e ações de sensibilização contínua como estratégias de transformação cultural.
- *Governança Transversal:* Observa-se atuação integrada entre áreas de Compliance, Recursos Humanos e Diversidade & Inclusão, indicando avanço na transversalidade da governança organizacional e na compreensão de que a prevenção do assédio é responsabilidade coletiva.

Vigilância Contínua em Contextos Masculinizados: Apesar do elevado nível de institucionalização normativa, alguns relatos reconhecem a necessidade de vigilância constante frente a comportamentos inadequados em ambientes historicamente masculinizados. Essa reflexão reforça que a consolidação de uma cultura antiassédio não é um destino final, mas um processo contínuo de transformação cultural que exige monitoramento, educação e adaptação permanentes.

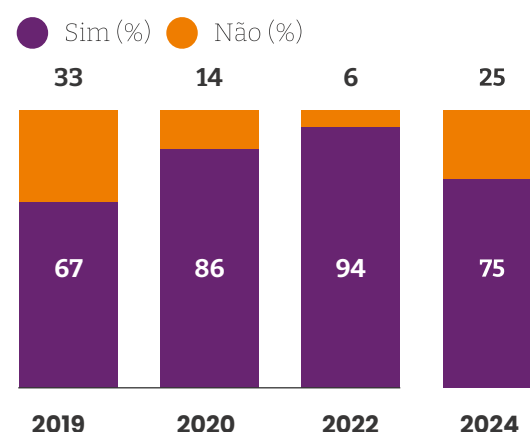


7.4 CANAIS DE DENÚNCIA: INFRAESTRUTURA DE PROTEÇÃO

A existência de canais formais para denúncia é um indicador crítico da maturidade organizacional em matéria de segurança psicológica e de prevenção ao assédio nas organizações. Esses mecanismos permitem que trabalhadores e trabalhadoras relatem situações de violação de forma segura, confidencial e com possibilidade de encaminhamento institucional adequado.

Nas edições anteriores do Panorama, observa-se uma trajetória de fortalecimento progressivo desse indicador. Em 2019, 67% das empresas participantes declararam possuir mecanismos confidenciais e eficazes para denúncia e eliminação de casos de assédio. Esse percentual aumentou para 86% em 2020 e atingiu 94% em 2022, sugerindo uma consolidação gradual dessas estruturas institucionais ao longo do período. Em 2024, contudo, observa-se um recuo relevante no indicador de existência de canais, observa-se um percentual inferior: 75,0%

Figura 37 - Existência de mecanismos confidenciais e eficazes para denúncia e eliminação de casos de assédio (2020-2024)



das empresas participantes indicaram possuir canais formais de denúncia, enquanto 25,0% declararam não dispor desses mecanismos. Sugerindo que a consolidação dessas estruturas ainda pode sofrer oscilações, seja por mudanças de priorização, desenho institucional, ou diferenças de leitura metodológica entre edições. Esse histórico indica que o tema ganhou força até 2022, quando a pergunta estava associada à existência de mecanismos confidenciais e eficazes para denúncia e eliminação de casos de assédio, mas volta a um patamar inferior em 2024.

Segurança e Confidencialidade: A qualidade desses canais é tão importante quanto sua existência. Entre as 24 empresas que disponibilizam canais de denúncia:

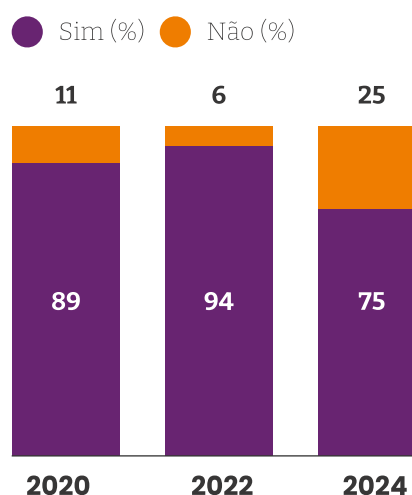


- *91,67% afirmaram que seus canais são sigilosos e asseguram a proteção de quem os utiliza, indicando um elevado nível de maturidade na governança e na condução dos processos de recebimento e tratamento de denúncias.*
- *8,33% reconheceram que os mecanismos atualmente adotados ainda não garantem plenamente a segurança do(a) denunciante.*

Um dado particularmente importante em 2024 é que 8,3% das empresas reconhecem que os mecanismos atualmente adotados ainda não garantem plenamente a segurança do(a) denunciante. Embora seja uma minoria, esse reconhecimento é um ponto de partida para a construção de canais seguros. Oferecer um canal de denúncia sem salvaguardas adequadas pode comprometer a proteção do denunciante e a confiabilidade do próprio canal. Essa lacuna pode gerar receio de retaliação, exposição indevida e, como consequência, inibir a realização de denúncias.

Nas últimas três edições do Panorama, o indicador de “garantia de segurança e confidencialidade” se mantém alto e relativamente estável. Nas edições de 2021 e 2023, esse eixo foi correlacionado à garantia de sigilo e à proteção para expressão de ideias e opiniões sobre eventuais desigualdades. Implicações Estratégicas: As 8 empresas que ainda não possuem canais de denúncia

Figura 38 - Garantia de sigilo e proteção à expressão de ideias e opiniões sobre eventuais desigualdades (2020-2024)



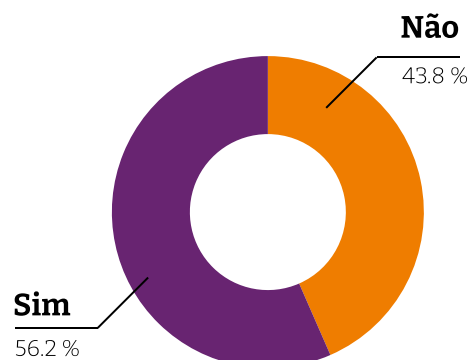
formais enfrentam um desafio crítico: sem mecanismos estruturados, a organização fica vulnerável a comportamentos inadequados não identificados e a mulheres que carecem de vias seguras para relatar violações. Essa ausência compromete tanto a segurança psicológica quanto a capacidade de aprendizado organizacional.



7.5. OUTROS CANAIS DE EXPRESSÃO E VOZ DE MULHERES

Figura 39 - Existência de Canais e Ferramentas de Expressão. (Dados 2024)

ALÉM DOS CANAIS DE DENÚNCIA, A CAPACIDADE DE MULHERES EXPRESSAREM OPINIÕES E PREOCUPAÇÕES SEM RECEIO DE RETALIAÇÃO É FUNDAMENTAL PARA UMA CULTURA INCLUSIVA.



Pouco mais da metade das organizações oferece mecanismos que facilitam mulheres a expressar sua opinião sem receio de retaliação. Esse resultado indica que 43,8% das empresas ainda carecem de estruturas que garantam a voz de mulheres em processos decisórios e operacionais. Interpretação e Implicações:

A diferença entre a disponibilidade de canais de denúncia (75,0%) e canais de expressão geral (56,2%) sugere que muitas organizações focam em mecanismos reativos (denúncia de violações), mas carecem de mecanismos proativos (participação e voz contínua). Essa lacuna pode indicar que:



VOZ DE MULHERES

- *Mulheres podem denunciar problemas, mas podem não ter espaço para contribuir com ideias, sugestões e perspectivas no dia a dia.*
- *A inclusão ainda é percebida primariamente como proteção contra danos, não como valorização ativa de contribuições de mulheres.*
- *Há oportunidade de aprofundamento na cultura de participação e corresponsabilidade.*



7.6. SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM CONSTRUÇÃO

O ambiente de trabalho nas organizações participantes apresenta avanços estruturados em políticas de parentalidade e mecanismos de proteção contra assédio, com destaque para a flexibilidade, benefícios de saúde e canais de denúncia. Contudo, a consolidação plena dessa agenda depende de:

- 1 *Universalização de canais de denúncia seguros, fortalecendo os mecanismos de confiabilidade e segurança.*
- 2 *Ampliação de canais de expressão proativa, permitindo que mulheres participem ativamente de decisões e processos, não apenas denunciem violações.*
- 3 *Maior institucionalização de políticas para homens, ampliando a corresponsabilidade no cuidado familiar e desafiando modelos tradicionais.*
- 4 *Enfrentamento dos obstáculos logísticos e estruturais, especialmente em atividades de campo, por meio de diagnósticos localizados.*



8. TRANSPARÊNCIA E CARREIRA

8.1. FORTALECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

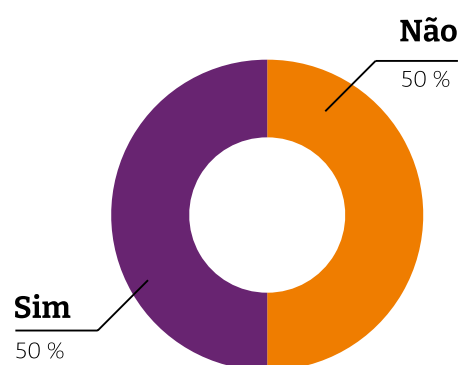
O fortalecimento socioemocional pode ser entendido como o desenvolvimento intencional de habilidades como autocontrole, colaboração, sociabilidade, curiosidade, resistência ao estresse e outras competências que ajudam a pessoa a definir metas, lidar com desafios e se relacionar melhor em diferentes contextos. A OCDE descreve as competências sociais e emocionais como competências que sustentam resultados importantes de vida, incluindo desempenho no trabalho, além de bem-estar e aprendizado, e destaca que elas podem ser estimuladas por práticas e ambientes adequados.

Quando falamos de mulheres e oportunidades de carreira, esse fortalecimento ganha um papel estratégico: ele aumenta a capacidade de participar ativamente de processos seletivos e de desenvolvimento profissional (por exemplo, sustentar a autoconfiança em contextos competitivos, negociar expectativas, pedir feedback, construir redes, persistir diante de rejeições e gerenciar estresse). Na prática, isso significa transformar potencial em competências visíveis e reconhecidas no mercado, reduzindo barreiras que muitas vezes não estão escritas em políticas formais, mas aparecem no cotidiano (normas

sociais, vieses, sobrecarga de cuidado e ambientes pouco acolhedores).

Assim, o fortalecimento socioemocional funciona como uma ponte entre políticas de acesso e aproveitamento real das oportunidades: não substitui ações institucionais, mas aumenta a probabilidade de que mulheres se mantenham e avancem em trilhas de capacitação, liderança e empregabilidade. A própria OCDE, ao consolidar evidências sobre essas habilidades, aponta sua relação com resultados de vida e desempenho, reforçando por que elas devem ser consideradas parte do desenvolvimento de competências para trajetórias profissionais mais sustentáveis e equitativas. No entanto, nas organizações participantes desta edição, o cenário apresenta-se dividido:

Figura 40 - Existência de Ações de Fortalecimento Socioemocional (dados 2024)





Metade das organizações possui iniciativas estruturadas nessa área, enquanto a outra metade ainda não desenvolveu ações específicas.

As empresas que possuem programas de fortalecimento socioemocional concentram suas ações em:



INTEGRAÇÃO COM SAÚDE MENTAL:

Programas integrados a iniciativas de saúde mental
Apoio psicológico como parte do cuidado organizacional



ESPAÇOS COLETIVOS:

Grupos de afinidade
Rodas de conversa
Núcleos de diversidade que fortalecem pertencimento e troca de experiências



PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO:

Mentoria de mulheres
Trilhas de aceleração de carreira
Formações em competências socioemocionais
(inteligência emocional, autoconfiança, comunicação)



DESAFIOS IDENTIFICADOS: OS RELATOS INDICAM OBSTÁCULOS ESTRUTURAIS QUE LIMITAM O IMPACTO DESSAS INICIATIVAS:

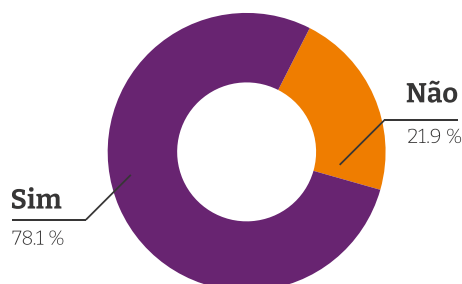
Equipes reduzidas dedicadas a essas ações
Número limitado de posições de liderança disponíveis

Esses desafios sugerem que o fortalecimento socioemocional, embora importante, precisa ser acompanhado pela ampliação de oportunidades concretas de crescimento profissional para mulheres no setor florestal.

8.2. APOIO À EVOLUÇÃO DA CARREIRA DE MULHERES

Figura 41 - Disponibilidade de Apoio para Formação (dados 2024)

A maioria das empresas reconhece a importância de apoiar a evolução profissional de mulheres através de formações nas áreas de interesse e necessidade:





TIPOS DE FORMAÇÕES E INICIATIVAS:



ESTRUTURAS CONSOLIDADAS:

Educação corporativa robusta
Trilhas técnicas especializadas
Planos de Desenvolvimento Individual (PDI)



INICIATIVAS AVANÇADAS:

Programas de mentoria de mulheres e Aceleração de carreira com recorte de gênero
Ações afirmativas voltadas à sucessão em cargos de liderança



ABORDAGENS INTEGRADAS:

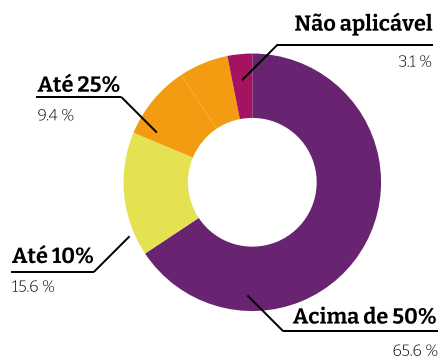
Rodas de conversa entre gestoras
Programas de apoio socioemocional combinados com formação técnica
Integração crescente entre qualificação profissional e fortalecimento da confiança e protagonismo feminino

Alguns relatos indicam que parte das empresas ainda adota abordagens universalistas, sem recorte específico de gênero. Além disso, desafios estruturais relacionados ao número limitado de posições estratégicas sugerem que o avanço da formação profissional precisa ser acompanhado pela ampliação de oportunidades concretas de crescimento.

8.3. ACESSO FEMININO ÀS FORMAÇÕES

A PROPORÇÃO DE MULHERES COM ACESSO ÀS FORMAÇÕES EM RELAÇÃO AOS HOMENS APRESENTA DISPARIDADES SIGNIFICATIVAS:

Figura 42 - Proporção de mulheres com acesso às formações (dados 2024)



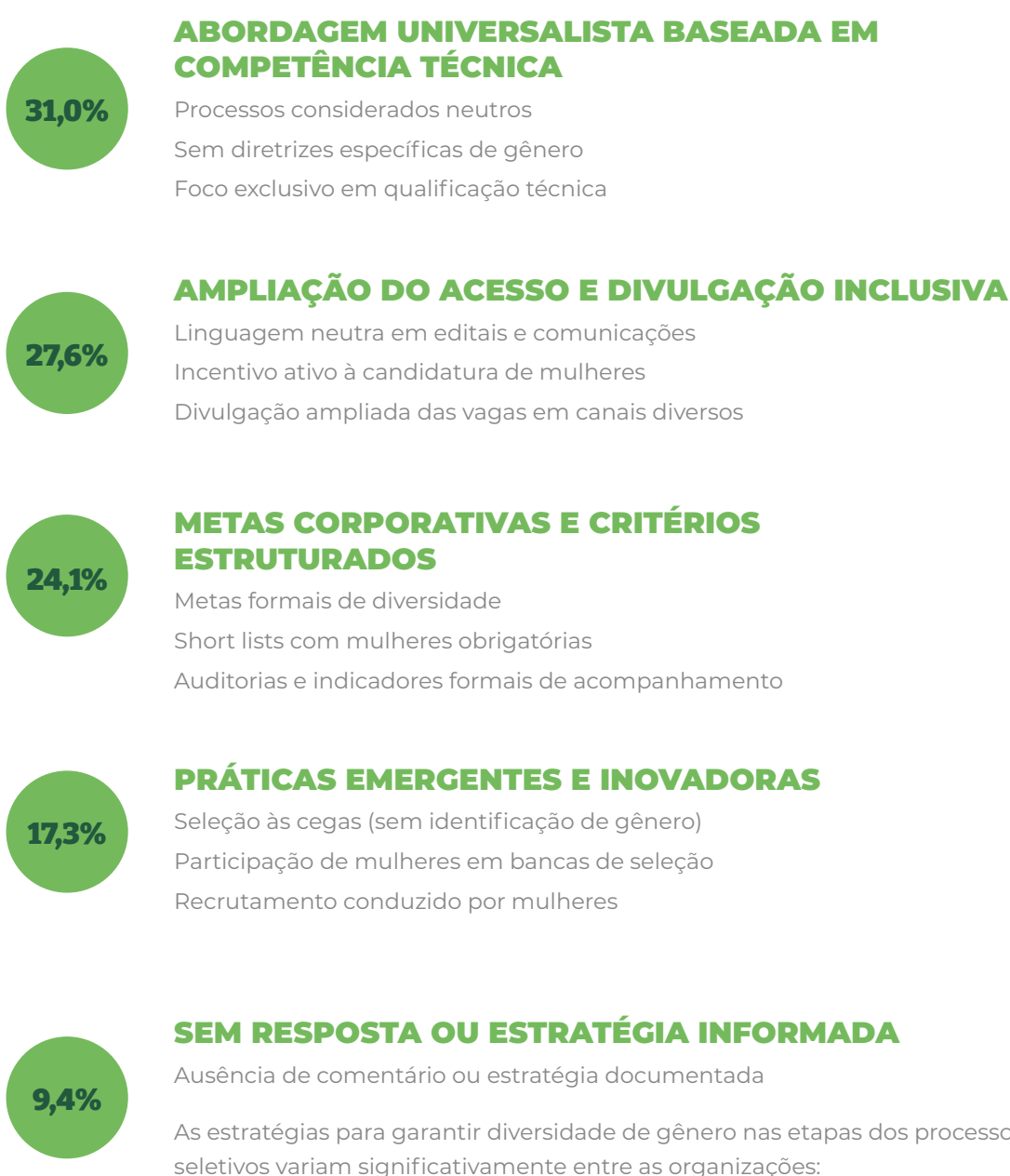
Dois terços das empresas oferecem acesso a formações para mulheres acima de 50%, indicando que a maioria reconhece a importância de investimento no desenvolvimento feminino. Contudo, 31,2% das organizações ainda oferecem acesso limitado (até 25%), sugerindo desigualdade no investimento em desenvolvimento profissional entre gêneros.



8.4. DIVERSIDADE DE GÊNERO NOS PROCESSOS SELETIVOS

As estratégias para garantir diversidade de gênero nas etapas dos processos seletivos variam significativamente entre as organizações:

CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS IDENTIFICADAS:





A diversidade de abordagens reflete diferentes compreensões sobre como garantir equidade nos processos seletivos, variando entre ações estruturadas e abordagens que confiam na neutralidade técnica.

Além dos resultados obtidos nesta pesquisa, vale complementar com dados do Boletim SNIF (Sistema Nacional de Informações Florestais) 2025, onde apareceram outras considerações de ações proativas para contratação de mulheres, complementares às obtidas aqui:



AÇÕES PROATIVAS

- *A contratação de funcionárias que moram em regiões próximas à área de manejo;*
- *Ter mulheres alocadas em atividades gerenciais e acessórias.*

Além destas, o SNIF (Sistema Nacional de Informações Florestais) 2025 indica a preparação da estrutura da empresa para receber mulheres (infraestrutura adequada tanto física quanto para garantia de segurança) como uma ação proativa na sua contratação.





8.5. MONITORAMENTO DA EFETIVIDADE DAS INICIATIVAS DE RECRUTAMENTO

O acompanhamento da efetividade das iniciativas para aumentar a presença de mulheres finalistas ou contratadas é essencial para garantir que as estratégias produzam resultados:

CATEGORIAS DE MONITORAMENTO IDENTIFICADAS:

34,5%

Business Intelligence (BI) de diversidade
Indicadores demográficos detalhados
Metas corporativas com acompanhamento periódico

24,1%

MONITORAMENTO DO FUNIL DE RECRUTAMENTO E SHORT LIST

Acompanhamento de candidatas por etapa do processo
Metas específicas de mulheres finalistas
Análises desagregadas por área ou departamento

17,2%

ACOMPANHAMENTO QUALITATIVO OU GESTÃO POR LIDERANÇA/RH

Comitês internos de análise
Análise contínua por equipes de RH
Colegiados de decisão

24,1%

SEM ACOMPANHAMENTO ESTRUTURADO

Ausência de indicadores formais
Confiança em neutralidade técnica
Inexistência de diretrizes específicas de monitoramento

9,4%

SEM RESPOSTA OU NÃO APLICÁVEL

Empresas inativas ou sem informação disponível

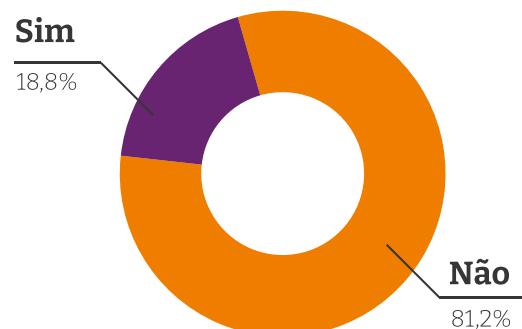
Aproximadamente um quarto das empresas não possui acompanhamento estruturado, o que limita a capacidade de identificar se as iniciativas de recrutamento estão efetivamente aumentando a presença de mulheres.



8.6. AVALIAÇÃO DE FATORES QUE INFLUENCIAM O AVANÇO FEMININO EM LIDERANÇA

A compreensão dos fatores que mais influenciam o avanço de mulheres em cargos de liderança é fundamental para desenhar estratégias efetivas:

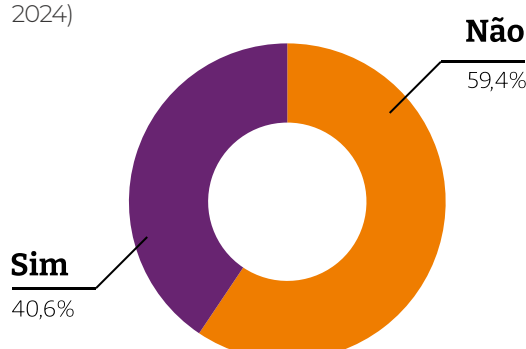
Figura 43 - Proporção de mulheres com acesso às formações (dados 2024)



A grande maioria das organizações não possui ferramentas específicas para avaliar quais fatores facilitam ou dificultam o avanço feminino em liderança. Essa lacuna sugere que muitas empresas atuam sem diagnóstico aprofundado sobre as barreiras e oportunidades específicas para mulheres em posições de comando.

8.7. PRÁTICAS DE ATRAÇÃO DE COLABORADORES DIVERSOS

Figura 44 - Existência de Práticas para Atração de colaboradores diversos (dados 2024)



A atração de colaboradores diversos desde o início da jornada profissional é fundamental para construir uma força de trabalho mais inclusiva:

59,4% das organizações respondentes possuem práticas estruturadas para atrair colaboradores diversos, dos quais destacamos as iniciativas identificadas:



ABORDAGENS ESTRUTURADAS:

- Metas corporativas de diversidade
- Participação de representantes de grupos minorizados nos processos seletivos
- Acompanhamento por especialistas em inclusão



ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E ACESSO:

- Comunicação inclusiva em editais e divulgação
- Vagas afirmativas para grupos sub-representados
- Programas de capacitação voltados à ampliação do acesso de mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência



DESAFIOS ESTRUTURAIS: OS RELATOS APONTAM OBSTÁCULOS SIGNIFICATIVOS:

- Contextos territoriais e culturais específicos, especialmente em áreas rurais
- Abordagens universalistas que tratam diversidade como resultado natural da cultura organizacional
- Dificuldade em atrair candidatos diversos em regiões com menor diversidade demográfica
- A agenda de atração diversa avança de forma desigual entre as empresas, combinando experiências estruturadas com iniciativas ainda emergentes.



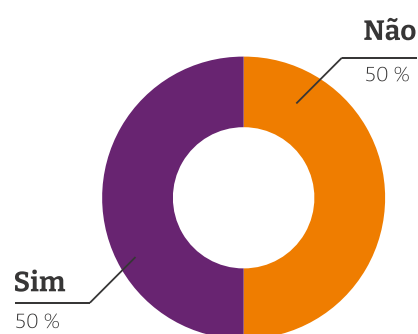


8.8. POLÍTICAS AFIRMATIVAS PARA IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

A existência de políticas afirmativas que garantam igualdade de oportunidades de crescimento e desenvolvimento – independentemente de identidade de gênero, orientação afetivo-sexual, cor/raça, etnia, classe social, escolaridade, idade, aparência, religião ou deficiência – é essencial para uma cultura verdadeiramente inclusiva e é demonstrada pelos resultados a diante. Essa máxima corrobora a conclusão mencionada no SNIF (Sistema Nacional de Informações Florestais) – Boletim 2025 de não ser possível esperar que haja maior representatividade de mulheres em cargos operacionais, sem ações específicas de inclusão.

O CENÁRIO ESTÁ DIVIDIDO ENTRE ORGANIZAÇÕES QUE POSSUEM POLÍTICAS AFIRMATIVAS ESTRUTURADAS E AQUELAS QUE AINDA NÃO AS IMPLEMENTARAM.

Figura 45 - Existência de políticas afirmativas (dados 2024)



INICIATIVAS IDENTIFICADAS:



PROGRAMAS ESTRUTURADOS:

Programas de aceleração de carreira com recorte de gênero e interseccional

Metas públicas de diversidade

Pipelines de sucessão voltados à liderança de mulheres e interseccional



FERRAMENTAS DE GESTÃO:

Planos de carreira estruturados

Avaliações de desempenho padronizadas

Modelos de competências aplicados equitativamente



FUNDAMENTOS INSTITUCIONAIS:

Políticas institucionais formalizadas

Códigos de conduta que promovem equidade

Abordagens universalistas baseadas em princípios de igualdade

Relatos indicam que parte das empresas ainda enfrenta lacunas estruturais, com iniciativas em fase inicial. A institucionalização de políticas afirmativas interseccionais ocorre de forma desigual, refletindo diferentes níveis de comprometimento e capacidade organizacional.

CARREIRA E DESENVOLVIMENTO EM TRANSIÇÃO

As organizações participantes apresentam um cenário heterogêneo em relação a transparência e oportunidades de carreira para mulheres:

PONTOS ALTOS:

78,1% das empresas apoiam a evolução da carreira de mulheres através de formações

65,6% oferecem acesso a formações para mulheres

34,5% possuem indicadores estruturados de monitoramento de diversidade

Iniciativas avançadas como mentoria de mulheres, aceleração de carreira e seleção às cegas estão presentes em parte das organizações

LACUNAS CRÍTICAS:

81,2% não avaliam fatores que influenciam o avanço feminino em liderança

59,4% não possuem práticas estruturadas de atração de colaboradores diversos

50% das empresas não possuem ações de fortalecimento socioemocional

50% não possuem políticas afirmativas formalizadas

24,1% não acompanham estruturadamente a efetividade de iniciativas de recrutamento

DESAFIOS ESTRUTURAIS:

Número limitado de posições de liderança disponíveis

Contextos territoriais e culturais que dificultam atração de candidatos diversos

Abordagens universalistas que não reconhecem barreiras específicas de gênero

Falta de diagnósticos aprofundados sobre fatores que facilitam ou dificultam o avanço feminino





9. INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO EM GÊNERO E INCLUSÃO

Enquanto 43,8% das empresas declaram financiar ou promover programas voltados ao tema de gênero e inclusão, 59,4% informam que apoiam iniciativas que contribuem para o fortalecimento de políticas públicas e práticas voltadas para a promoção da equidade de gênero e empoderamento de mulheres e meninas, relatando que o impacto das ações vai além do financiamento direto e se expressa também por meio de envolvimento territorial, redes institucionais e cadeias produtivas.

A ampliação do escopo da agenda de gênero também se reflete na atuação voltada ao enfrentamento de desigualdades estruturais: 65,6% das empresas afirmam que seus programas apontam para o combate à discriminação de gênero, enquanto 62,5% apresentam ações de prevenção e enfrentamento à violência contra mulheres e meninas.

Os programas apoiados pelos participantes apresentam diversidade de formatos e abordagens, combinando iniciativas educativas, projetos sociais e articulações institucionais. Parte das organizações destaca parcerias com entidades públicas e redes

multissetoriais, incluindo ações com órgãos de segurança pública, organizações da sociedade civil e plataformas colaborativas externas à promoção da equidade de gênero.

Aproximadamente 33% dos relatos sobre as iniciativas concentram-se em ações educativas e campanhas de conscientização, como palestras sobre violência doméstica, semanas temáticas e atividades formativas voltadas à liderança inclusiva. Outros 25% dos relatos mencionam projetos sociais voltados ao fortalecimento de mulheres em territórios, incluindo agricultores familiares, empreendedoras e lideranças comunitárias, evidenciando a integração entre empoderamento feminino e desenvolvimento sustentável.

Também se destacam iniciativas institucionais alinhadas às estratégias ESG e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, apresentadas em cerca de 25% dos relatos, que incluem metas corporativas de diversidade, programas de apoio à carreira de mulheres e roadmaps estratégicos voltados para a promoção da igualdade de gênero. Além disso, aproximadamente 17% das empresas apontam contribuições



indiretas por meio de certificações e participação em redes institucionais, demonstrando que o impacto social do setor ocorre não apenas por investimento financeiro, mas também pela influência normativa e pela construção coletiva de agendas setoriais.

Sobre impactos positivos resultantes das iniciativas, 29% dos relatos destacam mudanças culturais e

aumento da conscientização, enquanto 23% apontam o fortalecimento da autonomia econômica de mulheres em territórios rurais e cadeias produtivas locais. Outros 19% mencionam avanços na representatividade de mulheres e no acesso a posições de liderança, evidenciando que o investimento social privado também influencia nas dinâmicas internas de carreira e reconhecimento profissional.

Tabela 1 - Categorias de impacto positivos gerados por iniciativas das organizações (dados 2024)

CATEGORIA DE IMPACTO IDENTIFICADA	% RELATOS	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E CONSCIENTIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	29%	Engajamento interno, campanhas educativas, ambientes mais seguros e redução de preconceitos
AUTONOMIA ECONÔMICA E FORTALECIMENTO TERRITORIAL	23%	Apoio a agricultoras, geração de renda, empreendedorismo feminino e capacitação produtiva
REPRESENTATIVIDADE DE MULHERES E LIDERANÇA	19%	Aumento da presença de mulheres em cargos de gestão e programas de aceleração de carreira
FORTALECIMENTO COMUNITÁRIO E REDES INSTITUCIONAIS	16%	Articulação com stakeholders, programas educacionais e impacto territorial ampliado
IMPACTOS INDIRETOS VIA GOVERNANÇA E CERTIFICAÇÃO	13%	Normas, certificações, códigos de conduta e padrões institucionais de diversidade



10. CADEIA DE FORNECEDORES

Os resultados desta edição do Panorama indicam que a incorporação da agenda de equidade de gênero na cadeia de fornecedores ainda se encontra em estágio inicial. 18,8% das empresas participantes possuem práticas estruturadas sobre fornecedores que possuem iniciativas ou compromissos de promoção à diversidade e inclusão com recortes de gênero. Além disso, 78,10% das organizações afirmam não saber se seus fornecedores são signatários de compromissos públicos como os Women's Empowerment Principles (WEPs) da ONU ou outros pactos relacionados à equidade de gênero, evidenciando baixo nível de monitoramento sistemático.

Essa lacuna contrasta com os avanços observados em outras dimensões apresentadas no capítulo anterior, como investimento social privado e enfrentamento à discriminação, demonstrando que a transversalização da agenda de gênero ainda não alcançou plenamente a governança das cadeias produtivas.

A análise dos comentários qualitativos supõe que, quando critérios relacionados à equidade de gênero aparecem na cadeia de fornecedores, eles costumam estar integrados a estruturas mais

amplas de governança socioambiental, como códigos de conduta, certificações florestais e diretrizes internacionais de direitos humanos. Aproximadamente metade dos relatos qualitativos menciona certificações como FSC e PEFC ou alinhamento a convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) como referências indiretas para a promoção de ambientes mais inclusivos. As respostas sugerem que a rastreabilidade das ações relacionadas à equidade do gênero na cadeia de fornecedores ainda é limitada, considerando que a ausência de respostas afirmativas sobre fornecedores signatários de compromissos públicos e o fato de apenas 6,2% das empresas apresentarem exemplos concretos de certificações ou práticas relacionadas à diversidade demonstrando que o monitoramento sistemático ainda não está consolidado.

Esse padrão indica que a agenda de gênero ainda não se consolida como pré-requisito explícito para contratação de fornecedores, sendo frequentemente incorporada de forma transversal a políticas mais amplas de compliance socioambiental. Em alguns casos, especialmente em empresas públicas, as práticas relacionadas à diversidade são orientadas por critérios



legais e normas de licitação, reforçando a influência do arcabouço regulatório na incorporação de critérios sociais. Apesar dos desafios apresentados, alguns exemplos de boas práticas emergem dos relatos. Entre eles, destaca-se a adoção de códigos de conduta para fornecedores que incluem princípios de não discriminação, o alinhamento

a certificações socioambientais que incorporam critérios relacionados aos direitos humanos e a utilização de normas institucionais como instrumentos indiretos de promoção da equidade. Embora representem parcela reduzida da amostra, essas iniciativas sinalizam caminhos possíveis para a evolução da agenda no setor florestal.





11. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CHAMAMENTO PARA AÇÃO

CONCLUSÃO E REFLEXÕES PARA UM NOVO CAMINHO

Os resultados apresentados ao longo deste relatório mostram avanços importantes na institucionalização da equidade de gênero com foco em mulheres, ao mesmo tempo em que revelam desafios estruturais que exigem uma abordagem mais estratégica e sistêmica. Os dados do presente Panorama reforçam que as organizações participantes ampliaram políticas internas, fortaleceram programas de desenvolvimento profissional e há um

avanço na construção de ambientes de trabalho mais seguros. No entanto, a consolidação dessas transformações depende de decisões estratégicas contínuas e do engajamento coletivo das organizações. Este momento representa uma oportunidade para aprimorar caminhos e ampliar o impacto das iniciativas existentes, conectando representatividade, cultura organizacional, governança e cadeia de valor em uma visão integrada de equidade.

11.1 OPORTUNIDADES DESAFIOS

OS DADOS REVELAM UM CENÁRIO EM QUE AVANÇOS E DESAFIOS COEXISTEM NO SETOR FLORESTAL. ENTRE AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS DESTACAM-SE:

- **acrescente integração da equidade** de gênero às agendas ESG e de sustentabilidade corporativa, incluindo a incorporação mais explícita do tema em referenciais internacionais e sistemas de certificação socioambiental. A partir de 2025, certificações florestais relevantes, como FSC e PEFC, passaram a prever critérios relacionados à promoção da igualdade de gênero nas práticas de trabalho, oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional, o que tende a impulsionar o fortalecimento de políticas organizacionais e ampliar a geração de resultados positivos no setor;
- **o fortalecimento de iniciativas** voltadas ao desenvolvimento profissional e à liderança de mulheres e outras identidades de gênero;
- **o potencial de ampliação da pauta** para além dos limites internos das empresas, alcançando territórios, comunidades e cadeias produtivas.



AO MESMO TEMPO, PERSISTEM DESAFIOS ESTRUTURAIS QUE EXIGEM ATENÇÃO:

- **baixa consolidação de dados interseccionais** e de indicadores comparáveis entre organizações;
- **desigualdade na presença de mulheres** em cargos executivos e em áreas operacionais;
- **ausência ou baixa institucionalização de critérios estruturados de diversidade** em parte das cadeias de fornecedores;
- **necessidade de ampliar políticas** relacionadas à parentalidade, segurança e bem-estar no trabalho.

Reconhecer simultaneamente avanços e lacunas permite que o setor construa respostas mais consistentes, alinhadas às transformações regulatórias, às demandas de mercado e às expectativas sociais em curso.

11.2 AÇÕES QUE PODEM SER TOMADAS POR CADA EMPRESA

A partir das evidências reunidas neste Panorama, algumas ações estratégicas emergem como caminhos possíveis para fortalecer a equidade de gênero dentro das organizações:

- **Revisar processos seletivos e critérios de progressão**, reduzindo vieses estruturais e ampliando oportunidades equitativas;
- **Estruturar indicadores e metas**, integrando dados de diversidade à governança corporativa e aos processos de tomada de decisão;
- **Ampliar programas de desenvolvimento de lideranças de mulheres**, conectando formação técnica, suporte socioemocional e planejamento de carreira;
- **Fortalecer políticas de parentalidade e segurança no trabalho**, considerando diferentes realidades operacionais;
- **Integrar a equidade de gênero à cadeia de valor**, incentivando fornecedores e parceiros a adotarem práticas alinhadas à diversidade e inclusão;
- **Promover ações estruturadas de sensibilização, formação e desenvolvimento de lideranças e equipes** — incluindo homens — voltadas à construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, ao enfrentamento de vieses inconscientes e à valorização das competências técnicas de mulheres e de outros grupos historicamente sub-representados.



Essas iniciativas contribuem para transformar não apenas políticas formais, mas também práticas e percepções no cotidiano de trabalho, reduzindo resistências culturais e fortalecendo a legitimidade das estratégias de diversidade.

O conjunto dessas ações e direções estratégicas pode ser adaptado à realidade, ao porte e ao nível de maturidade institucional de cada organização.

11.3 COMO ACOMPANHAR E FORTALECER A VALORIZAÇÃO DO TRABALHO DE MULHERES E A EQUIDADE DE GÊNERO

O fortalecimento da equidade de gênero no setor florestal depende da capacidade das organizações de compartilhar aprendizados e transformar dados em decisões estratégicas. Nesse sentido, o Painel Interativo do Panorama desenvolvido nesta edição representa uma ferramenta importante para monitoramento contínuo e análise comparativa.



COMPROMISSO

A Rede Mulher Florestal reafirma seu papel como espaço de articulação e mobilização coletiva, incentivando o diálogo entre empresas, profissionais e lideranças comprometidas com a construção de ambientes mais inclusivos e sustentáveis.

Avançar na valorização do trabalho pautado na diversidade e equidade de gênero requer ações coordenadas, transparência na gestão de dados e disposição para revisar práticas institucionais à luz das evidências apresentadas. Ao fortalecer redes de colaboração e ampliar o uso estratégico das informações, o setor florestal pode acelerar transformações que beneficiem não apenas as organizações, mas toda a cadeia produtiva e os territórios onde atua.



12. PAINEL INTERATIVO DO PANORAMA

Para os dados de 2024, é possível filtrar informações por tipo de empresa, nível hierárquico, área de atuação e outros critérios, visualizando gráficos e tabelas atualizados em tempo real.

Funcionalidades: O painel permite aos usuários explorar os dados do Panorama de Gênero de 2026 e parte de dados de edições anteriores de forma personalizada. Para os dados de 2024, é possível filtrar informações por tipo de empresa, região, nível hierárquico, área de atuação e outros critérios, visualizando gráficos e tabelas atualizados em tempo real.



O ACESSO AO PAINEL INTERATIVO ESTÁ DISPONÍVEL AQUI!



13. CASOS DE SUCESSO



Priscilla Reuter - Gerente de RH

ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL FORTALECE PRESENÇA DE MULHERES NA LIDERANÇA

Ampliar a participação de mulheres em posições de liderança é um dos compromissos estratégicos assumidos pela Bracell em sua agenda de sustentabilidade. A iniciativa integra o Bracell 2030, estratégia corporativa lançada em 2023 que estabelece metas de longo prazo voltadas à geração de valor ambiental, social e econômico.

Dentro desse compromisso, a promoção da igualdade de oportunidades para mulheres foi definida como uma das metas prioritárias do pilar Empoderando Vidas, que orienta ações voltadas ao desenvolvimento das pessoas dentro da organização. A empresa estabeleceu como objetivo alcançar 30% de mulheres em cargos de liderança até 2030, considerando posições de coordenação, gerência e níveis superiores nas operações de celulose.



Para avançar nesse objetivo, a Bracell estruturou uma estratégia integrada de Diversidade e Inclusão baseada em metas institucionais, monitoramento de indicadores e programas voltados ao desenvolvimento de lideranças de mulheres.

Entre as principais iniciativas implementadas estão o monitoramento contínuo da participação de mulheres na liderança, realizado por meio de indicadores acompanhados pela área de sustentabilidade e pela diretoria de recursos humanos, e o mapeamento de talentos femininos internos, com identificação de colaboradoras com potencial para posições de gestão.

A empresa também estruturou o Programa de Aceleração de Carreiras para Mulheres, com trilhas de desenvolvimento voltadas ao fortalecimento de competências de liderança e habilidades de gestão. Como complemento, são realizados treinamentos em liderança inclusiva e ações de sensibilização voltadas à construção de ambientes de trabalho mais diversos e respeitosos.

Outro componente importante da estratégia é o fortalecimento dos grupos de afinidade, organizados em torno de diferentes dimensões da diversidade, como gênero, cor/raça, pessoas com deficiência, comunidade LGBTQIA+ e gerações. Esses grupos atuam como espaços de diálogo, formação e mobilização interna, contribuindo para o desenvolvimento de ações que promovam um ambiente organizacional mais inclusivo.

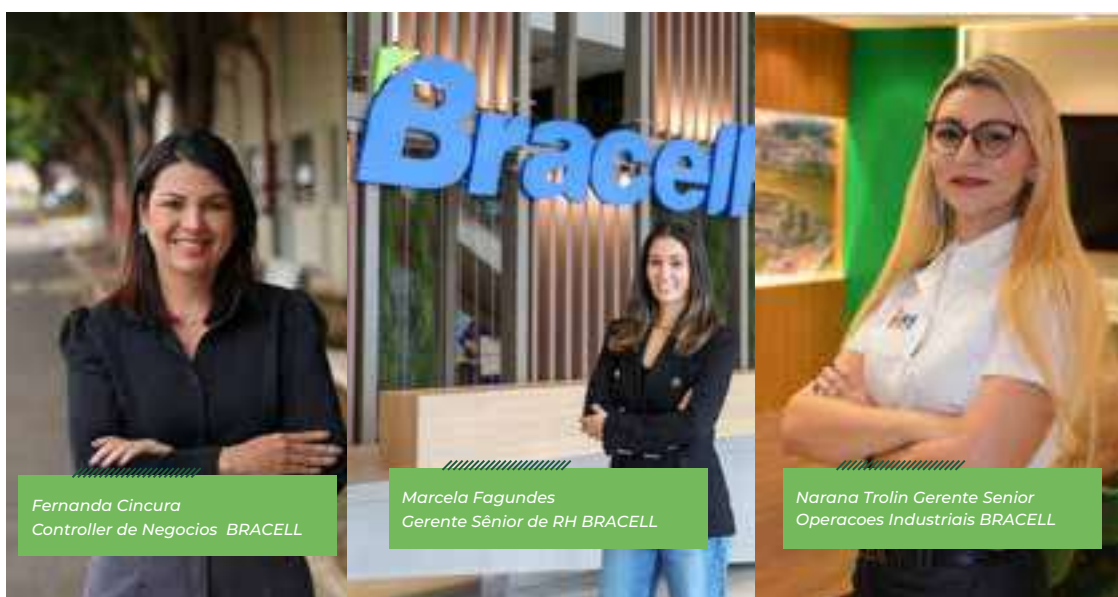
Os primeiros resultados da estratégia indicam avanços relevantes. Em 2024, a Bracell alcançou 29,4% de mulheres em posições de liderança, superando a meta intermediária de 27% prevista para o período. Ao todo, a empresa contabiliza 117 mulheres líderes, distribuídas entre diferentes níveis de gestão. Esse avanço ocorre em um contexto de forte crescimento da organização. Entre 2023 e 2024, o número total de colaboradores passou de 7.391 para 10.235, o que representa um crescimento de 38,47% no período. Mesmo diante desse cenário de expansão, a empresa manteve o compromisso de ampliar a presença de mulheres em posições estratégicas. Ao integrar metas claras, governança estruturada e programas de desenvolvimento de talentos, a experiência da Bracell demonstra como estratégias institucionais podem contribuir para ampliar a presença de mulheres na liderança e fortalecer a agenda de equidade de gênero no setor florestal.



“

A ampliação da participação de mulheres em posições de liderança é um dos compromissos estratégicos da Bracell no âmbito do Bracell 2030.

”



Fernanda Cincura
Controller de Negócios BRACELL

Marcela Fagundes
Gerente Sênior de RH BRACELL

Narana Trolin Gerente Senior
Operações Industriais BRACELL

INDICADORES DA INICIATIVA

Empresa: Bracell

Categoria: Mulheres na liderança

Abrangência: Operações da Bahia e São Paulo

Meta institucional: 30% de mulheres em cargos de liderança até 2030

Resultado em 2024: 29,4% de mulheres em cargos de gerência, diretoria.

117 mulheres líderes

PRINCIPAIS AÇÕES:

- Programa de Aceleração de Carreiras para Mulheres
- Treinamentos em liderança inclusiva
- Grupos de afinidade e ações de cultura de diversidade
- Monitoramento institucional de indicadores de gênero



SUPOORTE À PARENTALIDADE FORTALECE BEM-ESTAR E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos passa, também, pelo reconhecimento das necessidades relacionadas à parentalidade. Com esse objetivo, a Veracel Celulose implementou em 2024 o programa Suporte à Parentalidade e Sala de Conexão Materna, iniciativa voltada a apoiar pessoas gestantes, adotantes e suas famílias durante o período que envolve a chegada de um(a) filho(a).

A iniciativa foi estruturada no contexto da reestruturação do Programa de Bem-Estar da empresa, que ampliou o conjunto de benefícios voltados à saúde física e psicológica das pessoas colaboradoras. Entre as medidas adotadas estão a revisão do procedimento de licença parental, a criação da Sala de Conexão Materna e a ampliação de políticas de apoio às famílias.

O projeto foi conduzido pela área de Saúde, Segurança e Bem-estar, vinculada à Gerência de Gente e Cuidado, com participação de diferentes áreas da organização, incluindo Diversidade & Inclusão, Benefícios, Remuneração, Business Partners e



equipes de Apoio e Infraestrutura. A iniciativa também contou com o envolvimento da liderança do Grupo de Trabalho de Empoderamento Feminino da Comissão de Diversidade e Inclusão da empresa.

Entre as principais ações implementadas está a criação do espaço Conexão Materna, destinado à coleta e armazenamento de leite materno, disponível nas unidades operacionais da empresa. Além disso, o programa prevê a elaboração de um plano individualizado de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, que inclui acompanhamento da liderança, flexibilidade de horários e suporte contínuo durante os primeiros meses de reintegração.

Outro diferencial da iniciativa é a ampliação do suporte à parentalidade de forma mais abrangente. O novo procedimento prevê licença-maternidade de 180 dias e licença-paternidade estendida (20 dias), além da equiparação das regras para casos de adoção, independentemente da idade da criança adotada.

O programa também contempla um conjunto de benefícios adicionais, como acompanhamento psicológico e orientação médica durante a gestação e no período pós-parto, orientações nutricionais e de cuidados com o recém-nascido, além de benefícios como auxílio creche, kit bebê e apoio especializado para famílias com filhos(as) com deficiência ou doenças raras.

No primeiro ano de implementação da iniciativa, em 2025, foram registradas 34 licenças parentais concedidas, incluindo nove licenças-maternidade, uma licença por adoção e 24 licenças-paternidade estendidas. Os dados iniciais indicam que a política tem contribuído para fortalecer o engajamento das pessoas colaboradoras e apoiar indicadores organizacionais relacionados à retenção e bem-estar no trabalho.

A efetividade do programa será monitorada ao longo do tempo por meio de avaliações periódicas, incluindo pesquisas de clima organizacional e acompanhamento de indicadores institucionais. A empresa prevê uma análise estruturada dos resultados após 36 meses de implementação, prevista para 2027. Ao integrar políticas de parentalidade, infraestrutura de apoio e estratégias de bem-estar, a experiência da Veracel evidencia como práticas organizacionais voltadas ao cuidado e à inclusão podem contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais equitativos e sensíveis às diferentes realidades das pessoas trabalhadoras.



“

O cuidado com a parentalidade é parte essencial da construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e saudáveis.

”



INDICADORES DA INICIATIVA

Empresa: Veracel Celulose

Categoria: Bem-estar, parentalidade e equidade de gênero

Ano de implementação: 2024

Pessoas beneficiadas (2025):

34 licenças parentais concedidas

9 licenças-maternidade

1 licença-maternidade por adoção

24 licenças-paternidade estendidas

PRINCIPAIS AÇÕES:

- Sala de Conexão Materna para coleta de leite materno
- Plano individualizado de retorno ao trabalho após licença
- Licença-maternidade de 180 dias
- Licença-paternidade estendida
- Apoio psicológico e orientação médica durante gestação e pós-parto
- Benefícios complementares para famílias



TRILHA “MULHERES DE FIBRA” FORTALECE DESENVOLVIMENTO E PROTAGONISMO FEMININO

Em 2025, a LD Celulose deu um passo importante na consolidação de sua agenda de diversidade, equidade e inclusão com o lançamento do Projeto de Equidade de Gênero, iniciativa estratégica voltada à atração, desenvolvimento e retenção de mulheres na companhia.

O projeto foi estruturado a partir de um diagnóstico organizacional abrangente, que incluiu rodadas de escuta ativa com colaboradoras, auditoria interna de segurança de gênero, análise de indicadores de recursos humanos e benchmarking de práticas de mercado. A partir desse processo, foi definida uma estratégia baseada em quatro pilares: cultura, institucional, desenvolvimento e lideranças, orientando a implementação de ações voltadas ao fortalecimento da equidade de gênero no ambiente de trabalho.



Entre as iniciativas criadas nesse contexto destaca-se a trilha de desenvolvimento “Mulheres de Fibra”, lançada no segundo semestre de 2025 com o objetivo de promover o crescimento pessoal e profissional das colaboradoras da empresa.

A trilha foi estruturada como um ciclo de encontros mensais conduzidos por mulheres e para mulheres, criando um espaço de troca de experiências, aprendizado coletivo e fortalecimento de redes internas de apoio. A iniciativa abordou temas relevantes para o desenvolvimento de carreira, como autoconhecimento, síndrome da impostora, comunicação assertiva, ambição profissional, saúde emocional e os desafios relacionados à conciliação entre maternidade e trajetória profissional.

Um dos diferenciais da metodologia adotada foi o protagonismo das próprias colaboradoras na condução das atividades. As facilitadoras participaram de forma rotativa na condução dos encontros, compartilhando experiências, conhecimentos e repertórios profissionais. Além de promover o desenvolvimento das participantes, a iniciativa também possibilitou que as facilitadoras exercitassem competências como liderança, comunicação e gestão de conhecimento.





Ao longo do segundo semestre de 2025, foram realizados cinco encontros da trilha, tendo como referência conceitual o livro *Faça Acontecer*, de Sheryl Sandberg, complementado por conteúdos adicionais apresentados pelas facilitadoras convidadas.

A iniciativa mobilizou 136 participantes, totalizando 408 horas de capacitação dedicadas exclusivamente ao desenvolvimento feminino. As avaliações de reação indicaram alto nível de satisfação e identificação com a proposta do programa, com relatos que destacam o fortalecimento da autoestima, do senso de pertencimento e da construção de redes de apoio entre as colaboradoras. O índice médio de satisfação dos encontros alcançou NPS de 4,91, evidenciando o impacto positivo da trilha no engajamento das participantes. Os resultados também indicam efeitos que ultrapassam o ambiente profissional, refletindo em aspectos como autoconhecimento, confiança e fortalecimento das relações interpessoais.

Para acompanhar os efeitos da iniciativa ao longo do tempo, a empresa prevê o monitoramento de indicadores relacionados ao ciclo de vida das colaboradoras, incluindo evolução da participação de mulheres na força de trabalho, progressão de carreira, retenção e percepção de inclusão no ambiente organizacional, aferida por meio da pesquisa de clima organizacional. Ao promover espaços estruturados de desenvolvimento e diálogo entre mulheres, a experiência da LD Celulose demonstra como iniciativas internas de capacitação podem fortalecer o protagonismo feminino e contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e equitativos.



“*Criar espaços seguros de aprendizado e troca entre mulheres é um passo essencial para fortalecer trajetórias profissionais e ampliar o protagonismo feminino nas organizações.*”

”



INDICADORES DA INICIATIVA

Empresa: LD Celulose

Categoria: Capacitação e desenvolvimento de mulheres

Julho a dezembro de 2025

Local: Escritório Administrativo – Indianópolis (MG)

Pessoas beneficiadas (2025):

136 colaboradoras participantes

Carga de capacitação:

408 horas de treinamento

Número de encontros:

5 módulos da trilha “Mulheres de Fibra”

Satisfação média (NPS): **4,91**



PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS:

- Autoconhecimento e liderança de mulheres
- Síndrome da impostora
- Comunicação assertiva e ambição profissional
- Saúde emocional
- Maternidade e carreira



Tabela 2 - Levantamento Empresas presente nos Casos de Boas Práticas

CASO	FOCO DA INICIATIVA	PRINCIPAIS AÇÕES	PRINCIPAIS RESULTADOS	LIÇÕES PARA O SETOR
BRACELL	Ampliação da presença de mulheres na liderança	Estratégia institucional de diversidade integrada ao plano Bracell 2030; programa de aceleração de carreira para mulheres; monitoramento de indicadores e grupos de afinidade	29,4% de mulheres em posições de liderança; metas institucionais claras para 2030	Metas públicas e governança institucional são fundamentais para acelerar a presença de mulheres em cargos de liderança
VERACEL	Suporte à parentalidade e bem-estar no trabalho	Revisão da política de licença parental; criação da Sala de Conexão Materna; plano estruturado de retorno ao trabalho após licença; benefícios ampliados para famílias	34 licenças parentais nos novos termos concedidas no primeiro ano de implementação; fortalecimento do engajamento e apoio às colaboradoras no retorno ao trabalho	Políticas de parentalidade contribuem diretamente para retenção de talentos e ambientes de trabalho mais inclusivos
LD CELULOSE	Desenvolvimento e fortalecimento do protagonismo feminino	Trilha de capacitação "Mulheres de Fibra"; encontros conduzidos por colaboradoras; abordagem de temas como liderança, autoconhecimento e saúde emocional	136 participantes e 408 horas de capacitação; alto nível de satisfação e fortalecimento de redes de apoio internas	Espaços estruturados de desenvolvimento entre mulheres fortalecem redes internas, confiança e liderança de mulheres



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Participação por gênero ao longo dos anos08

Figura 2 - % de empresas com políticas não discriminatórias.....09

Figura 3 - Porte da empresa respondente. (Dados 2024).....19

Figura 4 - Respondentes por área em hectares (Dados 2024).....20

Figura 5 - Tipos de cultivo (Dados 2024).....21

Figura 6 - Segmentos de empresas que atuam no setor florestal (Dados 2024)21

Figura 7 - Manejo Florestal de Nativas - Principais atuações/ Qtd Empresas (Dados 2024)23

Figura 8 - Restauração - Principais atuações/ Qtd Empresas (Dados 2024).....23

Figura 9 - Plantações Florestais - Principais atuações/ Qtd Empresas (Dados 2024).....23

Figura 10 - % de mulheres x % de homens.....24

Figura 11 - Número de pessoas do sexo feminino e masculino que trabalharam no
setor florestal de 2018 a 202325

Figura 12 - Evolução da participação de mulheres por área.....26

Figura 13 - Evolução da participação de mulheres por área - metodologia 2026.....27

Figura 14 - Número de funcionários por área (Dados 2024)29

Figura 15 - Distribuição de gênero em níveis hierárquicos (Dados 2024)30

Figura 16 - Distribuição de gênero em níveis hierárquicos (Dados 2022)31

Figura 18 - Distribuição de gênero em áreas de atuação (2024)34

Figura 19 - Representatividade % do salário da mulher em relação ao salário dos homens em
posições similares (dados 2024)35

Figura 20 - Distribuição racial geral (dados 2024).....36

Figura 21 - Composição racial de mulheres (2022-2024).....37

Figura 22 - Diferença % da média salarial mulheres/cor/raça (dados 2024).....38

Figura 23 - Funcionários por gênero PcD (dados 2024)40

Figura 24- Funcionários por cor/raça PcD (dados 2024)40



Figura 25 - Diferença % da média salarial considerando cor/raça/PcD/Mulheres (dados 2024)....	41
Figura 26 - Mulheres por cor/raça (PcD) (dados 2024)	41
Figura 27 - Existência de política de diversidade e não discriminatória (2019-2024)	42
Figura 28 - % Frentes de diversidade e inclusão adotadas pelas organizações (2020-2024)	45
Figura 29 - Fatores que impulsionam a promoção da equidade de gênero (dados 2024)	47
Figura 30 - Pessoa, instância ou comitê para monitoramento do compromisso com a promoção de equidade de gênero (2019-2024).....	48
Figura 31 - Políticas de parentalidade e retenção adotadas pelas organizações (dados 2024)	49
Figura 32 - Duração da Licença Maternidade (dados 2024)	50
Figura 33 - Duração da Licença Paternidade (dados 2024)	50
Figura 34 - Estratégias de retenção pós-licença maternidade 2022-2024.....	51
Figura 35 - % Estratégias de Retenção Pós-Licença-Paternidade (dados 2024)	54
Figura 36 - Existência de Cultura de Tolerância Zero (dados 2024).....	56
Figura 37 - Existência de mecanismos confidenciais e eficazes para denúncia e eliminação de casos de assédio (2020-2024).....	57
Figura 38 - Garantia de sigilo e proteção à expressão de ideias e opiniões sobre eventuais desigualdades (2020-2024).....	58
Figura 39 - Existência de Canais e Ferramentas de Expressão. (Dados 2024).....	59
Figura 40 - Existência de Ações de Fortalecimento Socioemocional (dados 2024).....	61
Figura 41 - Disponibilidade de Apoio para Formação (dados 2024).....	62
Figura 42 - Proporção de mulheres com acesso às formações (dados 2024)	63
Figura 43 - Disponibilidade de Ferramenta de Avaliação (dados 2024)	67
Figura 44 - Existência de Práticas para Atração de colaboradores diversos (dados 2024).....	67
Figura 45 - Existência de políticas afirmativas (dados 2024).....	69
Tabela 1 - Categorias de impacto positivos gerados por iniciativas das organizações (dados 2024) ..	73
Tabela 2 - Levantamento Empresas presente nos Casos de Boas Práticas	91



Rede Mulher Florestal

www.redemulherflorestal.org

✉ **contato@redemulherflorestal.org**

☎ **Secretaria Executiva: (41) 9 9123 5226**

📷 | f | in **@redemulherflorestal**

DOE PARA A REDE MULHER FLORESTAL

**Doe e faça parte da promoção da equidade de gênero no
setor florestal!**

Chave pix para doações:

contato@redemulherflorestal.org

ou Abra seu aplicativo do banco

e escaneie o QR Code

