

Sua Vida em Movimento: a Transformação Cultural da Ipiranga

Categoria Case Organizacional

Grande Organização

Modalidade Desenvolvimento: Gestão de mudança

Apresentação	03
Resumo	04
Introdução	05
Corpo do trabalho	08
Resultados e conclusão	10

A) APRESENTAÇÃO

Informações básicas sobre a organização:

Razão social

Ipiranga Produtos de Petróleo S.A.

Ramo de Atividade

Distribuição de combustíveis e varejo

Ano de fundação

1937

Endereço completo

R. Francisco Eugênio, 329 - São Cristóvão, Rio de Janeiro - RJ

Nome/titulação do responsável pela inscrição

Carolina Mariante / Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional

Número de empregados

3.000

Breve descrição da atividade principal

Com mais de 85 anos de atuação no Brasil, a Ipiranga é uma das maiores redes de distribuição de combustíveis do país, com mais de 6,5 mil postos e oferta de serviços de conveniência e automotivos em todo o território nacional.

A empresa atende mais de 6 mil clientes de grande porte, que usam os produtos para atividades da indústria, transporte coletivo e transporte de carga. E é responsável também por algumas das maiores marcas de franquias próprias dos segmentos de conveniência e serviços automotivos, a AmPm e o Jet Oil, além do maior programa de fidelidade do Brasil, o Km de Vantagens, com mais de 37 milhões de participantes.

Com o posicionamento de Posto Completo, a Ipiranga oferece soluções não só para o motorista que abastece nos postos, mas também para o pedestre, o ciclista ou o morador do bairro que está passando e pode contar com a conveniência das lojas AmPm.

Seu propósito é abastecer a vida em movimento, acompanhando a jornada de milhões de brasileiros, todos os dias, ajudando-os a chegar mais longe.

TÍTULO DO CASE

Sua vida em movimento: a transformação cultural da Ipiranga

RESUMO

A transformação cultural da Ipiranga teve início em 2019, quando, após realizar um diagnóstico, a companhia percebeu que era preciso mudar comportamentos e atualizar processos tidos como obstáculos para o desenvolvimento do seu negócio. Pela primeira vez, em mais de 86 anos de história, quatro grupos de líderes de diferentes áreas foram ouvidos em um exercício de Mind Map, que identificou o orgulho de pertencer e a paixão pela marca como suas principais fortalezas. Já a burocracia, a hierarquia e a distância entre as áreas foram consideradas as maiores barreiras da Ipiranga.

Com o diagnóstico em mãos, foi possível identificar as mudanças e o caminho a ser seguido. Ao criar os seis atributos culturais, a Ipiranga traduziu o sentimento dos colaboradores e os encorajou a expor suas visões dentro de um ambiente mais leve e integrado. São eles: # O Cliente é a Razão, # Vale a Pena, # Leveza, # Sua Voz Tem Valor, # Deixa Comigo e # Seja Você.

O próximo passo foi elaborar um plano de ação, alinhado à estratégia de negócio da empresa, que teve desdobramentos imediatos, com a criação de programas que abrangessem diversidade, desenvolvimento de autonomia com responsabilidade, crescimento pessoal, planejamento de carreira, gestão do clima, comunicação transversal, entre outros.

No final de 2019, a Ipiranga lançou um Manifesto da Diversidade para fomentar a diversidade e a inclusão com foco em quatro frentes: Gênero, Raça, Pessoas com Deficiência e LGBTQIA+, implementando diferentes iniciativas com esse foco, engajando todos os times, e envolvendo as lideranças como embaixadores da Cultura Ipiranga.

A autonomia dos times foi trabalhada com a liderança executiva para reforçar conceitos de responsabilização. Por meio de ferramentas e plataformas de desenvolvimento, a companhia estimulou a delegação de tarefas e a agilidade na troca de informações, unindo o campo e a matriz, proporcionando uma comunicação menos hierarquizada.

Além dos resultados qualitativos e quantitativos, a transformação cultural gerou efeitos não mensuráveis na vida de cada colaborador, fortalecendo novos valores e escolhas, e gerando uma transformação pessoal. Historicamente, os índices de favorabilidade do clima da Ipiranga não passavam dos 70%. Em 2023, a análise revelou 82% de favorabilidade.

Em 2023, com um novo propósito e a evolução da marca, a empresa fez uma revisão de sua cultura e criou dois novos atributos: # Somos Ipiranga e # Faço Acontecer. Os colaboradores perceberam que era possível entregar resultados sem renunciar à troca de ideias, em um ambiente leve e com a participação integrada de pessoas diversas.

A presença constante do CEO e dos VPs da empresa junto à revenda, rodando o país, faz a Ipiranga, cada vez mais, abastecer a vida em movimento.

B) INTRODUÇÃO:

“Abastecer a vida em movimento”. O propósito que representa a recente evolução da marca da Ipiranga traduz não somente a capacidade de atender às demandas dos seus clientes, indo além do fornecimento de combustíveis, mas o quanto a empresa leva a sério sua transformação como companhia para que seus colaboradores possam se desenvolver com respeito à sua individualidade. Mas esse desejo de renovação sempre coexistiu com a essência de confiabilidade que explica o sucesso da marca. Afinal, para uma empresa com mais de 86 anos, é natural que a evolução e a inovação ocorram sem que se perca o orgulho pela própria história.

Nesse sentido, a transformação cultural da Ipiranga, iniciada em 2019, ao mesmo tempo em que teve como motivações a necessidade de atender as mudanças do mercado em que atua, e as demandas de um novo mundo, trouxe consigo também o orgulho de pertencer de quem estava escrevendo essa trajetória. Foi preciso “mexer no time que estava ganhando” para se preparar para os novos desafios, sem perder o “brilho nos olhos” de quem já havia chegado até aquele momento.

Havia uma sensação de que era preciso mudar comportamentos e visões e atualizar processos institucionais tidos como barreiras para o desenvolvimento do negócio, tornando as rotinas menos hierárquicas e burocráticas. Porém, era primordial manter a paixão de seus colaboradores por trabalhar na empresa, um DNA forte que se tornou essencial para todo o processo de transformação cultural.

Mind Map: barreiras x fortalezas

O primeiro passo foi traçar um diagnóstico das principais barreiras e fortalezas da Ipiranga, apontando o que deveria ser valorizado e o que seria completamente modificado. E o diagnóstico foi todo feito dentro de casa, sem a contratação de consultoria externa. Em março de 2019, foram formados quatro grupos com líderes de diferentes áreas da empresa para realizar um exercício de Mind Map.

O foco era ouvir as lideranças sobre o clima organizacional, conhecer quais processos travavam o andamento das ações e quais lacunas existiam na comunicação dentro das equipes e entre elas. Fez-se um bate-papo informal e analítico que gerou uma reação positiva já que, em mais de 80 anos, essa era a primeira vez que a empresa se propunha a ouvir os colaboradores dessa maneira.

Mais que identificar pontos fortes e as fragilidades, o exercício mostrou características da cultura institucional tão fortes que o processo foi ampliado. Ao todo, foram realizados 30 exercícios de Mind Map, com a participação de mais de 25 líderes em cada grupo.

As principais fortalezas identificadas foram o orgulho de pertencer, o relacionamento, a marca e o clima organizacional, mostrando que a empresa estava diante de líderes que, além de terem paixão pela Ipiranga, indicavam que a companhia era extremamente relacional, pulsante e repleta de ideias. Era preciso, então, dar vez e voz a essas ideias.

As principais barreiras identificadas foram burocracia, hierarquia, a distância entre as áreas – a partir da existência de silos –, e pouca agilidade para a mudança, mostrando que os processos de rotina deveriam ser modificados. Além disso, havia entraves que impediam a colaboração e a comunicação entre as equipes para que tivessem mais autonomia, eficiência, questionamentos, circulação de informações e foco no resultado.

Embora, em 2019, grandes empresas brasileiras já estivessem vivendo um momento de transformação institucional, com novos processos e programas que atendessem às demandas de uma sociedade mais diversa e plural, a Ipiranga não estava em consonância com o mercado. A maioria das lideranças estava há mais de 20 anos na empresa sem promover oxigenação de processos muito conservadores.

Naquele momento, líderes participavam de treinamentos de etiqueta com especialistas no assunto para aprenderem a se comportar em almoços e jantares de negócio. Muitas vezes, os celulares eram retidos antes dos colaboradores iniciarem um treinamento. Os e-mails enviados dentro da empresa deviam sempre copiar o próprio gestor, e os demais copiados obedecer a uma ordem de hierarquia institucional.

Outro exemplo de processo ultrapassado era o *dress code*. Havia regras de como as pessoas deveriam ou não se vestir, eliminando a possibilidade de expressar sua própria personalidade. Tanto que a extinção dessas normas para vestimenta se tornou um dos símbolos das mudanças que estariam por vir.

Ao mesmo tempo que isso se refletia num clima hierárquico e burocrático, os colaboradores recém-chegados tinham orgulho de estarem ao lado de quem ajudou a construir a história da marca. Havia a paixão pela marca.

Atributos Culturais da Ipiranga

Com o diagnóstico em mãos, o próximo passo foi consolidar as barreiras e fortalezas por meio da criação de seis atributos culturais que refletissem todas as aspirações levantadas no exercício de Mind Map. Após ouvir os colaboradores, a Ipiranga mapeou as ações que precisavam ser mantidas, as que precisavam melhorar, e as que precisavam ser implementadas. Mais do que isso, que traduzissem o sentimento dos colaboradores, fortalecessem seus valores e qualidades, e os encorajassem a expor suas visões dentro de um ambiente mais leve e integrado.

Uma amostra de que os atributos culturais, de fato, se transformaram em uma tradução da realidade e dos propósitos das equipes, é o fato de que eles foram criados a partir de falas das lideranças. Como exemplo: “É como se vocês dessem voz às conversas de corredor”. A partir daí surgiu o atributo # *Sua Voz Tem Valor*. Cada atributo cultural a seguir tem a sua história e um porquê.

O CLIENTE É A RAZÃO

- Temos o cliente no centro das nossas ações e decisões.
- O resultado do cliente e a preferência do consumidor são a medida do nosso sucesso.
- Atuamos com paixão, construindo relações de confiança e parceria.

LEVEZA

- Somos flexíveis, antecipamos tendências, temos prontidão para mudanças e corrigimos os rumos de forma ágil.
- Colaboração, leveza e bem-estar alavancam resultado.
- Eliminamos a burocracia, retrabalhos e barreiras que atrapalham nosso dia a dia.

VALE A PENA

- Trabalhamos com propósito e na construção de um legado de desenvolvimento econômico-social.
- Nossa diversidade promove inovação e crescimento organizacional.
- Promovemos um ambiente de plena realização pessoal e profissional.

SUA VOZ TEM VALOR

- Acreditamos que verdade e respeito fortalecem relações e geram confiança!
- Temos coragem para enfrentar conversas difíceis que desenvolvam pessoas e resolvam problemas.
- Ideias não tem hierarquia!
- Praticamos abertura e transparência.

DEIXA COMIGO

- Atuamos de forma integrada buscando sempre o melhor para negócio.
- Temos autonomia, somos responsáveis pelas nossas entregas, decisões e consequências.
- Lideramos, delegando e desafiando as equipes na busca de soluções, otimização de custos e resultados diferenciados.

SEJA VOCÊ

- Acreditamos que pessoas com brilho nos olhos, autênticas e engajadas são nosso diferencial competitivo.
- Somos um único time e trabalhamos lado a lado no alcance de nossos objetivos.
- Ética e integridade estão na base de todas as nossas ações.

Os atributos na prática

Antes mesmo da divulgação e do lançamento desses atributos culturais para toda a empresa, vários símbolos do ambiente conservador da cultura Ipiranga foram sendo desconstruídos, na prática, com a chegada de lideranças alinhadas ao movimento de disrupção.

A começar pelo *dress code*, com uso de tênis e camiseta, todos os líderes passaram a não mais ocupar uma sala exclusiva com porta fechada. Agora, todos tinham, no máximo, uma mesa localizada no meio de sua área, integrando-se às suas equipes, também, de forma espacial. Outro passo foi retirar a exigência de copiar os gestores nos e-mails. Aos poucos, os símbolos de hierarquia foram sendo desconstruídos para dar lugar aos valores embutidos nos novos atributos.

A chegada de um novo CEO, no final de 2018, após a aposentadoria de um líder que estava à frente da empresa há mais de 30 anos, colaborou para o planejamento e construção desse novo clima organizacional. Uma liderança com expertise no mercado tornou-se importante referência para as mudanças necessárias ao processo de transformação cultural, mesmo porque todas as ações desse processo sempre foram norteadas e validadas pela estratégia do negócio.

Em metáfora, a criação dos atributos culturais representou para a Ipiranga a abertura de uma janela a partir da qual seus colaboradores passaram a olhar para fora do seu ambiente. Em termos de mercado, outras empresas já estavam mudando suas práticas institucionais no mesmo sentido, e os atributos chegaram na empresa como “faróis” para iluminar novas ideias e comportamentos, além de cancelar os que estavam escondidos por força de uma cultura arraigada, proporcionando, até mesmo, em alguns casos, a transformação pessoal de seus colaboradores.

C) CORPO DO TRABALHO:

O lançamento oficial dos novos atributos culturais da Ipiranga foi realizado, dia 19 de julho de 2019, na sede da empresa, no Rio de Janeiro. Evento presencial e online, transmitido ao vivo, pela primeira vez, para todas as bases da Ipiranga no Brasil foi considerado totalmente disruptivo, não somente pelo seu formato, mas pela oportunidade de todos os colaboradores participarem de um bate-papo com os vice-presidentes e o CEO da companhia. Até aquele momento, muitos colaboradores, em várias partes do país, sequer conheciam os rostos de quem liderava a Ipiranga.

No dia do lançamento, os principais espaços da sede foram todos adesivados com uma comunicação visual criada especialmente para a ocasião, espelhando em cores e formas o novo momento da Ipiranga. A comunicação foi muito forte.

O evento foi uma espécie de *show day* e teve o impacto necessário para um lançamento daquele porte. Mesmo que já estivesse acontecendo a ruptura de símbolos culturais importantes, quando todos tomaram conhecimento, ao mesmo tempo, dos novos atributos da empresa, isso despertou um movimento de abertura irreversível.

Plano de Ação: inclusão e diversidade

Mas transformar em realidade toda a mudança cultural pretendida com a criação dos atributos exigiu também a elaboração de um plano de ação macro, com uma estrutura de governança alinhada à estratégia de negócio da empresa, a ser disseminado pelas várias áreas, direcionando temas e públicos-alvo em curto, médio e longo prazos.

O plano avaliou os processos internos e determinou os caminhos que seriam necessários para que as mudanças chegassem a todos os colaboradores da Ipiranga, clientes e públicos de relacionamento. A espinha dorsal do plano teve desdobramentos imediatos, com a criação de programas que abrangessem diversidade, desenvolvimento de autonomia com responsabilidade, crescimento pessoal, planejamento de carreira, gestão do clima, comunicação transversal, entre outros.

No final de 2019, a Ipiranga lançou um Manifesto da Diversidade para fomentar a diversidade e a inclusão com foco em quatro frentes: Gênero, Raça, Pessoas com Deficiência e LGBTQIA+. Por acreditar que diversidade e inclusão é um diferencial competitivo e inspira uma sociedade mais justa, garantindo equidade e oportunidade para maior número de pessoas, o Manifesto trazia em sua essência a não tolerância ao assédio, à discriminação e ao preconceito, estimulando cada um a ser o que é.

A partir daí, foram implementadas diversas iniciativas com esse foco, como o comitê de diversidade, os grupos de afinidade formados por representantes de todas as frentes, o recrutamento às cegas, os treinamentos com lideranças e o programa de mentoria para mulheres.

O Programa de D&I da Ipiranga ainda conta com três diretores sponsors, comitês estratégicos com líderes de todas as áreas, e quatro grupos de afinidade: Mulheres, LGBTQIA+, Raça e PCD – todos com participação voluntária e alto engajamento.

As ações não se limitam às datas marcos das causas. Há um trabalho consistente, com foco no engajamento do time Ipiranga por meio de rodas de conversa, workshops e conteúdo de conscientização nas redes sociais. O engajamento mobiliza todo o time, tem metas para vice-presidência e presidência, e reforça a importância da diversidade para o negócio da empresa e para sua sustentabilidade. Além da agenda tocada pelos grupos e a constante sensibilização do time Ipiranga, ações afirmativas são fundamentais para essa jornada. Um exemplo é o Women Speed, um programa com objetivo de acelerar o pipeline de liderança feminina na Ipiranga, com a participação de 30 mulheres e 16 mentores, com cinco promoções ao longo dos nove meses do programa. A Ipiranga hoje tem 33% de mulheres em posição de liderança executiva. Trata-se de número significativo em relação à atual realidade mercado, ainda muito masculino.

Entre as demais ações que merecem destaque, o Ipiranga Talent – programa de estágio com 150 vagas e 50% delas dedicada a negros - superou o percentual esperado com a contratação de 66% de negros. O Programa Trainee Ipiranga, que em sua edição 2021 teve uma comunicação com foco em mulheres e liderança feminina, alcançou 75% das vagas preenchidas por mulheres.

Os desafios em diversidade e inclusão são muitos no segmento da Ipiranga e na própria empresa. Trata-se de uma jornada, um caminho que tem sido reconhecido e dado frutos, como o desenvolvimento de uma cultura interna cada vez mais leve e a conquista do Prêmio Ser Humano, da ABRH-RJ, com o case do Women Speed.

A força da liderança

Nessa caminhada, era preciso ainda envolver e mostrar aos líderes que eles eram fundamentais como embaixadores da cultura Ipiranga. A transformação cultural da Ipiranga gerou, organicamente, uma oxigenação das lideranças, trazendo para a empresa profissionais considerados referências no mercado e que serviram de inspiração para suas equipes nesse momento crucial. Era a transformação acontecendo de dentro para fora, literalmente.

Para mostrar a importância e a responsabilidade que essas lideranças tinham dali em diante, em dezembro de 2019, foi realizada a Primeira Jornada de Transformação da Cultura Ipiranga, encontro presencial, que reuniu mais de 100 líderes da empresa no Museu da Amanhã, no Rio de Janeiro.

Aproveitando um espaço que inspira e direciona para o futuro, a Ipiranga organizou um circuito de experiências dentro do museu com estações sensoriais que provocaram a inspiração, a audição, a visão, o tato e a fala dos líderes, seja por meio de imagens, luzes, sons e representações artísticas. O objetivo de cada estação era engajá-los para a implementação nos novos atributos culturais e no movimento de “fazer acontecer”.

Autonomia e responsabilidade

Após a Jornada, outras ações como as lives trimestrais de resultado passaram a ser realizadas garantindo uma troca mais próxima entre o board e toda empresa. Não por acaso, por força de um momento único na história, o isolamento social, em virtude da pandemia da Covid-19, esse modelo de encontros virtuais se tornaram uma ferramenta poderosa de trabalho e conexão entre as pessoas.

Para descentralizar a comunicação institucional, a Ipiranga criou um *workplace*, rede social da empresa que permitiu aos colaboradores postarem informações relacionadas à rotina institucional e trouxe mais agilidade na troca de informações, engajamento e colaboração, incentivando o protagonismo de cada um no ambiente corporativo, esteja onde estiver. Paralelamente, a rede funciona ainda como um *hub* de políticas e práticas da Ipiranga, disponibilizando todos os processos internos.

Houve um investimento robusto em tecnologia para viabilizar os treinamentos *online* e o plano de ação pôde ser mantido e as competências implementadas, com a participação das lideranças.

No ano seguinte, em 2021, com o retorno gradual das atividades presenciais, uma nova mudança na presidência, com a chegada de um novo CEO com vasta experiência em empresas nacionais e internacionais do setor, reforçou ainda mais os elementos culturais. Em paralelo, a avaliação do clima organizacional e o envolvimento das lideranças, a partir de pesquisas de favorabilidade e evolução dos atributos, nortearam a tomada de decisões e deram sustentabilidade ao processo.

D) RESULTADOS E CONCLUSÃO:

Além dos resultados qualitativos e quantitativos, sem dúvida, a criação de atributos que embasaram a transformação cultural da Ipiranga gerou efeitos não mensuráveis na vida de cada um de seus colaboradores. Relatos dão conta que muitos levaram para fora da empresa a força dos atributos, fortalecendo sua voz,

novos valores e suas escolhas, e gerando uma transformação pessoal ao derrubarem preconceitos, tornando-se menos reativos, mais tolerantes, cientes de sua capacidade e compreensivos diante das diferenças.

O crescimento do percentual de favorabilidade do clima desde o início do processo de transformação cultural é uma prova dessa conquista. Com 70% de adesão dos colaboradores, a nova gestão de clima (realizada a cada 3 meses) passou a ter dimensões que avaliam o engajamento do time nos âmbitos: felicidade no trabalho, interação entre equipes, liderança, desenvolvimento, embaixadorismo entre outras, representando um termômetro importante para avaliar a percepção dos colaboradores sobre diversos temas.

Favorabilidade do clima e dos atributos

Historicamente, os índices da Ipiranga não passavam dos 70% de favorabilidade. Após o lançamento dos atributos culturais, em agosto de 2019, o índice chegou a 74%. Em 2020, uma nova pesquisa demonstrou 77%. Em 2023, a análise revelou 82% de favorabilidade do clima.

Desde 2021, a análise passou a avaliar também a favorabilidade da empresa em relação aos atributos culturais. O atributo *# Sua Voz tem Valor* saltou de 81% para 85% de favorabilidade, em 2022, o maior índice entre todos os seis atributos. O atributo *# Deixa Comigo* passou de 69% para 84%, mesmo índice registrado pelo atributo *# O Cliente é a Razão*, que, em 2021, tinha apenas 63% de favorabilidade. No período, os dois atributos foram os que mais cresceram. *# Leveza* e *# Vale a Pena* possuem, hoje, 83% e 82%, respectivamente. Por último, *Seja Você*, que possui 81% de favorabilidade.

Muitos desses resultados são fruto das ações que continuaram acontecendo, em todas as frentes, e da criação de novos programas, sempre em sintonia com a escuta ativa e qualificação dos colaboradores.

Ambiente humano e inclusivo

Em 2021, a Ipiranga lançou o Women Speed, programa acelerador de carreiras de colaboradoras que apresentam potencial para se tornarem líderes na empresa, tendo a mentoria como instrumento de aprendizado e crescimento. Das 30 mulheres escolhidas para participar da primeira edição, entre janeiro e julho de 2021, cinco foram promovidas antes mesmo do fim dos encontros. O sucesso do programa rendeu uma nova edição em 2022, envolvendo todo o corpo diretivo e o CEO da Ipiranga.

Antes da segunda edição do Women Speed, a Ipiranga alcançou o patamar de 33% das mulheres em cargos de liderança, um percentual ~~mais de~~ duas vezes maior do que em 2019, quando o índice era de 17%. O impacto também se estende aos mentores, que passam a ter um novo olhar sobre o tema. No Programa de Trainee da empresa, 58% das vagas são preenchidas por mulheres. No geral, elas já representam quase 34% dos colaboradores. Em 2019, o percentual era de 23%.

Um exemplo dessa mudança aconteceu na área Comercial da Ipiranga, ocupada, durante muitos anos, somente por homens. A presença de mulheres no setor passou a ser uma realidade que demonstrou não somente o avanço feminino em setores majoritariamente masculinos, mas que também exigiu a mudança da mentalidade dos clientes. Nas primeiras visitas, algumas ouviam

piadas que acabavam por desvalorizar sua capacidade profissional. Hoje, além de termos uma mulher ocupando a Diretoria Comercial, a primeira a conquistar o cargo em nosso setor, encorajadas pela força que os atributos trouxeram para o ambiente de trabalho, a cada dia, mais mulheres vêm conquistando espaços de lideranças na companhia, mostrando a representatividade impactando o todo.

Em relação à proporção entre a remuneração de mulheres e homens, na diretoria, as mulheres têm média salarial equivalente a 93% da dos homens. Na gerência, a média de remuneração das mulheres equivale a 97% da dos homens. Em 2022, do total de 2.778 empregados, o percentual de mulheres era de 27,1% e de homens 72,9%.

Em 2019, o número de pretos e pardos na Ipiranga era de 18%. Em 2022, esse número mais que dobrou, alcançando 38,5%. Dos estagiários selecionados no Ipiranga Talent 2022, programa de estágio que reserva 50% das vagas a candidatos pretos e pardos, o índice alcançado foi de 63%. No Programa de Trainee, 17% das vagas foram preenchidas por pretos e pardos.

Havia uma notória ausência de pessoas pretas e pardas, seja no ambiente de escritório, no refeitório, ou eventos corporativos. Hoje, a diversidade está presente em todas as áreas.

A meta para 2030 é atingir 50% de equidade de gênero e etnia na liderança e 33% no Conselho de Administração, garantindo um ambiente inclusivo e reconhecido em pesquisas internas.

Em relação ao público LGBTQIA+, em 2022, o percentual de colaboradores da empresa que se enquadravam no grupo era de 7,8%, um aumento de mais de 4 pontos percentuais em relação a 2020, quando o processo de transformação cultural estava apenas em seu início.

Antes do processo de transformação cultural, eram raros os casos em que o colaborador assumia publicamente sua orientação sexual no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o atributo # Seja Você teve uma importância profunda, pois trouxe a autenticidade como característica positiva, permitindo que as pessoas se sentissem à vontade para ser quem são.

No início de 2022, a Ipiranga se tornou Empresa Cidadã e passou a oferecer licença-maternidade de seis meses e licença-paternidade de 20 dias a seus colaboradores. Esses benefícios incluem o público LGBTQIA+.

As Pessoas com Deficiência representavam 1% da Ipiranga em 2019. Em 2022, esse número saltou para 4% com o lançamento de dois programas de diversidade: o Construa e o Poder com Desenvolvimento. O Construa tem o objetivo de acelerar o desenvolvimento de consultores administrativos para a área comercial por meio do desenvolvimento das competências do negócio. Das 10 pessoas que entraram na primeira turma, duas foram promovidas. Já o Poder com Desenvolvimento tem a proposta de desenvolver, empoderar e fomentar a pluralidade na carreira de pessoas com deficiência. Em 2022, foram 18 participantes.

Em 2023, foi implementado o Inclusão Tech para formar 300 Pessoas com Deficiência nas áreas de Product Design e Inteligência de Dados. Após a formação, foram selecionadas 19 pessoas para trabalhar na Ipiranga.

Carreira e desenvolvimento pessoal

Para trabalhar o protagonismo dos times, gerando mais responsabilização sobre as demandas, a companhia realizou uma Jornada de Autonomia com as lideranças. Era preciso fortalecer entre os gestores a importância da supervisão de esforços para garantir a velocidade da entrega, da conexão e do alinhamento com seus colaboradores para gerar mais autonomia, e de se estabelecer expectativas claras para promover a plena responsabilização e melhores resultados.

Antes do lançamento dos atributos culturais, as lideranças representavam a base da pirâmide de autonomia da Ipiranga, com 60% da tomada de decisão, enquanto, na ponta da pirâmide, os times, alcançavam cerca de 2%. Hoje, essa pirâmide praticamente se inverteu, com os líderes ocupando apenas 10% da tomada de decisão. Há ainda um trabalho em andamento, mas a mudança foi bastante significativa.

Com o lançamento de novos atributos culturais, foi preciso ainda rever a cultura de aprendizagem institucional. Antes, existia uma estrutura de educação corporativa formal, com a Universidade Ipiranga, voltada para o desenvolvimento de lideranças, com foco no cliente. Com a mudança da cultura, foi criado um ecossistema de aprendizagem que passou a olhar para o desenvolvimento das competências e habilidades de cada colaborador dentro da empresa.

Apoiado na essência do atributo *#Deixa Comigo*, que inspira cada um a ser protagonista da própria história, a Ipiranga desenvolveu um programa de aprendizagem personalizada, colaborativa, baseada no autodesenvolvimento, absorvendo um conceito do mercado conhecido como *lifelong learning*. Na prática, a empresa disponibiliza quatro eixos principais e 12 escolas de aprendizagem dos quais o colaborador pode participar livremente, desde que identifique que o conhecimento colabore para sua carreira e desenvolvimento pessoal.

Em números, o programa alcançou, em 2022, 95% de adesão de toda a empresa, com 2309 conteúdos explorados em mais de 73 mil horas de aprendizagem, totalizando mais de 3 mil colaboradores investindo no próprio desenvolvimento, seja de forma presencial ou remota. Numa escala de 0 a 5, a avaliação geral do Universo Ipiranga é de 4,7.

Entre as lideranças, a taxa de adesão chegou a 93%. Ao todo, foram treinados 550 líderes. Mais de 190 conteúdos do ecossistema foram explorados, com 5 mil interações somente na Escola de Liderança, um dos eixos do programa.

Reposicionamento da marca e novos atributos culturais

Nos últimos anos Ipiranga implementou inúmeras mudanças na prática, mas era preciso ir além. Em 2023, pouco mais de três anos do lançamento dos atributos culturais, com um novo propósito e evolução da marca, a empresa fez uma revisão de sua cultura e posicionamento, respeitando a essência de manter-se em movimento. Os principais questionamentos foram: quais atributos podemos evoluir para garantir a perpetuidade do nosso negócio? Quais comportamentos precisamos fomentar e desenvolver enquanto time para acelerar ainda mais nossa visão de futuro?

Alinhada ao seu processo de reposicionamento da marca, quando a empresa ouviu seus públicos de relacionamento e entendeu que era preciso expandir sua atuação. A Ipiranga passou a pensar também em novos atributos culturais que representassem esse momento, sem perder o foco em sua estratégia de negócio.

Era preciso dar um passo adiante. O espírito da nova marca trouxe consigo ações na ponta para atender um consumidor que busca experiências completas de produtos e serviços. Internamente, era preciso refletir esse posicionamento. Não bastava mais ser diverso e inclusivo. Era preciso ser plural, integrado e eficaz.

Nos últimos anos, a Ipiranga começou a ter metas cruzadas, que deviam ser compartilhadas, trazendo o desafio da integração maior entre as áreas. Por isso, a criação do novo atributo *# Somos Ipiranga*, que traz a necessidade de unir o time para que a empresa consiga alcançar metas mais ousadas daqui para a frente.

Por outro lado, ao cancelar que ideias não têm hierarquia, a transformação cultural acabou criando uma empresa ainda mais pulsante, onde todos passaram a ter liberdade para se expressar. Porém, o desafio, agora, é fazer com que essas ideias sejam executadas de forma a extrair o melhor valor para o negócio, e não só no sentido financeiro. Por isso, a criação do atributo *# Faço Acontecer*, pois a disciplina e o compromisso têm o foco de obter resultados mais conscientes.

A criação de novos atributos é a prova de que a transformação cultural da Ipiranga foi além do seu propósito inicial. Houve uma conquista muito maior. O trabalho ostensivo de penetração dos atributos culturais na rotina dos colaboradores permitiu a percepção de que era possível entregar resultados financeiros consistentes sem renunciar à troca de ideias, em um ambiente leve e com a participação integrada de pessoas diversas. Se foi possível dentro da empresa, era possível também em suas vidas pessoais. Essa foi a chave para a grande virada de cada colaborador da Ipiranga.

E não foi só isso. Essa percepção trouxe também uma nova forma de enxergar o próprio negócio, pois foi possível alcançar patamares de produtividade e satisfação em um ambiente que, antes, muitos tinham como burocrático, silos e muito hierárquico.

Paralelamente, essa virada aconteceu não somente para os colaboradores, mas entre os clientes e os públicos de relacionamento da empresa, que também enxergaram nessa transformação cultural uma forma de mudar seus próprios comportamentos.

Quando alguém influencia mudanças na forma de se vestir do outro, faz com que ele tenha um olhar respeitoso sobre o que, antes, era tido como menos eficiente, ou cria brechas para a troca de ideias, proporciona um ambiente aberto a possibilidades infinitas de renovação a partir do desenvolvimento humano.

Ao levar a leveza e autonomia para a rotina dessas pessoas, estimulando o fim de preconceitos fora do ambiente profissional, criando posturas mais questionadoras, inconformadas e plural, a Ipiranga trabalha diariamente para deixar um legado importante para as gerações futuras que vivem de norte a sul do Brasil.

Álbum de Fotos:

https://drive.google.com/drive/folders/1uZ7roPAPp-MzSCF7APEf2wF_hOHSGiE-

Anexos ilustrativos



Os seis primeiros atributos lançados em 2019



Lançamento da Cultura Ipiranga em 2019 com os líderes da empresa (RJ)



VPs da companhia durante a live de lançamento da Cultura Ipiranga em 2019 (RJ)



Ação do lançamento da evolução Cultural com o time operacional de Paulínia (SP)



Lançamento da evolução da Cultura Ipiranga apresentando os dois novos atributos aos colaboradores da Ipiranga, em junho de 2023 (RJ)



Reformulação do Espaço Ipiranga após o lançamento da Cultura Ipiranga (RJ)