

PRÊMIO SER HUMANO
ABRH-SP
DESENVOLVIMENTO: LIDERANÇA



Lidera
BRACELL













Bracell

Fernanda Siqueira Baptista

Priscilla Reuter

2025

SUMÁRIO

 RESUMO EXECUTIVO – Lidera Bracell: Liderança para Sustentabilidade e Alta Performance.....	3
 INTRODUÇÃO	6
 DESENVOLVIMENTO.....	8
 ORÇAMENTO.....	11
 PRINCIPAIS RESULTADOS	12
 AVALIAÇÃO	14
 APLICABILIDADE	16
 SUSTENTABILIDADE	18
 CONCLUSÃO.....	19
 BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	21
 BIBLIOGRAFIA.....	23
 ANEXOS	24

🔍 RESUMO EXECUTIVO

– Lidera Bracell: Liderança para Sustentabilidade e Alta Performance

O programa **Lidera Bracell** foi inaugurado no ano de dois mil e vinte e três e possui uma jornada de dois anos, estando atualmente em seu 3º batch. Este trabalho nasce da motivação em fortalecer as lideranças, do nível de coordenação, para o exercício pleno de suas atividades, de modo a permitir que, além da construção de líderes preparados tenhamos como reflexo direto, times que performam, que possuem confiança e segurança psicológica, que desejem pertencer, além de outras características indispensáveis no exercício do gerir.

Esta iniciativa tem alguns objetivos como: ofertar ferramentas, conteúdos, vivências e networking por meio de **aprendizagem ativa** para estimular a prática da liderança com **solidez**; provocar novos conhecimentos em temas relativos aos pilares **gestão de si, do outro e de negócios** provocando novos mindsets e, conseqüentemente, comportamentos, reskilling e upskilling; desenvolver líderes para influenciar as pessoas a atingir objetivos e metas, por meio do **nosso jeito de agir - QPC** elevando a performance da equipe em conformidade ao **jeito de ser – TOPICC** (Fig.1 e 2 anexas).

Trata-se do primeiro ano corporativo do programa, com turmas ativas em Lençóis Paulista, Mato Grosso do Sul e Bahia, em formato blended para alguns módulos, sendo porém, sua maioria 100% presencial nas estruturas de auditório locais. Participam atualmente 167 coordenadores, sendo parte destes, profissionais que foram movimentados para a posição no último ano e, parte, aprovados por inscrição, pois já exerciam liderança anteriormente e, ainda assim, pleitearam a oportunidade de desenvolvimento voluntariamente. No total, destes 3 anos de programa, já foram mais de 220 líderes impactados e com uma

média de, mais de 2.000 colaboradores indiretos e mais de 20 promoções, tanto nas áreas florestal, industrial e administrativa.

A carga horária total da jornada, sem contabilizar atividades de pré e pós work, as chamadas preparação e transferência e que também são parte da estrutura andragógica do programa equivale atualmente a 90 horas, sendo 45h por ano, distribuídas em uma média de 7h por módulo (total de 14 módulos da trilha; um dos módulos com 3h – devolutiva MBTI).

Como abordado anteriormente, os módulos do programa se conectam aos pipelines de Gestão de Si, do outro e no Negócio, mas além de capacitar os participantes em *soft e hardskills*, existe também a preocupação em reverberar este aprendizado na prática, o que implica a construção de um contrato de aprendizagem assinado também pela liderança dos participantes (líder gerente como patrocinador) e ações de sustentação, sendo: dashboard da governança do programa, com visibilidade para os envolvidos, questionário de competências pré e pós trilha para aferição de evolução comportamental, ponto focal de desenvolvimento para mentoria; *peer coach* e *peer instructions* e o canal de grupo *whatsapp*, como recurso específico da turma para manutenção das informações, trocas de conteúdo relevantes e ativação entre módulos.

A construção do Programa contou com a metodologia 6Ds de aprendizagem (Fig.3 e 4 anexas) como ferramenta que transforma educação em resultados para o negócio em seis disciplinas: determinar os resultados para a empresa; desenhar uma experiência completa; direcionar a aplicação; definir a transferência do aprendizado; dar apoio à performance; e documentar os resultados.

Para saber mais sobre, a coordenadora de desenvolvimento e aprendizagem corporativa, responsável pelo programa, deverá ser contatada:

Fernanda Baptista – fbaptista@bracell.com .

INTRODUÇÃO

Com base nas disciplinas da metodologia 6Ds de aprendizagem, identificamos as dores da liderança, tanto por meio de focus group, quanto por check points ocorridos diretamente durante o início da 1ª jornada. A principal necessidade enquanto cia estava relacionada a ausência de repertórios básicos e essenciais de gestão, além da importância de ativar a autoliderança e o protagonismo, o que contribuiu para elencarmos conteúdos embasados nos ensinamentos do Pipeline da liderança, de Ram Charam (Fig. 5 anexa), agrupando-os nas frentes de **Gestão de Si**, **Gestão do Outro** e **Gestão do Negócio**, uma vez que, embora o foco do programa seja o fortalecimento da liderança na cadeira atual, também visa alimentar o pipeline da cia, promovendo lideranças preparadas para novos desafios.

Sabe-se que, os riscos da falta de líderes preparados, que não influenciam e/ou desenvolvem pessoas são diversos e variam desde baixo engajamento e alto *turnover*, até comprometimento do clima organizacional, incluindo ambientes de insegurança psicológica, queda de desempenho e resultados, resistência a mudança, prejuízo a imagem da cia e desperdício de talentos. Segundo a **Deloitte**, empresas com líderes bem desenvolvidos têm 3,5 vezes mais probabilidade de ter um desempenho superior.

Os encontros contam com a aplicação de metodologias ativas na busca da potencialização da experiência e aprendizado, com *self cases*; jogos corporativos; *assessment*; ferramentas de coaching; estudos de caso relacionados ao negócio; dinâmicas; *role play*; entre outros. A construção dos conteúdos e aplicação de metodologias em sala objetivam o desenvolvimento do

conhecimento, habilidades e atitudes de todos os participantes (CHA) por meio dos encontros presenciais e online.

 **DESENVOLVIMENTO**

Diante da contextualização já apresentada, desenvolvemos uma solução customizada para atender à necessidade da Organização, com a expressão máxima “Virei Líder, e agora?”. O **Lidera** conta com facilitadores internos, que são colaboradores com alta experiência nos temas, aculturados aos valores da organização e familiarizadas com as metas organizacionais e externos, advindos de consultorias e instituições corporativamente renomadas nos temas para promoção de *benchmark* com o mercado.

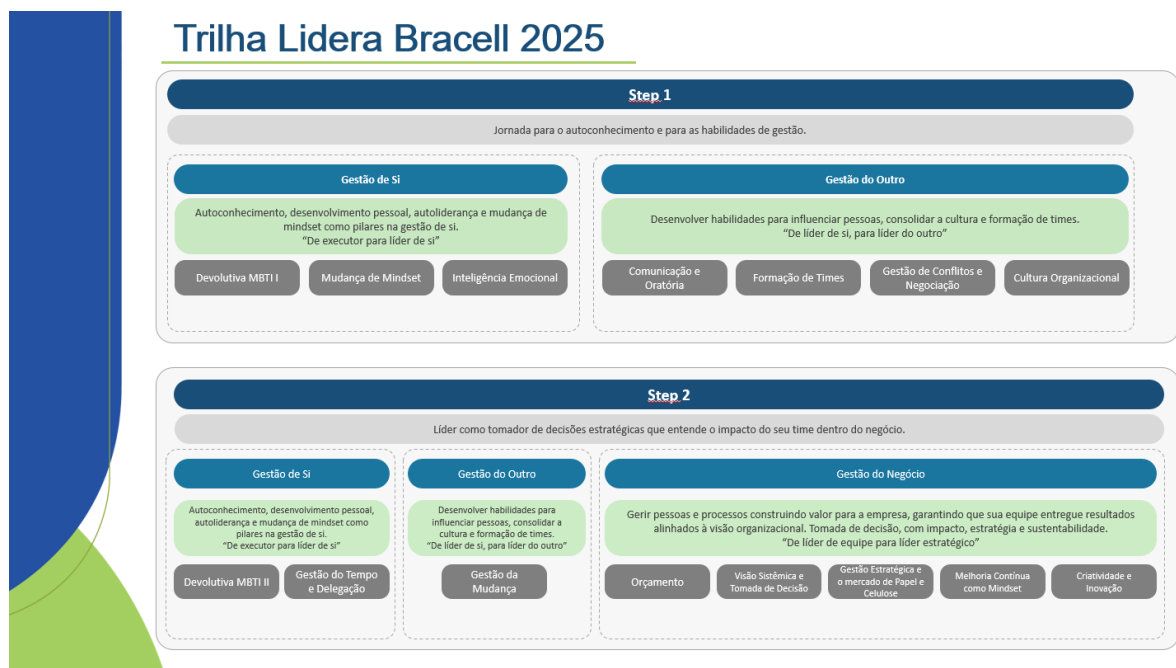
A premissa de todo o trabalho de desenvolvimento foi realizada em três ciclos: 1º Ciclo – Propósito e Roda de Planejamento; 2º Ciclo – Temas (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), e 3º Ciclo – Experiência de Aprendizagem. O macroprocesso de construção da trilha/ação e mapa da jornada de aprendizagem, temas e tópicos, deu-se em diversos encontros multidisciplinares, para entendimento das necessidades do negócio e em entrevista inicial do *sponsor* para levantamento de necessidades junto ao público-alvo. Além disso, a partir do lançamento, todo planejamento e escopo do ano são construídos mediante check points ocorridos ao final da experiência.

Sobre a roda de planejamento, etapa relativa a metodologia 6Ds que embasou o programa, foram respondidas 4 perguntas, para se chegar ao objetivo final, sendo estas: 1º - Quais as necessidades do negócio que serão atendidas? (que valor será gerado para a organização?); 2º - O que os participantes farão diferentemente e melhor? (o que os participantes deverão ser capazes de fazer para atingir os objetivos do negócio); 3º - Quem ou o que pode confirmar essas mudanças? (quais ferramentas, indicadores, pesquisas e *feedbacks* poderão confirmar as mudanças?); 4º - Quais são os critérios

específicos de sucesso? (indicadores de negócio e de performance: como vamos medir o impacto das ações de aprendizagem no comportamento e na performance dos colaboradores).

Ressalta-se que todo o acervo construtivo e os resultados tornam-se patrimônio da organização, podendo ser aproveitados por quaisquer novos facilitadores por meio das fichas do Mapa da Jornada de Aprendizagem.

Ao abordar o desenvolvimento em si e os objetivos de cada pilar destaca-se abaixo, a estrutura redesenhada em 2025 e os conteúdos abordados para cada um deles:



Um diferencial do programa é a conexão entre o modelo de desenvolvimento da liderança descrito por Ram Charan, que preza pelo aprendizado e as habilidades específicas e necessárias para diferentes níveis de gestão, com a customização dos conteúdos a realidade da liderança local e ainda mais, com a construção específica e particular de cada participante sobre os seus indicadores de efetividade conectados ao negócio. E, tudo isso, permeado por inúmeras

ferramentas potencializadoras e de governança, que envolvem inclusive, co-participantes, além dos personagens centrais – foco do desenvolvimento. Adiciona-se a isto, a possibilidade de realizar no início da trilha o *assessment* MBTI e obter devolutiva personalizada, contribuindo para o autoconhecimento e o exercício da auto liderança, como premissa básica, para a liderança de outros.

ORÇAMENTO

Por se tratar de um programa que nasce da necessidade organizacional de uma multinacional em plena expansão e com mais de 14.000 colaboradores a nível Brasil e que torna indispensável a demanda por líderes preparados para gerir pessoas e negócios, o foco no desenvolvimento destes líderes é crucial para a sustentação dos resultados, uma vez que, com o crescimento exponencial da cia, também acontece o crescimento das pessoas – o surgimento de novos líderes.

Assim, vale enfatizar que, o orçamento contempla a aplicação de 14 módulos, com média de 90h no total da trilha, com parcerias externas em sua maioria e de instituições renomadas, com aplicação em 03 unidades de negócio (Lençóis Paulista, Mato Grosso do Sul e Bahia), sendo nos custos, contemplados os gastos logísticos dos fornecedores e coffee breaks.

Diante disso, para 2025, o orçamento se deu em torno de 900.000,00; e, para o Lidera Bracell, os custos da trilha 2025 foram de 500.000,00, ou seja, tivemos um *saving* de 400.000,00.

PRINCIPAIS RESULTADOS

Os principais resultados alcançados com o programa, além de toda visibilidade interna na cia, uma vez que, no seu surgimento em 2023 o mesmo era restrito a unidade de Lençóis Paulista (BSP) e, atualmente em 2025, ele se tornou corporativo; também se dá, pela credibilidade gerada a outras sub áreas de Rh capazes de usufruir deste produto, já que os líderes participantes acabam sendo destacados para outros programas, com escopos ainda mais profundos e podem ser convidados a outros níveis de gestão.

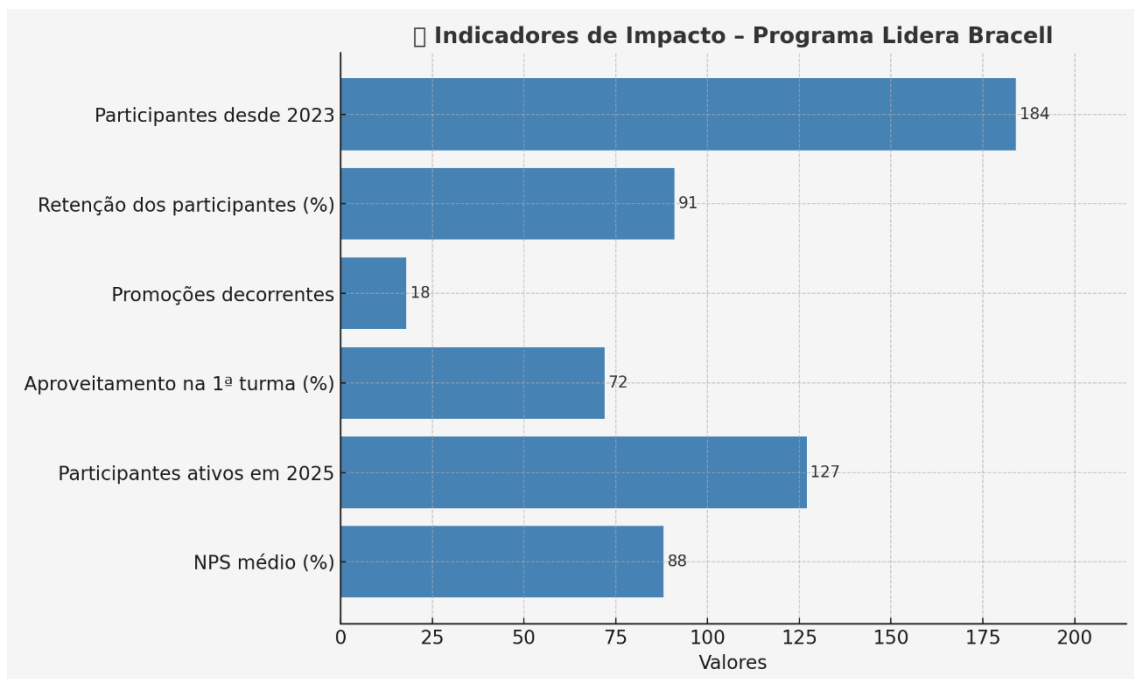
Ao falarmos dos dados específicos do programa e, para fins de histórico consideraremos apenas as unidades de Lençóis Paulista e Mato Grosso do Sul, uma vez que na Bahia este é o primeiro ano, temos:

- 184 participações desde 2023;
- 91% de retenção na cia;
- 18 promoções;
- 72% de aproveitamento na 1ª turma;
- 127 participantes ativos neste ano;
- Média de 85-90% de NPS 1º ciclo e turmas vigentes até aqui.

O negócio, obviamente, também ganha em produtividade, além da melhora no clima organizacional e senso de pertencimento. Para este ano, especialmente, teremos a medição dos indicadores de efetividade, que estão conectados ao negócio e, os resultados da avaliação 180º conectada aos comportamentos observáveis esperados para liderança.

Como aspectos diferenciais, quando se pensa em **originalidade e inovação**, pode-se destacar:

- Integração prática da metodologia 6Ds com o Pipeline de Ram Charan;
- Contrato de aprendizagem com líderes imediatos;
- Uso de **peer instruction** e **peer coaching** como estratégia de sustentação;
- Avaliação 180º atrelada a valores da companhia (TOPICC);
- **Blended learning** com forte presença de facilitadores internos e contexto de negócio;
- Aplicabilidade concreta no ambiente fabril e florestal, além das demais áreas.



✓ AVALIAÇÃO

No 1º batch iniciado em 2023, utilizamos unicamente os percentuais de NPS como indicador de sucesso. Para este ano, como exposto anteriormente, incluímos indicadores conectados ao negócio e avaliação 180°, além disso, toda governança online para os participantes e as lideranças destes acompanharem a evolução em termos de presença e atividades de pré e pós work, evidenciando os destaques da turma, os aprovados dentro do esperado, pontos de atenção e abaixo do esperado.

Quanto aos dados medidos via avaliação de reação, documento aplicado ao final de cada módulo e que visa, essencialmente mapear sobre: percepção de aplicabilidade do conteúdo, aprendizagem de novos conhecimentos, interação e conhecimento do instrutor, planejamento e carga horária, entre outros, os índices em sua maioria ultrapassam 90% e, em grande parte, os principais comentários, não apenas obtidos por este instrumento, mas também, via check point ocorrido ao final de cada trilha destacam que:

- ✓ “O programa deveria ter mais módulos e recorrência, dado a sua importância e o quanto faz a diferença no exercício da gestão”;
- ✓ “O programa é diferenciado e contribui para o exercício prático da liderança”;
- ✓ “Todos os temas são indispensáveis e, além disso, ter acesso aos facilitadores internos para módulos de negócio tem sido uma excelente sacada!”;
- ✓ “É visível o cuidado do time de desenvolvimento com o desenvolvimento dos participantes”;
- ✓ “Após o Lidera passei a enxergar meu papel com mais clareza. Deixei de ser apenas executor e passei a formar meu time com intencionalidade”;

- ✓ “Estava firmemente repensando minha atuação não apenas como gestor, mas também enquanto colaborador na cia, com inclinação a saída da empresa após mais de 20 anos. O Lidera me ampliou o *mindset* sobre a gestão e sobre o meu protagonismo. Os resultados? Além da minha retenção, hoje estou na posição gerencial e assumi desafios mais complexos e sistêmicos”.



APLICABILIDADE

O programa de desenvolvimento **Lidera Bracell** demonstra uma genuína preocupação em capacitar as lideranças para que os mesmos possam lidar com os desafios da gestão de forma saudável, com autoconhecimento, inteligência emocional e preparação *soft* e *hard skills*. Comitente a isso, os ganhos dos times desses líderes são refletidos com uma boa gestão de suas performances, construção de ambientes psicologicamente seguros, confiança, senso de pertencimento, retenção, entre outros.

Sobre os objetivos de cada módulo, destaca-se o seguinte:

- **STEP 1**

Módulo	Objetivo
MBTI I	Conhecer pontos fortes, limitações e preferências para gerenciar emoções eficazmente
Mudança de Mindset	Refletir sobre a transição de colaborador para líder adotando mentalidade de dono e sendo embaixador de uma cultura accountable para pessoas e resultados.
Inteligência Emocional	Desenvolver a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções como fatores de autoliderança e influenciadores no relacionamento com os outros.
Comunicação Interpessoal	Aperfeiçoar a capacidade de comunicação clara e assertiva para inspirar, influenciar (estratégia) e construir relacionamentos.
Formação de Times	Montar, desenvolver, reter e liderar equipes, incentivando colaboração e excelência produtiva em ambientes complexos e diversos.
Gestão de Conflitos e Negociação	Aprender técnicas na metodologia Harvard para resolver conflitos e negociar resultados pelo interesse de todos.

Cultura Organizacional	Entender o que é CO e o papel crucial do líder na formação e manutenção da cultura organizacional, como facilitador ou bloqueador.
-------------------------------	--

- **STEP 2**

Módulo	Objetivo
MBTI II	Se aprofundar no perfil comportamental individual ao conhecer as facetas do tipo e, revisitar após um ano de desenvolvimento, aspectos específicos da personalidade.
Gestão da Mudança	Desenvolver competências para liderar processos de mudança de forma eficaz, com clareza, engajamento e minimização de resistências. Líderes como agentes de transformação e suporte diante de incertezas e complexidades.
Gestão do Tempo e Delegação	Deixar a mentalidade de "eu faço melhor"; Priorizar demandas, delegar com clareza e garantir a eficiência da equipe promovendo cultura de confiança e responsabilização para focar no estratégico.
Orçamento	Compreender os principais conceitos financeiros e sua influência na tomada de decisão da liderança. Focar no melhor controle de custos e alocação inteligente de recursos, em conformidade as diretrizes de negócio da cia, bem como sua metodologia orçamentária.
Visão Sistêmica e Tomada de Decisão	Capacitar líderes a analisar cenários complexos e o todo do negócio, ambientes internos e externos para tomar decisões baseadas em dados e gerenciar riscos estrategicamente e com método.
Gestão Estratégica e o Mercado de Papel e Celulose	Atuação estratégica e proativa da liderança. Conectar a liderança ao cenário competitivo da indústria, antecipar desafios e oportunidades, especificamente no negócio de papel e celulose.
Criatividade e Inovação	Ampliar o repertório dos líderes para enxergar oportunidades nos desafios cotidianos e aplicar criatividade como ferramenta de solução de problemas, promovendo melhorias incrementais e sustentáveis na rotina. Como utilizar-se da frustração/adversidade para se destacar e fazer a diferença como liderança protagonista.

SUSTENTABILIDADE

O **Lidera Bracell** foi pensado e criado para ser cíclico, interdependente e contínuo, possibilitando a sustentação da cultura de formação e desenvolvimento da liderança.

A sustentabilidade das ações dentro do programa e da promoção dos resultados obtidos até aqui, são retroalimentados por meio de outros produtos de RH que valorizam a passagem pelo programa (para turmas que já concluíram os dois anos) e são perpetuados na continuidade dos ciclos influenciando gerações futuras de líderes com os mesmos preceitos sobre a cultura e mentalidade de liderança esperada, garantindo assim, o jeito de ser (valores) e fazer (mentalidade) quanto a gestão de pessoas na organização, Além disso, embora se preze pela qualidade recorrente das trilhas, elas possuem a flexibilidade para serem adequadas anualmente e, especialmente o ano 2 do programa, conforme os resultados dos check points realizados durante o fim do 1º ano.

O programa demonstra que a Bracell não apenas se preocupa com o presente, mas está comprometida com a sustentação e evolução do negócio, ao possibilitar o desenvolvimento contínuo de seus líderes.

CONCLUSÃO

Conclui-se que o **Lidera Bracell** é uma iniciativa que agrega valor aos líderes, aos times e ao negócio, ao levar em consideração que o desempenho dos colaboradores é medido pelos valores TOPICC (*Times que se complementam; Olhar de Dono; Pessoas; Integridade; Cliente e Melhoria Contínua*) e que os módulos de cada ciclo são associados a valores específicos, além das skills técnicas, que resultam na entrega das metas.

Também vale ressaltar que, para os participantes, além dos indicadores de eficácia padrão, como por exemplo, % de turnover nas equipes, resultado da pesquisa de engajamento, % de movimentação dos times e dos líderes do programa, estes últimos possuem um contrato de aprendizagem elaborado em parceria com suas lideranças imediatas e que visa conectar a participação e aprendizado com indicadores do negócio, o que é mensurado ao final de cada ciclo; além de uma avaliação 180° comportamental e conectada aos comportamentos observáveis dos valores TOPICC para liderança, realizada no início e fim de cada jornada.

Liderança é uma competência exigida para qualquer organização, pois resulta em indicadores de sucesso, se bem exercida, com influência direta entre o papel do líder e o crescimento, a sustentabilidade do negócio. Afinal, um bom líder é capaz de aumentar a satisfação e engajamento dos times, aumentar a produtividade e resultados, melhorar a comunicação, diminuir os conflitos, gerar um bom clima de trabalho maximizando o potencial dos times.

Segundo a GPTW, *Grat Pleace to Work*, 70% das variações de engajamento das equipes estão relacionadas aos líderes imediatos e um bom engajamento dos times aumenta a produtividade em mais de 70%. Desenvolver

líderes é impactar positivamente a organização; os ganhos são sem precedentes, pois a empresa passa a ter colaboradores motivados no trabalho, maior disseminação da cultura organizacional, permanência de talentos, aprimoramento dos processos e desenvolve a visão estratégica.

Para Freitas e Zorzi, 2017, tais profissionais precisam aliar hard e soft skills para atender as necessidades organizacionais. Sendo assim, empresas que utilizem da gestão estratégica de pessoas para desenvolver seus líderes e que compreendam a importância da liderança para os seus processos propiciam diversos benefícios (PIZETTE e BIRCK, 2019).

E como alguns destes benefícios, conectados a parte dos critérios do Prêmio Ser Humano, pode-se citar:

- **Inovação:** integração entre a metodologia 6Ds, pipeline e ferramentas de sustentação;
- **Resultados:** aumento de promoções, retenção, NPS, evolução em comportamentos observáveis conectados aos valores para liderança e indicadores de aprendizagem conectados ao negócio;
- **Sustentabilidade:** o programa é cíclico, ajustável e já está na 3ª edição;
- **Transformação cultural:** conexão com o TOPICC, cultura de accountability, formação de líderes nos princípios corporativos culturais de formarem times e contratarem pessoas diferentes e melhores do que si;
- **Replicabilidade:** modelo estruturado, com clareza da jornada e parceiros de trabalho.
-

BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

As operações do Grupo RGE no Brasil iniciaram em 2003, com a aquisição da BSC (Bahia Specialty Cellulose) e da Copener Florestal, na Bahia. Em agosto de 2018, a atuação da empresa foi ampliada com a aquisição da Lwarcel Celulose, em São Paulo. Além dessas unidades de produção, há escritórios na Ásia, EMEA (Europa, Oriente Médio e África, na sigla em inglês) e Estados Unidos.

Uma das líderes globais na produção de celulose solúvel especial, a Bracell baseia suas operações no cultivo sustentável de eucalipto e fábricas de última geração. Nos dois estados onde atua, a empresa gera cerca de 10 mil empregos, considerando trabalhadores diretos e terceirizados de forma permanente nas atividades industriais, florestais e de logística.

A Bracell investe continuamente em tecnologia e pesquisa para oferecer aos seus clientes produtos de alta qualidade, entregues no prazo e a preços competitivos, respeitando sempre o meio ambiente e as comunidades em todas as etapas das suas operações.

Para garantir a entrega de produtos de alta qualidade aos seus clientes, a Bracell busca atrair e manter profissionais qualificados e comprometidos com a melhoria contínua. Oferecemos aos nossos colaboradores oportunidades de aprimorar seus conhecimentos e desenvolver suas habilidades em um ambiente competitivo e desafiador, agindo de maneira ética e profissional.

Nosso Propósito, Visão e Valores Fundamentais sustentam nosso compromisso com a excelência, trabalho em equipe, respeito, integridade e sustentabilidade em todos os aspectos de nossas operações. Sendo, a missão (propósito), **melhorar a vida** das pessoas desenvolvendo recursos de maneira sustentável; a visão: ser um dos **maiores produtores de celulose solúvel no**

mundo, com a melhor gestão e uso sustentável dos recursos, criando valor para: comunidade, país, clima, cliente e empresa, através dos valores fundamentais **TOPICC** (Fig.2 anexa).

Em resumo, buscamos fazer a diferença em cada detalhe. Na forma como cuidamos de nossas florestas, na maneira de conduzir nossos processos, na responsabilidade com o planeta e no cuidado com as pessoas e comunidades. E, uma evidência de nosso foco em operações sustentáveis é o Bracell 2030 (Fig. 6 anexa), nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável, que estabelece metas ousadas de sustentabilidade alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Acreditamos que **fazer a diferença é fazer diferente.**

 **BIBLIOGRAFIA**

BRACELL. Institucional. Disponível em: www.bracell.com. Acesso em: Junho/2025.

Charan, Ram; Drotter, Stephen; Noel, James. Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes Como. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Freitas, M. G.; Zorzi, C.; A Atuação do Líder Como Gestor de Pessoas: Um Estudo de Caso em uma Consultoria Empresarial. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas. v.2, nº 3, p. 1-15, Ago./Dez. 2017. Disponível em: <
https://files.comunidades.net/robsontavares/1_a_atuacao_do_lider_como_gestor_de_pessoas_unb.pdf >. Acesso em 26 out. 2020.

GPTW em parceria com Youleader. O impacto da liderança nas organizações: como bons líderes constroem melhores empresas? gptw.com.br, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-da-lideranca-nas-organizacoes/> Acesso em: 20 de jul. de 2022

Pizzete, M.; Birck, E. S. M. Liderança e gestão de pessoas na atualidade. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 02, pp. 69-77, Jun de 2019. Disponível em: <
<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-gestao> >. Acesso em 26 out. 2020

ANEXOS
TOPICC + QPC



Fig.1



Vivendo nossos valores fundamentais

NOSSA MISSÃO

Melhorar a vida das pessoas desenvolvendo recursos de maneira sustentável.



NOSSA VISÃO (5C)

Ser um dos maiores produtores de celulose solúvel no mundo, com a melhor gestão e uso sustentável dos recursos, criando valor para:



COMUNIDADE
COMMUNITY



PAÍS
COUNTRY



CLIMA
CLIMATE



CLIENTE
CUSTOMER



EMPRESA
COMPANY

VALORES FUNDAMENTAIS BRACELL (T.O.P.I.C.C.)

Acreditamos que para cumprir nossa missão e visão de futuro devemos trabalhar de acordo com nossos valores fundamentais:

- T** Estamos alinhados por um propósito coletivo e trabalhamos juntos em **TIMES QUE SE COMPLEMENTAM.**
- O** Nós assumimos o **OLHAR DE DONO** do negócio para alcançar excelentes resultados e agregar valor o tempo todo.
- P** Desenvolvemos **PESSOAS** para crescerem conosco.
- I** Agimos com **INTEGRIDADE** em todas as situações.
- C** Entendemos o nosso **CLIENTE** e entregamos produtos com melhor valor agregado.
- C** Somos muito rigorosos em nossas atitudes e investimos na **MELHORIA CONTÍNUA** dos nossos processos.

Fig.2

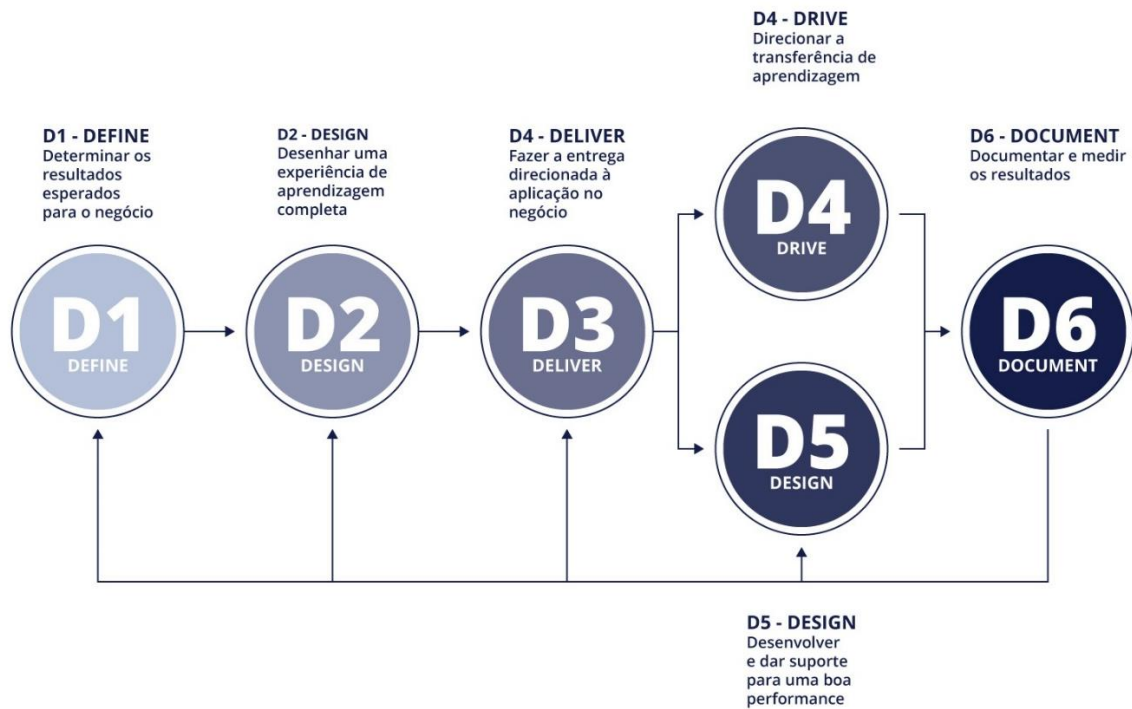


Fig.3

***Ênfase para a etapa D1 – Roda de Planejamento de Resultados**



Fazer D1 é elaborar a **roda de planejamento** de resultados



Fig.4



Fig.5

Bracell 2030



Fig.6

Fonte: <https://www.bracell.com/bracell-2030/>