

TROFÉU JATOBÁ 2018

Categoria: Comunicação Interna

Agências: Sarau Comunicação e Quintal 22 Comunicação

sarau + **Quintal**²²
VALORCOMPARTILHADO COMUNICAÇÃO COM CONTEÚDO
VALORIZA AS RELAÇÕES

CASE

Somos Fibria

A disseminação da evolução
da cultura pensada dentro
e fora da caixa



Para assistir o videocase
que resume este trabalho,
fotografe este QRCode
com o seu smartphone ou
acesse [https://youtu.be/
RAJU41HGxqc](https://youtu.be/RAJU41HGxqc)

a fibria

a

Fibria é uma empresa brasileira de base florestal, que cultiva florestas plantadas como fonte para a produção de celulose de eucalipto e para o desenvolvimento sustentável de novos produtos. Tem o compromisso com o aprimoramento contínuo dos processos e da relação com as pessoas e reconhece seu papel na sociedade, apoiada na parceria com seus públicos de interesse. Essa parceria está fortemente ancorada no Diálogo Aberto e na Construção Conjunta – o primeiro é uma das Crenças de Gestão e o segundo, um dos Atributos Desejados da empresa. Por tudo isso, a Fibria acredita que deve fazer parte da construção de soluções transformacionais para uma sociedade mais justa e sustentável.

A companhia está presente em 261 municípios do Brasil e exporta para 35 países. Com capacidade produtiva de 7,25 milhões de toneladas de celulose por ano, conta com três unidades industriais próprias - em Aracruz (ES), Jacaré (SP) e Três Lagoas (MS) - e a fábrica da Veracel, em Eunápolis (BA), que mantém em joint-operation com a Stora Enso. Controla ainda, em sociedade com a Cenibra, o Portocel, no Espírito Santo - o único porto brasileiro especializado no embarque de celulose.

Suas atividades de desenvolvimento de novos materiais e produtos são realizadas em dois centros de pesquisa no Brasil - em Aracruz e Jacaré - e pela Fibria Innovations, unidade localizada em Burnaby, no Canadá, que se dedica a investigar e elaborar aplicações para a lignina.

Hoje, esse produto é reutilizado no processo industrial nas fábricas para a geração de energia.

Em outras frentes tecnológicas, trabalha com empresas estrangeiras, como a norte-americana Ensyn (na qual tem participação de 12,1%), pesquisando combustíveis renováveis obtidos a partir da biomassa.

Com a startup finlandesa Spinnova, na qual detém 18% de participação, o foco é no desenvolvimento de tecnologias de baixo custo e ambientalmente sustentáveis para a produção de matérias-primas para a indústria têxtil. A Fibria também possui uma participação minoritária de 8,3% na CelluForce, companhia canadense que é líder mundial na produção comercial de celulose nanocristalina (CNC). Essa tecnologia biodegradável e renovável pode ser usada na indústria de cimento, nos segmentos de petróleo e gás e no desenvolvimento de eletrônicos, entre outras aplicações.

As atividades florestais da Fibria têm por base plantios renováveis e abarcam 1,092 milhão de hectares de florestas, dos quais 656 mil hectares são de florestas plantadas, 374 mil hectares são áreas de preservação e de conservação ambiental e 61 mil hectares são destinados a outros usos.

A celulose produzida pela empresa, em especificações diversas, é matéria-prima para a fabricação de papéis e outros materiais utilizados em produtos de educação, saúde, higiene e limpeza.

O cenário



EDITE NUNES
Consultora de Controladoria,
São Paulo - SP

Criada em 2009, a Fibria surgiu da fusão entre a Aracruz Celulose e a Votorantim Celulose e Papel. Duas empresas com realidades, histórias, identidades e culturas diferentes, mas que precisavam pensar e trabalhar sinergicamente, de forma rápida, para fazer frente a uma crise econômica mundial que se desenhava à época.

A Fibria nasceu grande, a maior empresa de celulose de eucalipto do mundo, com um compromisso do tamanho da sua responsabilidade: desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável de vida, para produzir riqueza e crescimento econômico, promover desenvolvimento humano e social, e garantir a conservação do meio ambiente.

Naquele momento, o mundo ainda vivia os efeitos da crise econômica eclodida um ano antes. O cenário global de escassez de crédito, que provocou redução drástica na demanda e nos preços de celulose, e a consequente elevação dos estoques do produto, obrigou a companhia a limitar gastos e fazer ajustes em todas as suas áreas. Medidas necessárias para atravessar aquele momento, garantindo a continuidade das operações.

A perspectiva era desafiadora, mas passos importantes foram dados para proteger o negócio, reduzir a dívida e voltar a investir em fábricas e florestas. Um dos principais passos foi a construção e disseminação de uma nova cultura e de uma identidade única para os profissionais.

Em 2010, o conceito “Somos muitos, somos um, somos Fibria” passou a ancorar a Missão, Visão e Valores da empresa. No ano seguinte, a Fibria implementou, adaptando à sua realidade, as Crenças de Gestão do Grupo Votorantim, um dos seus acionistas controladores.

Os anos seguintes foram de muito trabalho, o que permitiu que a Fibria fosse protagonista de uma das viradas financeiras mais marcantes já vistas no cenário empresarial brasileiro. A companhia se reinventou, adotando um regime financeiro severo, com corte de custos e investimentos, venda de ativos e promoção de um processo de busca da excelência, procurando fazer sempre mais, com menos. Como fruto desse movimento, em 2014, a empresa conquistou o grau de investimento, voltando ao jogo, pronta para novas ondas de crescimento. Já em 2015, foi anunciada uma expansão: uma nova linha de produção de celulose na Unidade Três Lagoas (MS).

Esta retomada de fôlego permitiu que a Fibria olhasse para dentro de si mesma, iniciando um trabalho de diagnóstico de sua cultura, parte do seu projeto de Gestão de Cultura e Ativos Intangíveis. O diagnóstico levou dois anos para ser concluído e objetivou identificar e fortalecer as virtudes e competências organizacionais e as melhores práticas no domínio da cultura, delineando espaços de melhorias em busca da excelência operacional para aumentar a capacidade de entrega de valor para seus diversos públicos, de forma a gerar sinergias e aprimorar o modelo de gestão.

O Diagnóstico de Cultura permitiu colocar um holofote sobre a Cultura Fibria, evidenciando suas características presentes e o que precisava ser reforçado. As culturas da Aracruz e da VCP estavam integradas. As Crenças de Gestão, vindas do Grupo Votorantim, já possuíam contornos próprios na Fibria. Existia uma correlação entre a sustentabilidade econômica, social e ambiental, e o foco estava direcionado para qualidade e sustentabilidade. Era preciso reforçar uma estratégia de diversificação, diferenciação e inovação para opor-se a um modelo mental voltado para as commodities.

Os resultados do Diagnóstico de Cultura ajudaram a traçar um plano de ação integrado, visando a evolução para uma cultura de alto desempenho. Então, em 2016, foi iniciado um Projeto de Branding (Marca) que, combinado com o Diagnóstico de Cultura, revelou as características e os anseios do jeito de ser Fibria.

Foi nesse cenário que a empresa completou o seu primeiro **ciclo de sete anos, em 2016**. Esse intervalo de tempo corresponde à duração média do ciclo produtivo do eucalipto e também remete à teoria dos setênios da Antroposofia, que nos ajuda a compreender a condição cíclica da vida: a cada ciclo de sete anos, soma-se os conhecimentos adquiridos no anterior e busca-se um novo desafio.

Até esse momento, a companhia vivenciou um panorama de grande complexidade, mas também de conquistas. Os primeiros passos foram dados, o amadurecimento veio com o tempo, assim como a descoberta e o reforço de sua identidade empresarial.

Se, quando nasceu, a Fibria adotou internamente o "Somos Fibria", agora, podia-se afirmar que um conceito, mais forte e ao mesmo tempo pleno de significados, resumia a empresa:

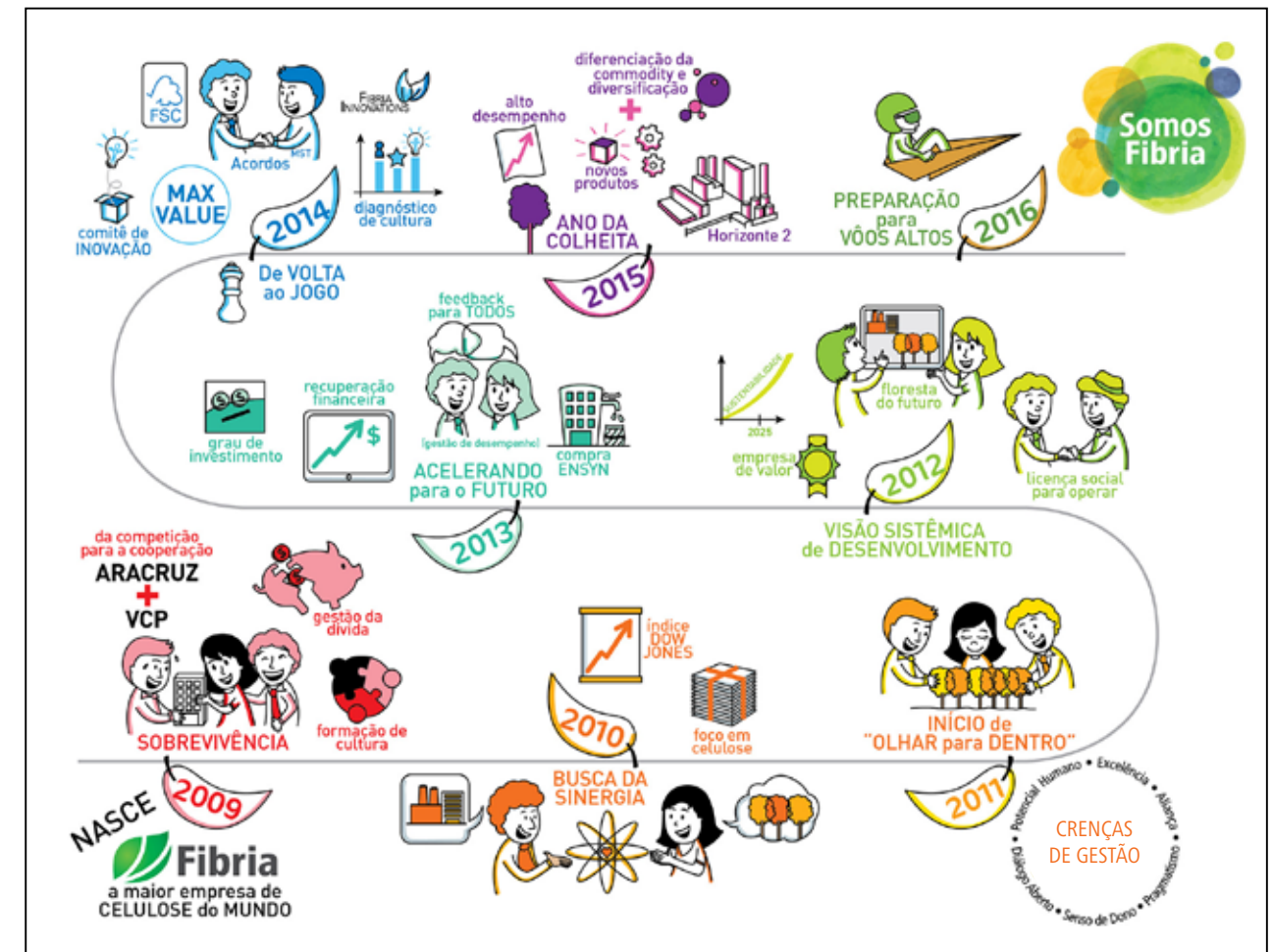
Somos Fibria.

Foi com esse conceito em mente que a empresa celebrou os seus primeiros 7 anos, olhou para o futuro e seguiu em sua trajetória de evolução.

Logotipo criado para comunicar o novo conceito, que deu origem à identidade visual da campanha de comunicação interna.



Linha de tempo mostrando os principais desafios e conquistas da Fibria no seu primeiro ciclo de sete anos



o Somos Fibria



CARLOS ALBERTO BRISOLA DE JESUS
Supervisor de Colheita Mecanizada,
Capão Bonito - SP

G

estão da Cultura é a gestão de um jeito de pensar e fazer que cria comportamentos, sistemas, processos, procedimentos, produtos, serviços, hábitos, ritos e indicadores, que proporcionam experiências com significados compartilhados pelos integrantes do ecossistema da empresa. A apropriação dessa cultura por parte da sociedade determina a percepção de valor da empresa perante os seus públicos.

Partindo desse raciocínio, a Fibria desenvolveu o Projeto de Branding com base em alguns questionamentos: "O que nos move? O que nos inspira? Qual a nossa razão de existir? O que pensamos e o que fazemos?". A partir dessas perguntas e da reflexão sobre aquilo que norteou a empresa desde o seu surgimento, chegou-se à definição da sua Inspiração e Propósito no final de 2016.

Esses conceitos refletem como a Fibria quer se apresentar para o mundo: mais do que apenas falar de metas e objetivos, a empresa quer compartilhar o que a estimula a trabalhar todos os dias e o que a inspira coletivamente.

A INSPIRAÇÃO

É aquilo em que a Fibria acredita, que desperta um estímulo, nos leva à ação e molda nosso comportamento.

As empresas devem ser parte da construção de soluções transformacionais para uma sociedade mais justa e sustentável.

O PROPÓSITO

É a razão de existir da Fibria na sociedade, o seu objetivo, aquilo que a empresa sonha conquistar e que diz respeito diretamente à sua atuação.

Cultivar a floresta plantada como fonte de vida, geração de riqueza compartilhada e do bem-estar das pessoas.

AS CRENÇAS DE GESTÃO

Os textos foram adaptados para as particularidades da Fibria, expressam como as coisas são feitas na empresa e norteiam o seu jeito de pensar e agir no dia a dia.

Aliança

Diálogo Aberto

Excelência

Potencial Humano

Pragmatismo

Senso de Dono

OS ATRIBUTOS DESEJADOS

São traços e características pelos quais a Fibria espera ser reconhecida por seus públicos de interesse.

Agilidade

Atuação Responsável

Construção Conjunta

Foco do Cliente

Inovação Competitiva

Visão Sistêmica

DIVERSIDADE

A Fibria cultiva a diversidade, valorizando as diferenças e promovendo oportunidades com uma cultura de meritocracia, reconhecendo que as pessoas são únicas e, juntas, criam os melhores resultados para todos.

o desafio



VALDETE CORREIA MONTEIRO
Técnico de Desenvolvimento Florestal,
Conceição da Barra - ES

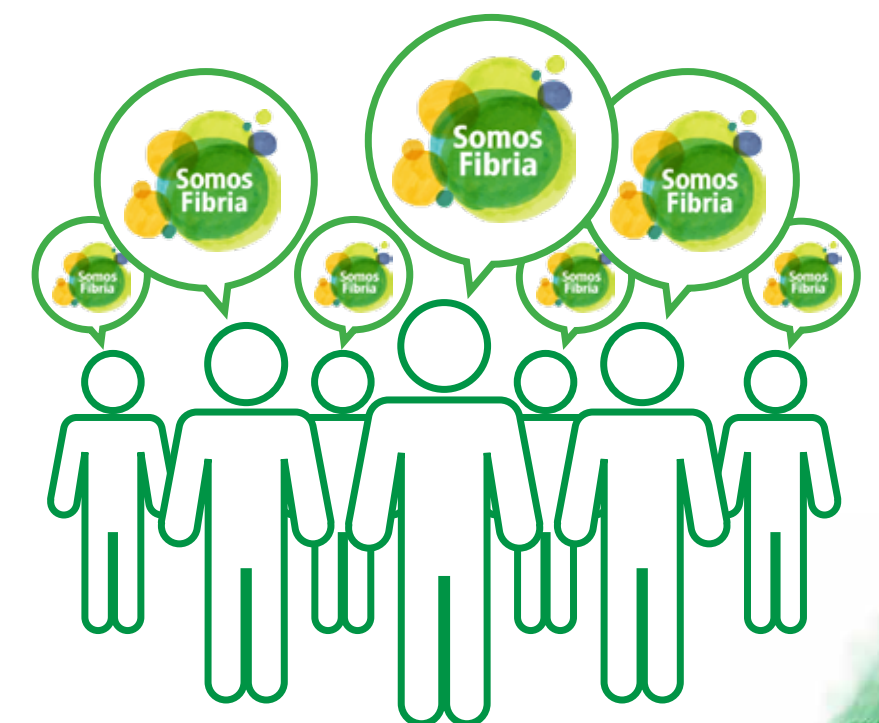


Depois do diagnóstico de Cultura e da construção conjunta da Essência Fibria, era necessário promover a disseminação e o engajamento entre os empregados, comunicando a essência Somos Fibria para todos os níveis da organização. Só assim seria possível garantir que o jeito de ser Fibria estivesse presente nas atitudes e comportamentos no dia a dia da empresa. Era necessário comunicar o SER para que o PARECER surgisse de forma natural e orgânica.

Em parceria com a área de Recursos Humanos, na Fibria denominada como Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), a Comunicação Corporativa assumiu o papel de facilitadora do processo de entendimento e assimilação, desenvolvendo uma campanha que fugisse do lugar comum e impactasse o público interno de forma marcante, com experiências lúdicas para favorecer o diálogo e a reflexão sobre as temáticas propostas.

Foi traçada uma estratégia inovadora, que passava por atingir primeiro os líderes da organização, estando eles no Brasil ou no exterior, tornando-os Embaixadores Somos Fibria. De posse de caixas de experiências, uma ferramenta essencial para a mecânica da campanha de comunicação, os Embaixadores puderam facilitar dinâmicas que os auxiliassem na disseminação dos conceitos entre os seus liderados.

Peças de apoio como vídeos, cartazes, painéis e outros materiais de comunicação interna foram criados para ajudar na disseminação do todo. E cabe ressaltar, tudo feito em português e inglês para contemplar todos empregados, incluindo os estrangeiros. Além disso, a organização e realização de eventos pontuais marcaram o lançamento do Somos Fibria em todas as Unidades da empresa localizadas no Brasil e no exterior.



os objetivos

Disseminar os elementos da Cultura Fibria entre os empregados de todos os níveis, para evoluir em direção a uma cultura de alto desempenho.

Promover a reflexão sobre suas atitudes, decisões e comportamentos.

Garantir a correta interpretação e entendimento de cada um dos aspectos da Cultura Fibria.

Potencializar a incorporação e aplicação prática da essência empresarial no dia a dia dos empregados.

ANDRESSA SANTANA NUNES
Operadora de Área,
Aracruz - ES

a estratégia

Embaixador, o diálogo aberto e as experiências

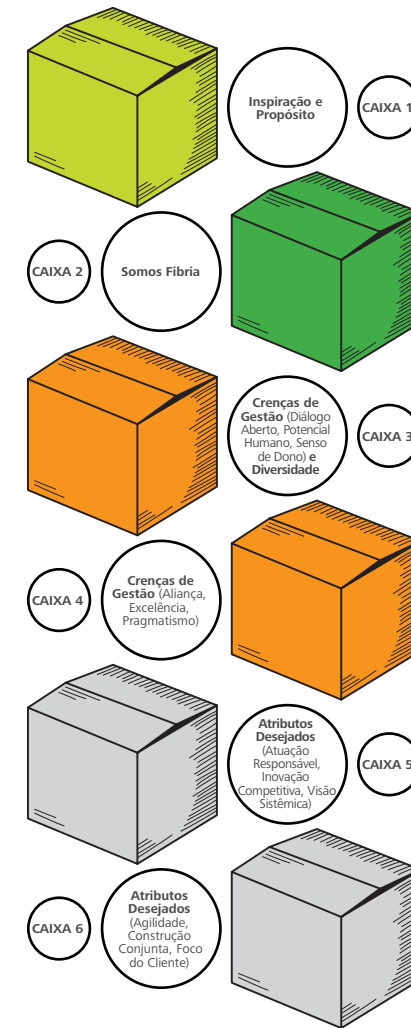
A campanha de comunicação interna para favorecer a compreensão, a disseminação e o engajamento para evolução da Cultura Fibria teve como principal movimento a construção de um ecossistema com líderes capacitados para exercerem uma comunicação integral. Nesse cenário, criamos espaço para que o líder se tornasse um Embaixador, que vai além do papel conhecido como líder comunicador. Ciente da importância do movimento de evolução cultural, buscamos o seu engajamento para que ele estivesse e se sentisse apto para informar e formar a sua equipe sobre o que é verdadeiramente "ser Fibria".

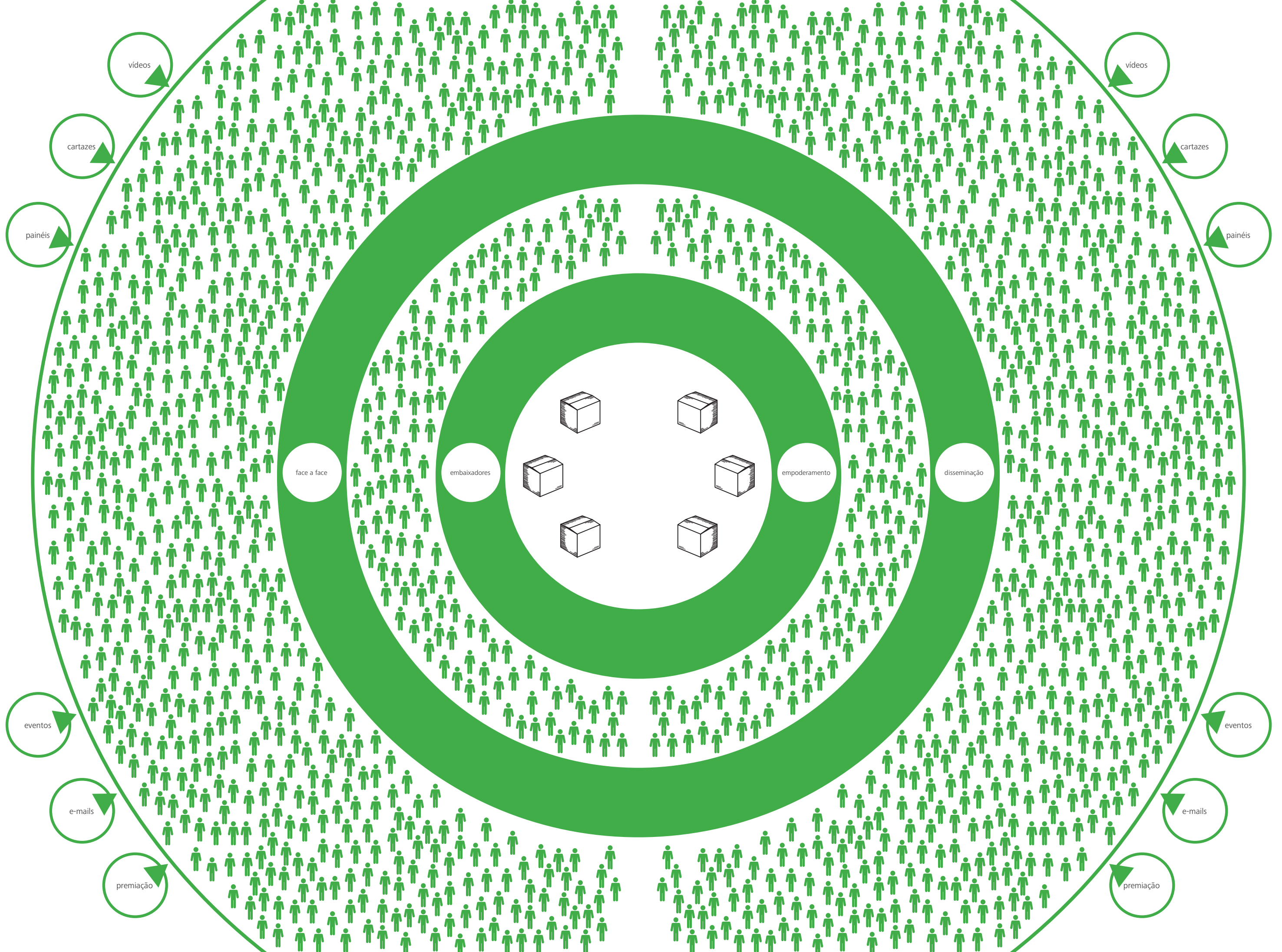
Os Embaixadores foram peças fundamentais para garantir a disseminação dos conteúdos Somos Fibria entre os empregados. Eles eram 250 dos principais líderes da organização que, ao longo do ano de 2017 e início do ano de 2018, receberam seis caixas de experiências.

Cada caixa trazia **conteúdos** lúdicos referentes a um dos aspectos da Cultura Somos Fibria e servia como instrumento para a facilitação de uma dinâmica desenvolvida com o objetivo de exercitar a comunicação olho no olho entre os líderes e seus liderados, bem como aproximá-los entre si, por meio do diálogo e das trocas.

Assim, a partir do Diálogo Aberto, uma das Crenças de Gestão da Fibria, foi possível promover a troca de ideias e histórias, que se conectavam, ganhavam força e um sentido de integração com toda a organização.

A campanha integrada de comunicação foi complementada com uma série de materiais de apoio divulgados pelos canais de comunicação interna, tais como vídeos, cartazes, e-mails e grandes painéis. Esses últimos foram instalados nos principais pontos de passagem nas Unidades da Fibria (refeitórios, recepções, salas de café etc.) e serviam como um ponto focal da campanha, permitindo que as equipes pudessem compartilhar ali os resultados das dinâmicas. O objetivo foi o de garantir uma comunicação circular, de forma que todos pudessem ter vez e voz.





vídeos

vídeos

cartazes

cartazes

painéis

painéis

face a face

embaixadores

empoderamento

disseminação

eventos

eventos

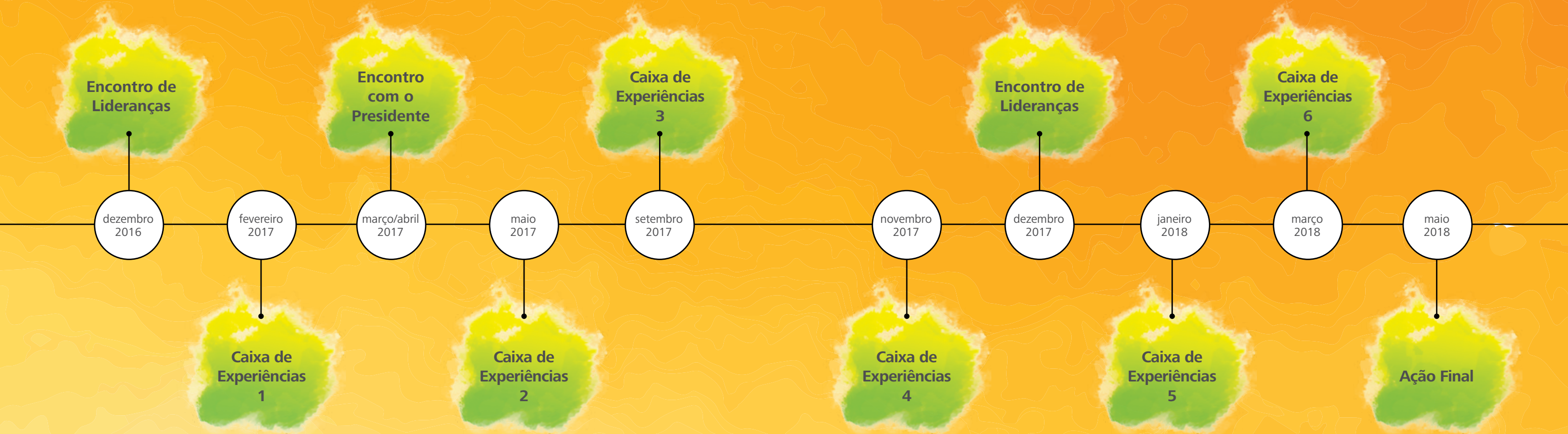
e-mails

e-mails

premição

premição

a execução



Encontro de Lideranças

O primeiro passo

Durante dois dias no mês de dezembro de 2016, aconteceu o Encontro de Lideranças da Fibria. Esse evento, realizado anualmente na empresa, foi o primeiro passo para a evolução rumo a uma Cultura de Alto Desempenho.

Todos os líderes de nível gerencial, cerca de uma centena, além dos diretores, interagiram em painéis expositivos e dinâmicas criativas, para uma construção coletiva de conhecimentos e alinhamento de expectativas sobre os desafios que vinham pela frente.

O Somos Fibria foi o nome escolhido para o evento e também para acompanhar a empresa em todo o seu processo de divulgação e desdobramento de sua identidade. Ele traz implícito uma mensagem de união, conexão, família. Desperta um sentimento de coautoria e de conquistas conjuntas.



Acima e abaixo, imagens do Encontro de Lideranças em dezembro de 2016



Caixa de Experiências 1

A Inspiração e o Propósito

A primeira Caixa de Experiências chegou às mãos dos líderes no mês de fevereiro de 2017, estrategicamente antes do Encontro com o Presidente. O foco do conteúdo foi a Inspiração e o Propósito da Fibria.

O Encontro com o Presidente é um evento anual, em que o Presidente da Fibria visita presencialmente todas as Unidades do Brasil e fala, por videoconferência, com os escritórios internacionais. É uma oportunidade de compartilhar com os empregados de todos níveis as conquistas do ano que passou, a evolução nas rotas estratégicas do negócio e os desafios e planos que o futuro reserva para a empresa. Há sempre um espaço aberto para perguntas ao final do encontro.

Essa primeira caixa foi remetida dentro de uma grande caixa que iria abrigar todas as seis experiências enviadas ao longo da campanha. A dinâmica propôs uma atividade de “quebra-gelo”, uma oportunidade para que o Embaixador Somos Fibria reunisse a sua equipe para ter uma conversa descontraída, na qual todos compartilharam suas inspirações e propósitos pessoais, começando pela inspiração e propósito pessoal do próprio líder.

Naquele momento, o objetivo era preparar a equipe para a “revelação” da Inspiração e Propósito da Fibria, que seria feita no “Encontro com o Presidente”, junto com os demais conteúdos Somos Fibria.

Confira em detalhes o passo a passo da dinâmica, como descrito no manual que o Embaixador Somos Fibria recebeu dentro da caixa.

PASSO 1

Comece explicando que farão uma atividade diferente e descontraída; uma preparação para o Encontro com o Presidente deste ano. E explique para sua equipe o que é Inspiração e Propósito.

PASSO 2

Entregue dois post-its para cada membro de sua equipe e peça que eles escrevam em um deles a inspiração e no outro o propósito pessoal de cada um. Você também deve fazer o mesmo.

PASSO 3

Pegue os dois cartões com as perguntas “Qual o seu propósito?” e “Qual a sua inspiração?": é o momento de compartilhar com todos as respostas anotadas no post-it, começando por você. Leia, então, seu propósito e inspiração para a equipe.

PASSO 4

Repasse os cartões para um membro da sua equipe: cada um fala sobre o seu propósito e sua inspiração e repassa o cartão, até que todos tenham chance de compartilhar o que escreveram.

PASSO 5

Quando o último integrante da equipe falar, peça para devolverem os cartões de perguntas. Recolha os adesivos post-it de todos e guarde estes materiais dentro da sua caixa de experiência. Vamos utilizá-los no futuro próximo.





A grande caixa que serviu para abrigar as seis caixas de experiências que foram distribuídas ao longo da campanha interna de comunicação

A primeira Caixa de Experiências já acompanhava a grande caixa recebida por todos os 250 Embaixadores Somos Fibria

Grandes painéis foram instalados nos locais de grande circulação de cada Unidade da empresa



Minipainel Somos Fibria em inglês, instalado nos escritórios internacionais, ponto focal de todas as dinâmicas exercitadas entre os Embaixadores e suas equipes

Encontro com o Presidente

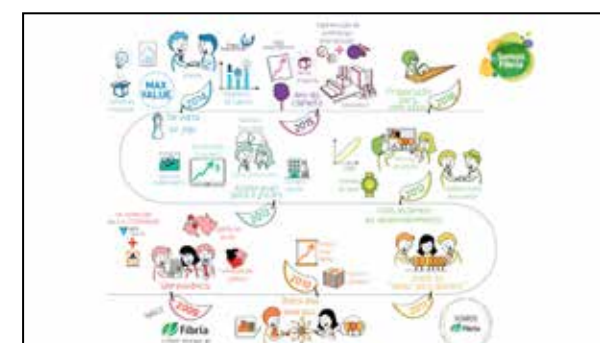
O Somos Fibria na voz no Presidente

O ponto principal do Encontro com o Presidente de 2017 foi a “revelação” do Somos Fibria, com especial atenção ao Propósito e Inspiração da empresa. Para isso, o Presidente fez menção à dinâmica executada pelos Embaixadores com as suas equipes, presente na Caixa de Experiências 1.

O Encontro iniciou com uma animação produzida especialmente para o evento, mostrando o primeiro ciclo da empresa, percorrendo a jornada de evolução cultural até chegar ao Somos Fibria. Depois, o Presidente explicou que todas as pessoas têm inspiração e propósito. Foi a deixa para que fosse exibido um vídeo com depoimentos de empregados, fornecedores e participantes de projetos sociais de todas as Unidades. No vídeo, cada personagem falou sobre seu propósito e inspiração pessoal. O Presidente explicou que se todos tinham a sua inspiração e propósito, era justo que fosse assim também com as empresas. Partindo desse raciocínio, foram apresentados aos empregados a Inspiração e Propósito da Fibria. As Crenças de Gestão e Atributos Desejados também foram introduzidos aos empregados na mesma ocasião.

Ao final do evento, todos os participantes foram convidados a escrever num adesivo o seu comprometimento com o Somos Fibria e colocar esse adesivo em um grande painel - o painel Somos Fibria - que posteriormente foi transportado para locais de grande circulação da empresa e passou a ser utilizado como ponto de referência para todas as dinâmicas das Caixas de Experiências seguintes.

Animação com a técnica de “desenho à mão livre” mostrando um histórico do primeiro ciclo da Fibria foi produzida para ser exibida no evento



Um vídeo depoimental foi gravado em todas as Unidades da empresa, com os empregados respondendo qual a inspiração e o propósito deles





Acima, o Encontro com o Presidente realizado na Administração Central, em São Paulo. Na página ao lado, o painel utilizado no evento, no qual os participantes eram convidados a colar um adesivo com a sua inspiração e propósito



Caixa de Experiências 2

Uma reflexão sobre o todo

Em maio, a segunda Caixa de Experiências foi enviada para os Embaixadores Somos Fibria. Nesta oportunidade, o objetivo era refletir sobre o Somos Fibria como um todo, de forma mais profunda. Para isso, foi trabalhado o conceito de “gamificação”, de forma a criar um ambiente de aprendizagem significativo, experiencial e, principalmente, construtivista.

Com o auxílio de um tabuleiro, a dinâmica fez com que os participantes vivenciassem e percebessem os conhecimentos que precisavam ser assimilados ou os comportamentos que precisavam ser mudados. Eles passaram, ao avançar casa a casa, pelos mesmos questionamentos e reflexões que a própria liderança da empresa vivenciou para chegar à Inspiração e ao Propósito.

O tabuleiro era composto de dez casas, cada uma delas levando à reflexão sobre os seguintes temas:

- Casa 1 - Nosso planeta em 2050
- Casa 2 - Cada vez mais quente
- Casa 3 - Biodiversidade protegida
- Casa 4 - Terá comida para todos?
- Casa 5 - No Brasil, na nossa região
- Casa 6 - Inspiração
- Casa 7 - A Fibria no mundo
- Casa 8 - Nossas crenças
- Casa 9 - Qual a nossa imagem?
- Casa 10 - O que eu posso fazer?

Também fazia parte dessa caixa o **Passaporte de Experiências**, ou seja, um miniguia de bolso com todos os conteúdos que compõe a Cultura Fibria. O passaporte trazia na última página espaços que deveriam ser preenchidos com adesivos a cada nova experiência vivenciada pelo empregado. Ao final da campanha, aqueles que tivessem feito todas as dinâmicas poderiam concorrer a um prêmio especial.

Confira em detalhes o passo a passo da dinâmica, como descrito no manual que o Embaixador Somos Fibria recebeu dentro da caixa.

NOME: _____	
FUNÇÃO: _____	
UNIDADE: _____	Nº DE MATRÍCULA: _____ (consta no crachá)
1ª experiência	2ª experiência
	
3ª experiência	4ª experiência
	
5ª experiência	6ª experiência
	

PASSO 1 - OBJETIVO

Reúna sua equipe e inicie a dinâmica explicando que o objetivo do encontro é aprofundar o conhecimento sobre os conteúdos Somos Fibria, além de fazer uma reflexão sobre o momento vivido pela empresa.

PASSO 2 - A3 SOMOS FIBRIA

O A3 impresso contempla todos os conteúdos Somos Fibria. Deixe o A3 exposto durante a dinâmica (em cima da mesa) para que sua equipe possa consultar as informações durante a atividade. Após o encontro, você poderá colar o A3 em local próximo da equipe para que todos tenham acesso às informações.

PASSO 3 - EXPERIÊNCIA

O tabuleiro “Somos Fibria” foi desenvolvido para, de maneira lúdica, provocar uma reflexão sobre a relação da nossa empresa com o mundo em que vivemos. Vamos navegar pelo tabuleiro e entender que a Fibria é capaz de fazer a diferença na vida de muitas pessoas. Dentro desta caixinha de experiências, você encontrará um folder com instruções que detalham como realizar a dinâmica e os adesivos de pássaros que deverão ser preenchidos ao final da dinâmica e, posteriormente, colados no painel Somos Fibria da sua Unidade. Ao finalizar a dinâmica do tabuleiro, você poderá optar por exibir o vídeo do Castelli e diretores para sua equipe (utilize seu notebook).

PASSO 4 - LIVRETO

Ao final do encontro, você deve distribuir o livreto Somos Fibria para todos os profissionais de sua equipe e orientá-los para ler e recorrer a esse material sempre que tiverem alguma dúvida. Reforce que você está disponível para diálogo caso eles queiram conversar sobre o tema posteriormente.

PASSO 5 - PASSAPORTE DE EXPERIÊNCIAS

Na última página do livreto Somos Fibria há uma folha chamada “Passaporte de Experiências”. Como a 1ª experiência já foi realizada, o seu quadrante consta assinalado. Porém, a partir de agora, cada Embaixador(a) será responsável por adesivar o livreto dos membros da sua equipe que participarem das dinâmicas. Sendo assim, ao final da dinâmica, você irá adesivar no passaporte, com os adesivos redondos que estão dentro da caixinha, o quadrado onde está escrito “2ª experiência”. Avise a todos que eles devem guardar o material e trazer na próxima experiência. Quando chegarmos na 6ª experiência, essa cartela será utilizada em uma ação surpresa!

PASSO 6 - FEEDBACK

Fique atento para as respostas e impressões relatadas pelos participantes durante o evento. As histórias e exemplos são fundamentais para consolidar a vivência da Campanha Somos Fibria. Elas demonstram o engajamento com o tema, que é o que queremos. Ao identificar uma história interessante, envie o nome do membro da equipe para a Comunicação Corporativa. Vamos entrar em contato com esses personagens para coletar seus relatos, que poderão ser divulgados para toda a Fibria. Para fechar o encontro, peça para sua equipe dar um feedback sobre essa experiência. E lembre-se de compartilhar com a área de Comunicação. Esse retorno é importante para aprimorarmos as próximas dinâmicas.



VAMOS REFLETIR?

A população mundial chegará perto dos 10 bilhões de habitantes. Hoje somos mais de 7 bilhões. Só no Brasil, seremos 259,8 milhões de brasileiros. Ou seja, no mesmo território viverão pelo menos 60 milhões de pessoas a mais do que hoje.

NOSSO PLANETA EM 2050

CADA VEZ MAIS QUENTE

15 dos 16 anos mais quentes de que se tem registro aconteceram a partir dos anos 2000. 2016 foi o campeão, com as temperaturas mais elevadas. Pesquisas mostram que, para evitar um colapso do planeta, é preciso ficar abaixo de um aumento de 2 graus Celsius. Por isso, é fundamental buscar fontes de energia e matérias-primas que substituam o petróleo.

BIODIVERSIDADE PROTEGIDA

Todas as formas de vida e suas relações compõem o que chamamos de biodiversidade. E as espécies estão todas interligadas. A cada ano, cerca de 17 milhões de hectares de floresta tropical são desmatados. Nesse ritmo, entre 5% e 10% das espécies que vivem nessas florestas poderão ser extintas nos próximos 30 anos.

NO BRASIL, NA NOSSA REGIÃO

No Brasil, aproximadamente 4% das pessoas vivem em situação de pobreza extrema. A concentração de renda é um dos maiores entraves para termos avanços sociais significativos. Recursos limitados, pobreza e impacto das mudanças climáticas estão entre os temas comentados até aqui e refletem a realidade de regiões onde a Fibria atua.

TERÁ COMIDA PARA TODOS?

Alimentar tanta gente será um desafio daqui a 40 anos. Vai ser preciso produzir mais, sem avançar em áreas de florestas nativas. Até 2050, teremos que aumentar a produção de alimentos em 70%. O Brasil é muito importante por possuir uma vasta área agricultável.

Diante do cenário que discutimos, a Fibria acredita que pode fazer a diferença como empresa. E isso que nos inspira: "As empresas devem ser PARTE DA CONSTRUÇÃO de SOLUÇÕES TRANSFORMACIONAIS para uma SOCIEDADE MAIS JUSTA E SUSTENTÁVEL"

INSPIRAÇÃO

A FIBRIA no mundo

Nossa Inspiração pode se assemelhar a de qualquer empresa, mas nosso Propósito de existir é exclusivamente nosso: "CULTIVAR A FLORESTA PLANTADA como FONTE DE VIDA, GERAÇÃO DE RIQUEZA COMPARTILHADA e do BEM-ESTAR DAS PESSOAS."

NOSSAS CRENÇAS

A Fibria é formada por pessoas. Por isso, precisamos refletir se o nosso jeito de pensar e agir hoje nos conduzirá pelo melhor caminho para alcançar nosso Propósito. As Crenças de Gestão norteiam o nosso jeito de ser. Por isso, é importante tê-las sempre em mente: Excelência, Aliança, Pragmatismo, Senso de Dono, Potencial Humano e Diálogo Aberto.

Agindo de acordo com as Crenças de Gestão e com foco no nosso Propósito, vamos estar cada vez mais próximos da nossa Inspiração. Ao sermos reconhecidos pela prática da nossa Inspiração, ressaltamos os Atributos Desejados da nossa marca, que são pautados na: Atuação Responsável, Visão Sistêmica, Inovação Competitiva, Construção Conjunta, Foco do Cliente e Agilidade.

QUAL a nossa IMAGEM?

O QUE EU POSSO FAZER

para contribuir com a Inspiração e o Propósito da Fibria e para que tenhamos, na prática, os Atributos Desejados?

Somos Fibria

Fibria

Tabuleiro do jogo que serviu como referência para a dinâmica da Caixa de Experiências 2

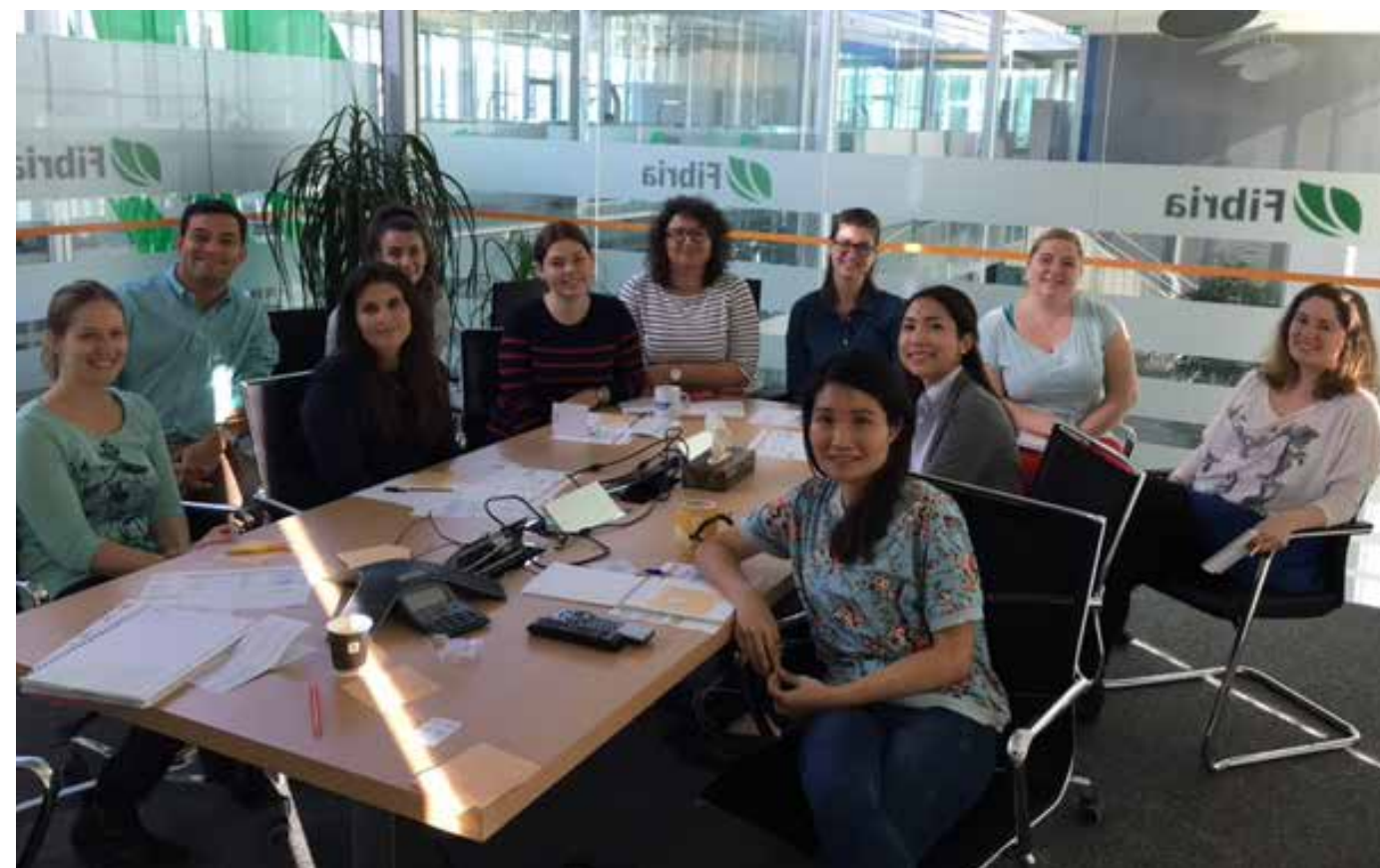


Alguns registros das dinâmicas trabalhadas pelos Embaixadores Somos Fibria com as suas equipes

Acima, Equipe de Logística Florestal de Três Lagoas - MS. Abaixo, Equipe do Centro de Tecnologia de Jacaréi - SP



Acima, Equipe de Manutenção de Jacaréi - SP. Abaixo, Equipe Administrativa de Lustenau - Áustria



Caixa de Experiências 3 e 4

Crenças de Gestão e Diversidade

A Caixa de Experiências 3 e a Caixa de Experiências 4, distribuídas para os Embaixadores Somos Fibria nos meses de setembro e novembro, se encarregaram de aprofundar as Crenças de Gestão e o posicionamento da Diversidade da empresa.

A dinâmica referente às Crenças foi dividida em duas abordagens: conhecimento e reconhecimento. Para o conhecimento, um painel imantado trazia o descritivo de cada Crença, porém com lacunas em branco, que deveriam ser preenchidas pelo grupo para completar o texto.

Depois, o reconhecimento era trabalhado na forma de adesivos, que deveriam ser preenchidos reconhecendo os colegas das suas ou de outras áreas que aplicavam as Crenças de Gestão no dia a dia da empresa. Esses adesivos foram depois colados no Painel Somos Fibria de cada Unidade.

O tema Diversidade foi abordado e, ancorado por um vídeo do próprio presidente da Fibria falando sobre o tema, os empregados foram incentivados a compartilhar exemplos reais de como a valorização da diversidade é, ou poderia ser, colocada em prática na empresa e também no dia a dia com seus amigos e familiares.

Confira em detalhes o passo a passo da dinâmica, como descrito no manual que o Embaixador Somos Fibria recebeu dentro da caixa.

PASSO 1 - OBJETIVO

Reúna a equipe e inicie o encontro explicando que chegou a vez de dialogar sobre as Crenças de Gestão da Fibria. Elas expressam como fazemos as coisas por aqui e norteiam o nosso jeito de pensar e agir no dia a dia. E, falando nisso, vamos aproveitar este encontro também para falar sobre o posicionamento da empresa em relação ao tema Diversidade e Inclusão, que está diretamente relacionado a duas de nossas Crenças: Potencial Humano e Diálogo Aberto.

PASSO 2 - CONHECIMENTO

O objetivo desta dinâmica é reforçar os conteúdos das Crenças de Gestão com os empregados. Você recebeu neste kit um cartaz imantado no formato A3. Ele traz o conceito (definição) das Crenças de Gestão Potencial Humano, Senso de Dono e Diálogo Aberto. Você vai perceber, porém, que existem lacunas nestes textos. A sua equipe vai trabalhar em conjunto para que essas lacunas sejam preenchidas com os ímãs das várias palavras soltas que acompanham o cartaz. Você, como Embaixador(a), vai facilitar a dinâmica dando dicas e assegurando o sucesso do resultado final.

PASSO 3 - TEXTOS GANHAM SIGNIFICADO

Assim que o quadro imantado estiver completo, solicite que três pessoas da equipe façam a leitura de cada uma das Crenças. Em seguida, explique que o mais importante não é decorar os textos, mas sim que todos entendam o conceito das Crenças de Gestão, seu significado na prática. E, para estimular isso, você fará algumas perguntas para os participantes debaterem em conjunto. As perguntas têm um caráter provocativo, para gerar diálogo. Estimule a participação de todos.

- O que é Senso de Dono para você? Você pensa da mesma forma ao tomar decisões em casa e na empresa? Por quê?
- Em que os fatores mencionados na crença Potencial Humano contribuem para o desenvolvimento do seu potencial? O que vocês entendem por "as pessoas são únicas"? (Este é um gancho para tratar do posicionamento de Diversidade e Inclusão – nosso próximo passo)
- Como vocês acreditam que visões de mundo diversas e experiências de vida diferentes levam a caminhos e soluções melhores e mais criativas?

PASSO 4 - DIVERSIDADE

Você vai perceber que na Crença de Gestão Diálogo Aberto, existe uma menção à palavra diversidade, e a crença Potencial Humano menciona que "as pessoas são únicas". Estes são "ganchos" para que você interaja com a sua equipe sobre o tema da Diversidade. Pergunte ao time o que

eles entendem por diversidade. Ouça com atenção. Depois, leia para eles qual o posicionamento da empresa:

A Fibria cultiva a diversidade, valorizando as diferenças e promovendo oportunidades com uma cultura de meritocracia, reconhecendo que as pessoas são únicas e, juntas, criam os melhores resultados para todos.

Tenha a certeza de que todos tenham entendido a questão. Como apoio, você pode exibir o vídeo do Marcelo Castelli que foi divulgado em julho, explicando o tema. Acesse www.fibria.com.br/somos-fibria-2017. Em seguida, repasse a seguinte instrução: para o próximo encontro (que deve ocorrer dentro de um mês), cada um deverá trazer exemplos reais de como a valorização da diversidade é colocada em prática ou pode ser colocada em prática dentro da empresa e também no dia a dia com seus amigos e familiares.

PASSO 5 - RECONHECIMENTO

Distribua para cada membro de sua equipe três adesivos de reconhecimento (em formato de "balão de fala"). Você vai explicar que, com esses adesivos, eles podem reconhecer os colegas da sua ou de outras áreas da Fibria em cada uma das três Crenças de Gestão trabalhadas nesta experiência. Um dos adesivos deve ser preenchido na hora, como exercício, e os outros dois podem ser preenchidos posteriormente. Pergunte se alguém quer compartilhar com o grupo lendo em voz alta. Informe que eles mesmos devem colar os adesivos no Painel Somos Fibria da sua Unidade. O objetivo desta dinâmica é tangibilizar as Crenças de Gestão, fazendo com que todos vejam como elas são praticadas no dia a dia. Para finalizar o encontro, pergunte a sua equipe: "qual dessas três Crenças de Gestão eles sentem que a área precisa exercitar mais?". Pensem juntos em até duas ações simples, que estejam na alçada de realização do grupo (sem precisar de investimento ou aprovações superiores. Exemplo: Crença - Diálogo Aberto. Ação - Café da manhã colaborativo para gerar mais troca de informações). Durante o período de realização desta experiência, você, Embaixador(a), vai receber um link o qual deverá ser respondido informando a Crença escolhida e a(s) ação(ões) definida(s).

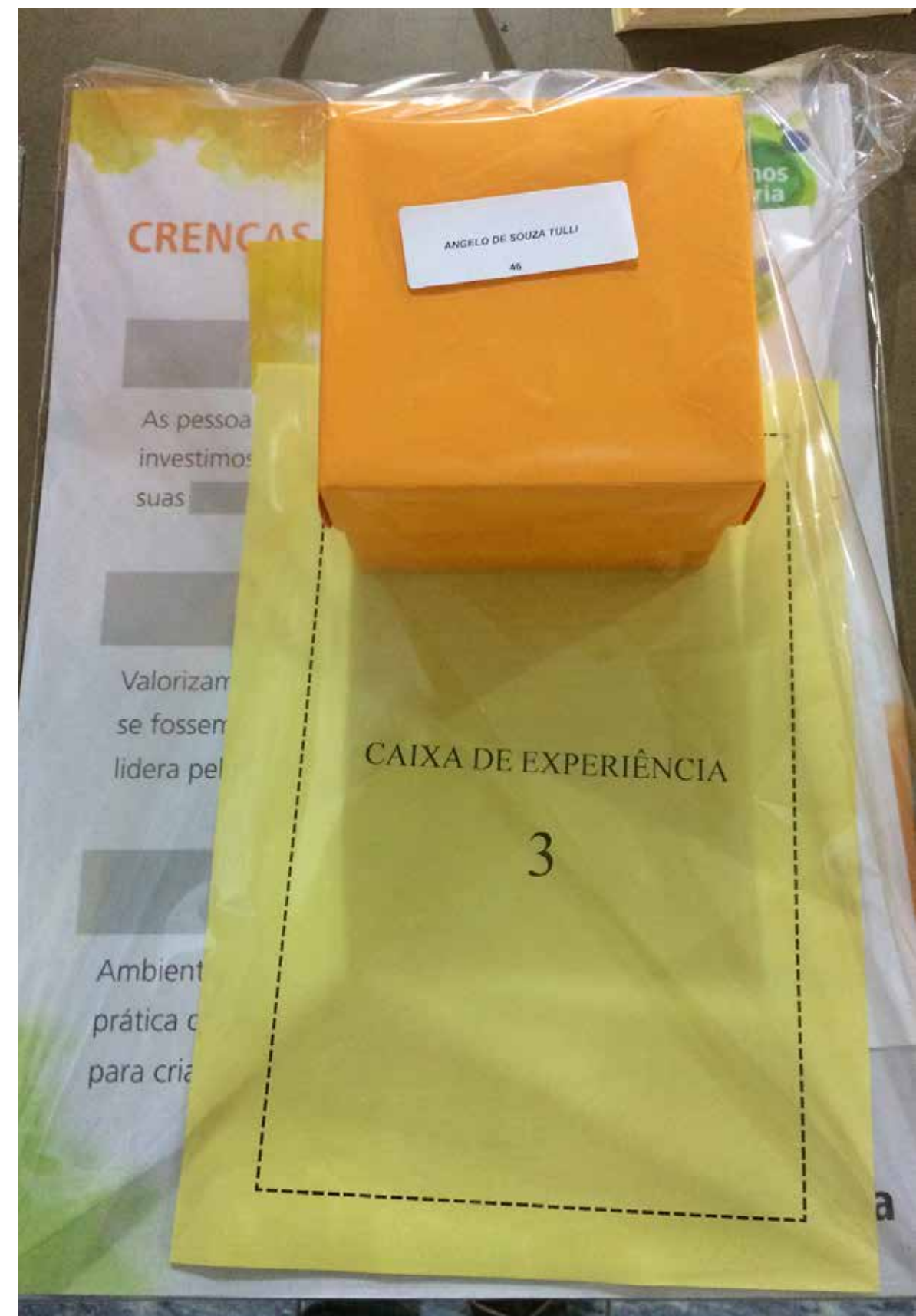
PASSO 6 - PASSAPORTE DE EXPERIÊNCIAS

Entregue a cada um dos participantes o pequeno adesivo Somos Fibria que deve ser colado no espaço destinado à 3ª experiência no "Passaporte de Experiências" que está no final do livreto. Caso eles não estejam com o livreto, sem problemas - apenas lembre-os de levá-lo nas próximas atividades.





Acima e na página ao lado, preparação para envio das Caixas de Experiências 3



Encontro de Lideranças

Um segundo encontro

No Encontro de Lideranças em dezembro de 2017, o Somos Fibria voltou a ser o principal tema de discussão. O evento iniciou com um vídeo trazendo depoimentos de empregados de todas as Unidades falando sobre a prática das Crenças de Gestão sob os vários pontos de vista e como ela acontece no dia a dia.

Seis estações experienciais representando os Atributos Desejados foram criadas e montadas na antessala do evento, de forma que os participantes pudessem interagir de forma lúdica, vivenciando na prática os conceitos de cada Atributo.

O posicionamento da Diversidade da empresa também ganhou luz, por meio de um painel que reuniu a ex-Consulesa da França, Alexandra Loras, o consultor especialista em diversidade, Marcelo Pires, e o reitor da Universidade Zumbi dos Palmares e presidente da Sociedade Afrobrasileira de Desenvolvimento Sociocultural (Afrobrás), José Vicente. Vídeos trazendo depoimentos de empregados da Fibria, com o tema Diversidade, foram exibidos ao longo do evento. Hoje, esses vídeos são públicos e disponíveis nos canais de mídias sociais da empresa.

As Unidades foram visitadas para perguntarmos aos empregados qual a opinião deles sobre as Crenças de Gestão da Fibria



Para tratar sobre o tema da diversidade, foram produzidos 9 vídeos trazendo depoimentos de empregados da empresa





Ao lado e abaixo, duas das seis estações experienciais interativas que traziam os conceitos dos Atributos Desejados



Acima, o presidente da Fibria, Marcelo Castelli, conversando com os líderes sobre os conteúdos do Somos Fibria. Ao lado, o painel sobre Diversidade com a participação de Alexandra Loras, Marcelo Pires e José Vicente



Caixa de Experiências 5 e 6

Atributos Desejados

A Caixa de Experiências 5 e a Caixa de Experiências 6 foram distribuídas nos meses de janeiro e março de 2018 e destacavam os Atributos Desejados da Fibria. Seguindo a mesma mecânica das caixas anteriores, elas traziam duas dinâmicas: uma de conhecimento e uma de reflexão. Os Atributos eram discutidos um a um, entre a equipe, e depois todos eram convidados a dividir histórias que o representassem. O Embaixador Somos Fibria escrevia palavras-chave em uma lâmina disponível para cada Atributo.

Cada lâmina possuía cortes laterais, que serviam para encaixar três lâminas umas nas outras, de forma que elas formassem um prisma triangular. Esse prisma, depois de montado, deveria ser colocado em cima da mesa do líder ou num local de grande circulação de cada área, para que fosse visto pelo maior número possível de pessoas. Uma espécie de símbolo da dinâmica.

Depois disso, as equipes receberam adesivos para que eles pudessem responder: “Com quais ideias posso contribuir para que a Fibria passe a ser mais percebida por esse atributo?”. Depois de preenchidos, esses adesivos foram colados no Painel Somos Fibria da Unidade.

Confira em detalhes o passo a passo da dinâmica, como descrito no manual que o Embaixador Somos Fibria recebeu dentro da caixa.



PASSO 1 - OBJETIVO

Reúna o seu time e explique que chegou a hora de conversarem sobre os Atributos Desejados da Fibria. Eles explicam como esperamos ser percebidos pelos nossos públicos de relacionamento. Em alguns, já avançamos. Em outros, temos mais desafios. O importante é que eles estejam presentes em nossas práticas do dia a dia, em cada atitude e decisão.

PASSO 2 - DINÂMICA DA NUVEM DE PALAVRAS

Com esta experiência, você irá detalhar com a sua equipe os conceitos dos Atributos Desejados. Neste kit você recebeu três lâminas de 10 por 10 centímetros. Cada uma referente a um Atributo específico. Na primeira parte da dinâmica, vocês vão falar sobre o conceito do Atributo Desejado. Faça isso com cada um dos Atributos, um por vez. Leia o descritivo do Atributo e peça a alguém da sua equipe para dizer o que entendeu. Depois, é hora de convidar sua equipe a compartilhar histórias. Peça para que eles compartilhem situações práticas que acontecem no dia a dia da empresa e que exemplifiquem atitudes e comportamentos que façam referência aos Atributos Desejados. Você, como Embaixador(a), deve ouvir atentamente as histórias e escrever nas lâminas de cada Atributo as palavras-chave que possam resumir as histórias que foram contadas. Se a história que for compartilhada fizer referência, por exemplo, à Inovação Competitiva, as palavras-chave devem ser anotadas na lâmina desse Atributo. Assegure que ao menos uma história de cada Atributo seja compartilhada. Assim, você pode ter certeza que terá palavras-chave escritas em todas as lâminas. Você vai perceber que cada lâmina possui cortes laterais. Eles servem para encaixar as três lâminas umas nas outras, de forma que elas formem um prisma

triangular. Este prisma, depois de montado, deve ser colocado em cima da sua mesa ou num local de grande circulação, para que seja visto pelo maior número de pessoas possível. Confira ao lado como o prisma ficará depois de montado.

PASSO 3 - DINÂMICA DE REFLEXÃO

Ao final do compartilhamento de histórias, chega o momento de fazer uma reflexão pessoal. Entregue para os membros da sua equipe um adesivo no formato de lâmpada e explique que eles devem escolher um dos atributos discutidos e refletir sobre a questão: “Com quais ideias posso contribuir para que a Fibria passe a ser mais percebida por esse atributo?”. Peça que eles anotem no adesivo a resposta e, então, pergunte se alguém quer compartilhar com o grupo lendo em voz alta. Se ninguém se manifestar, você pode começar lendo o seu para incentivar o grupo. Informe que eles mesmos devem colar os adesivos no Painel Somos Fibria da Unidade.

PASSO 4 - ADESIVO NO “PASSAPORTE DE EXPERIÊNCIAS”

Cole o adesivo Somos Fibria no espaço destinado à 5ª experiência no “Passaporte de Experiências” do livreto Somos Fibria dos participantes.

PASSO 5 - FEEDBACK E REGISTRO DE HISTÓRIAS

Tire uma foto das três lâminas já preenchidas com a nuvem de palavras e envie para a área de Comunicação junto com seu depoimento sobre a experiência. Além disso, como você já fez em outras experiências, ao identificar uma história interessante, compartilhe conosco o nome do membro da equipe. Vamos entrar em contato com eles para coletar seu relato, que poderá ser divulgado para toda a empresa. Envie também uma foto do grupo durante a realização da experiência.



O fechamento

Para encerrar a campanha de engajamento a favor da cultura organizacional, os Embaixadores Somos Fibria receberam cupons que deveriam ser distribuídos para todos aqueles empregados que tivessem preenchido o seu "Passaporte de Experiências Somos Fibria". O cupom trazia a seguinte pergunta:

PARA VOCÊ, O QUE É SER FIBRIA?

Em março de 2018, foi anunciado o acordo de acionistas para combinar as operações e bases acionárias da Suzano e da Fibria, por meio da realização de uma reorganização societária. A união das duas companhias formará uma gigante do mercado mundial de celulose de eucalipto. No Brasil, será a maior empresa do agronegócio. A consumação da operação ainda aguarda a aprovação dos órgãos reguladores no Brasil e no exterior.

Essa mudança de perspectiva fez com que a pergunta final fosse adaptada para uma opção que fizesse mais sentido com o momento vivido pela empresa:

COMO A VIVÊNCIA DESTA CAMPANHA TE IMPACTOU?

De qualquer forma, tanto as respostas à pergunta inicialmente prevista quanto para a sua adaptação foram consideradas para a análise final.

O cupom deveria ser preenchido e depositado em urnas colocadas ao lado do Painel Somos Fibria de cada Unidade. Uma comissão formada por representantes das áreas de Comunicação e DHO escolheu a melhor resposta presente em cada urna. No total, dez vencedores ganharam um vale-experiência de R\$ 300,00.

Confira abaixo as frases vencedoras:

VIVIANE LOUZADA VOLZ

Rio Grande do Sul - RS

É acordar diariamente e me sentir motivada e inspirada de saber que faço parte desta grande equipe: um time realmente comprometido com resultados, onde o sucesso de todas nós e também da empresa está justamente no alinhamento de nossos valores e crenças.

ALISSON MASCENA DA COSTA

Sete Lagoas - MG

Ser Fibria é ser sustentável, ter o sentimento de dono, ter consciência de que contribuo para uma sociedade mais justa, respeitando o meio ambiente e as comunidades locais onde a empresa atua. Também, é atuar de forma ética e profissional, contribuindo para o crescimento de todos.

FLAVIO RODRIGUES GUIZOLFE

Aracruz - ES

É ser inspirado todos os dias a desenvolver minhas atividades com propósito, tendo a consciência de que tenho parte no sucesso da empresa, incorporando as crenças de gestão e os atributos não só no desempenho da minha função, mas na vida como um todo.

UERLESON SANTOS ROCHA

Conceição da Barra - ES

Ser Fibria é fazer parte de uma empresa líder mundial em seu segmento, uma empresa que respeita o meio ambiente, as diversidades, a sociedade e que valoriza os profissionais reconhecendo-os nas suas crenças.

JOSE MARIVALDO F. ALMEIDA

Capão Bonito - SP

Ser Fibria é vencer desafios transformando erros em aprendizado, é tornar sonhos em realidade, sempre trabalhando em equipe e com segurança.

THIAGO MELO MENDES

São Paulo - SP

Ser Fibria é ter ética, respeito, responsabilidade e atenção com as pessoas e o meio ambiente. É trabalhar para manter a excelência e buscar continuamente crescer e se desenvolver.

CLÉSO ROCHA DE MORAIS

Jacarei - SP

Ser Fibria é ter orgulho do que somos crescendo todos os dias em harmonia com toda sociedade por onde passamos e atuamos, sendo vistos como uma só família. Assim, Somos Fibria.

ANDERSON GOMES BARBOZA

Brasilândia - MS

Ser Fibria pra mim é trabalhar em equipe, estar sempre aberto para as mudanças que a empresa vem implantando, ser ético em tudo que vamos fazer e sempre tentar fazer o melhor com disciplina e humildade para alcançarmos os nossos objetivos. Juntos somos mais fortes.

ANTONIO NICOLAU SANTOS

Caçapava - SP

Ser Fibria é ter excelência; é fazer mais e melhor; é ser competitivo e ter liberdade para lançar ideias novas, estando sempre à frente; é a garantia de um futuro melhor; é ser valorizado e reconhecido em suas atividades. Ser Fibria é vencer os desafios.

SHUL LING CHAN

Áustria

It brings us closer as a team to the common shared values of Fibria. It impacts me by a clear alignment of the values within the team of the company. I feel confidence that if my works are driven by these values, it will be recognised by the team mates so do the management.

Urna com cupons participantes da ação final da campanha



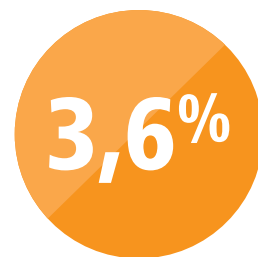
os resultados

Ao final da campanha de comunicação interna, foi realizada uma pesquisa quantitativa com os Embaixadores Somos Fibria e os empregados da empresa.

28 embaixadores 314 empregados

representaram o universo da pesquisa

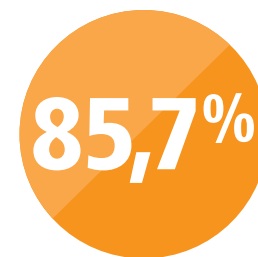
Perguntamos aos Embaixadores Somos Fibria quantas das 6 experiências eles realizaram com suas equipes.



realizaram **4** das 6 experiências

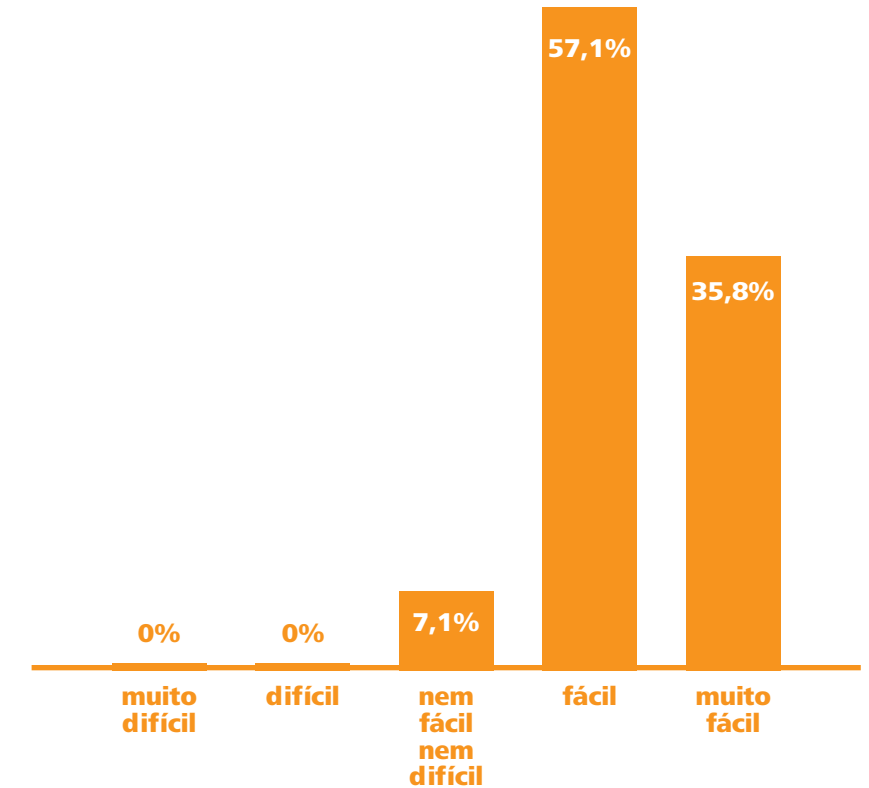


realizaram **5** das 6 experiências

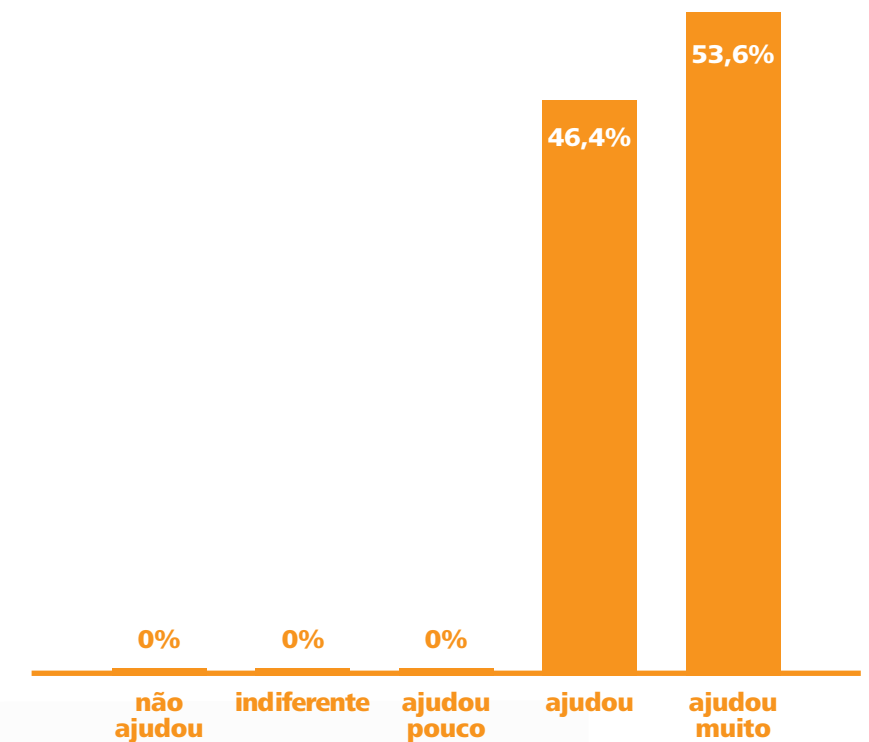


realizaram todas as **6** experiências

Perguntamos aos Embaixadores Somos Fibria qual a **facilidade/dificuldade de aplicar as dinâmicas** com as suas equipes.



Perguntamos aos Embaixadores Somos Fibria se eles acreditam que o conteúdo das caixas **ajudou a sua equipe** a entender melhor "o que é ser Fibria".



100%

dos Embaixadores Somos Fibria acreditam que as reflexões geradas pelas experiências foram **importantes para o desenvolvimento dos trabalhos**.

91,4%

dos empregados consideram que as experiências os ajudaram a entender como **aplicar os elementos da Cultura Fibria no seu dia a dia**.

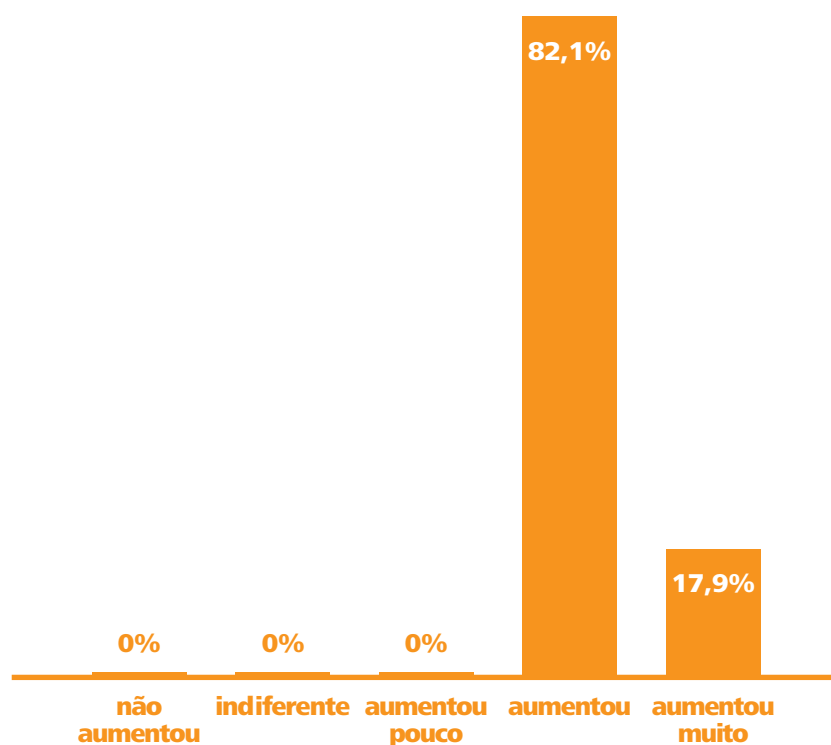
92,9%

dos Embaixadores Somos Fibria acreditam que as experiências colaboraram para **estretar o relacionamento entre a equipe e entre eles e a equipe**.

93,6%

dos empregados consideram que participar das experiências contribuiu para **maior integração e estreitamento das relações** na sua equipe.

Perguntamos aos Embaixadores Somos Fibria o quanto eles acreditam que **aumentou o conhecimento** da sua equipe sobre a Inspiração, Propósito, Crenças e Atributos da Fibria, tomando como base o antes e o depois da campanha.



91,4%

dos empregados consideram que o método de comunicação **face a face com o seu gestor**, no papel de Embaixador Somos Fibria, é um **modelo satisfatório**.

87,4%

dos empregados acreditam que **aumentou ou aumentou muito** o seu **conhecimento** sobre a Inspiração, Propósito, Crenças e Atributos da Fibria, tomando como base o antes e o depois da campanha.

