



Jornada de aprendizagem para a função supervisão

Título:

PROGRAMA ESCALADA – UMA JORNADA DE APRENDIZAGEM PARA A FUNÇÃO SUPERVISÃO

Resumo:

A área de negócio do Refino da Petrobras enfrentou nos últimos 3 anos um cenário desafiador devido à saída de muitos empregados, principalmente supervisores, através do programa de incentivo ao desligamento voluntário. Diante dessa situação, a área de Assessoria de RH de atendimento ao Refino estruturou o programa Escalada, com o objetivo de reter o conhecimento técnico e valorizar a função de supervisão. O programa é direcionado aos empregados da Petrobras ocupantes de cargos de nível médio ou técnico, e possui quatro direcionadores principais: diversidade, autoconhecimento e protagonismo, comprometimento e vivência prática (com a metodologia 70-20-10). As ações de desenvolvimento do programa incluem autoconhecimento, trilha básica de desenvolvimento, missão, rodas de aprendizado, mentoria e vivência. O programa foi amplamente patrocinado pela liderança das Unidades e já obteve resultados extremamente positivos, como a designação de participantes para funções de liderança, melhoria no clima organizacional e aumento da segurança psicológica nas relações de trabalho. O Escalada também promove ações afirmativas, como o Escalada Mulheres, que busca aumentar a representatividade feminina em cargos de liderança. O programa tem sido bem avaliado pelos participantes, que destacam seu impacto positivo no desenvolvimento pessoal e profissional.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO

Razão Social: Petróleo Brasileiro S.A. - Petrobras

Ramo de Atividade: Óleo e gás

Ano de Fundação: 1953

Endereço completo: Avenida República do Chile, 65 – Centro, Rio de Janeiro – RJ – Brasil
CEP 20031-912

Responsável pela inscrição:

Marina Mussi von Ranke (Gerente de Assessoria de RH para DPI - Diretoria de Produtos Industriais)

Autores e autoras do case:

Equipe gerencial: Marina Mussi von Ranke (Gerente de Assessoria de RH para DPI) e Guilherme Oliveira Silva (Gerente Setorial de Assessoria de RH para DPI)

Equipe técnica: Cristiane Stanzel de Almeida (Business Partner), Jane Cristina de Aquino (Business Partner), Natalia Mattar Sampaio (Business Partner) e Ronaldo de Souza Mulim (Business Partner)

Número de empregados: 40955

Descrição da atividade: A Petrobras é uma empresa produtora focada na exploração e produção petróleo e gás natural, no refino de combustíveis e outros derivados, na geração de energia elétrica, no transporte e distribuição dos mais diversos itens, na comercialização de produtos dentro e fora do país. É referência mundial no setor de petróleo, gás natural e energia, com destaque para a expertise tecnológica na exploração em águas ultraprofundas.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 3 anos, a área de negócio do Refino da Petrobras, em especial, vem enfrentando um cenário desafiador em termos de efetivo, com a saída de mais de 1800 (mil e oitocentos) empregados através do programa de incentivo ao desligamento voluntário (PIDV). Isso representa cerca de 24% do total do efetivo dessa área e quando fazemos um recorte para os empregados de nível técnico, o número é ainda mais impactante: 1728 (mil, setecentos e vinte e oito) pessoas, ou seja, 96% dos desligamentos. Não bastassem os impactos da saída desse significativo volume de pessoas, a grande maioria com mais de 25 anos de experiência, havia ainda um desafio maior: a saída de mais de 117 (cento e dezessete) pessoas ocupantes da função Supervisão.

Na área do Refino, existem dois tipos de regime de trabalho: administrativo (aplicado aos empregados que realizam atividades em horário administrativo) e turno ininterrupto de revezamento (aplicado aos empregados que se revezam em turnos de trabalho, de forma ininterrupta, a fim de garantir a continuidade operacional durante as vinte e quatro horas do dia). O regime de turno, nas Refinarias, é adotado nas gerências mais operacionais (relacionadas com as unidades de processo; com a transferência, estocagem e utilidades; com a segurança industrial; e com o laboratório), ao passo que o regime administrativo abrange as gerências de manutenção, inspeção, engenharia, otimização, infraestrutura, bens e serviços e planejamento e controle.

Como podemos observar, as áreas com regime de turno são as mais críticas em razão da garantia da continuidade operacional. Além disso, a especificidade e complexidade da operação de uma Refinaria demanda uma capacitação bastante longa para um operador ser considerado apto a assumir um posto de trabalho. A título de informação, a formação de um operador leva em torno de 10 a 12 meses, com uma carga horária de 1.204 horas, das quais 322 horas de conteúdo teórico geral, 180 horas de conteúdo teórico específico, 192 horas de conteúdo normativo e regulamentar e 500 horas de estágio supervisionado, com treinamento no local de trabalho. E para um operador assumir a função de supervisão, recomenda-se que ele esteja apto a operar mais de um posto de trabalho dentro da sua gerência, o que implica em conhecer as rotinas de campo (área industrial) e/ou painel (sala de controle) de cada posto de trabalho, o que leva em torno de cinco anos, em média.

Diante do cenário alarmante da saída de tantos supervisores, em especial do regime de turno, e a necessidade de reter o conhecimento técnico, mas principalmente o conhecimento tácito, foi estruturado o programa Escalada. Para além desse objetivo, viu-se também a oportunidade de valorizar a função supervisão dentro da área do Refino, despertando o interesse dos empregados para o exercício dessa função, proporcionando uma jornada de aprendizagem em habilidades de liderança de pessoas, com foco no protagonismo na gestão da carreira e no autoconhecimento, como foi o caso do Escalada na Refinaria Duque de Caxias (Reduc).

Recentemente, com a aprovação da Política de Diversidade, Equidade e Inclusão da Petrobras, que estabelece dentre as suas várias diretrizes metas para o aumento do número de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança, o programa Escalada tem utilizado como um de seus direcionadores as ações afirmativas para a seleção dos participantes e, em algumas Unidades como o Ativo de Processamento de Gás Natural de Cabiúnas, em Macaé, o programa tem sido feito exclusivamente para o público feminino, de forma pioneira na empresa.

O PROGRAMA

O Escalada é direcionado aos(às) empregados(as) da Petrobras, ocupantes dos cargos de nível médio ou técnico, lotados na Diretoria de Processos Industriais e Produtos e que não sejam ocupantes de função gratificada (supervisão, especialista ou gerencial).

A participação no programa é voluntária, aberta a todas as pessoas que atendam ao perfil definido para a jornada de aprendizagem. Por se tratar de um programa de desenvolvimento de pessoas com perfil e interesse pela função supervisão, com foco no protagonismo e em ações de desenvolvimento mais práticas e pessoais, o programa trabalha com vagas limitadas e por ciclos, cuja duração é em torno de seis a oito meses.

O programa possui quatro grandes direcionadores:

- **Diversidade:** A Petrobras está empenhada em promover a diversidade, equidade e inclusão em seu efetivo e em posições de liderança. Como mostram diversos estudos (entre eles o “*Why diversity matters*”, da McKinsey, realizado em 2015), grupos mais diversos tendem a ser mais inovadores, engajados e eficientes. Não se trata de excluir alguns segmentos, mas de valorizar determinados grupos que, na Petrobras e no mercado de trabalho como um todo, são sub-representados, por fatores históricos e culturais. Dessa forma, o programa atuará na promoção da diversidade de gênero, em especial, com ações afirmativas para esse público.
- **Autoconhecimento e protagonismo:** A transformação acontece a partir da consciência do indivíduo, dos seus modelos mentais, das suas potencialidades, possibilitando que a pessoa percorra a jornada de aprendizagem de forma individualizada, buscando seu próprio ritmo de evolução de acordo com as suas necessidades de desenvolvimento e aspirações.
- **Comprometimento:** Por se tratar de participação voluntária com vagas limitadas, é importante que a pessoa esteja comprometida em atender ao cronograma do programa, conciliando-o com as suas atividades rotineiras. Da mesma forma, é fundamental que as lideranças incentivem e facilitem a participação de seus empregados nas diversas ações de desenvolvimento. Para concluir o programa, é necessário atender a 70% das atividades propostas.
- **Metodologia 70-20-10:** combina diferentes abordagens e é focada principalmente na vivência prática, sendo: 10% (aprendizado formal, através de treinamentos e cursos nas plataformas de aprendizagem), 20% (aprendizado com os outros, por interação e feedback) e 70% (*on the job*, experiências próprias na rotina do trabalho).

O programa prevê as seguintes ações de desenvolvimento, as quais podem ser revistas/ampliadas de acordo com o contexto da Unidade:

1. Embarque (*Onboarding*)

Evento de abertura do programa, com fala das lideranças, alinhamento de expectativas, apresentação do papel da liderança na Companhia com a participação das áreas de Centro de Expertise do RH, apresentação de todas as etapas do programa e integração entre os participantes. Nessa etapa, um dos pontos de destaque, através das falas das lideranças, é trazer para os participantes o engajamento da Alta Administração da empresa com o programa e os resultados que ele proporciona para toda a organização, como mostra o depoimento do Gerente Executivo de Processamento de Gás Natural, Wagner Felício, no evento de abertura do 1º Escalada de Mulheres do Ativo de Processamento de Gás de Cabiúnas: *“É pioneira, como mostra a sua história! Está abrindo portas para as outras que virão. Tenho certeza de que teremos muitos programas como esse em toda a Petrobras.*

Esse processo tem sempre um ajuste para melhorarmos e trazermos para as mulheres que virão uma metodologia ainda mais robusta e pavimentada. Queremos ser o exemplo para a companhia nesse caminho de diversidade e inclusão”.



Gerente Executivo Wagner Felício na abertura do Escalada do APCAB

2. Autoconhecimento

Aplicação de ferramentas, por meio de entrevistas, coaching ou conversas de carreira estruturadas, para auxiliar a pessoa no seu autoconhecimento, descobrindo e potencializando os seus pontos fortes, conforme seus objetivos de carreira.

3. Trilha básica de desenvolvimento

Curadoria de cursos EAD disponíveis na plataforma interna da companhia, como módulos selecionados do Programa de Desenvolvimento de Soft Skills da Petrobras, bem como cursos específicos do Coursera.

4. Missão

Identificar junto à gerência um desafio ou proposição de melhoria relacionado a processos de gestão e desenvolver um trabalho que deverá ser apresentado com os resultados obtidos ao final do programa.

5. Rodas de aprendizado

Encontros presenciais mensais, conduzidos por lideranças locais e/ou profissionais do Centro de Expertise do RH, para discussão sobre temas de liderança e afins, com troca de experiências entre os participantes e líderes convidados(as). Dentre os principais temas trabalhados no programa tem-se o Pipeline da Liderança, Feedback, Gestão de Desempenho, Diversidade, Inovação e Criatividade, Gestão do Tempo, Gestão de Carreira, entre outros.

6. Mentoria

Relação estruturada de desenvolvimento entre mentor(a), líder em exercício, e o(a) participante do programa, buscando propiciar o protagonismo na carreira. A mentoria acontece através do compartilhamento de experiências, rede de relacionamentos, vivências positivas e negativas e valores Petrobras, com um plano de ação a ser executado ao longo do programa.

7. Vivência (Interinidade estruturada)

Vivência prática dos temas discutidos na jornada de aprendizagem através do planejamento da interinidade formal ou acompanhamento da supervisão (prática do *shadowing*), de forma estruturada, com objetivos de desenvolvimento dentro do período planejado.

8. Evento de encerramento

Após a conclusão da jornada de aprendizagem prevista, os(as) participantes receberão certificado de conclusão do programa e terão sua participação registrada no currículo.



Evento de encerramento do primeiro ciclo do Escalada Reduc

RESULTADOS E CONCLUSÃO

Para trazer os resultados obtidos com o programa Escalada na Petrobras, detalharemos as experiências em duas Unidades: Refinaria de Duque de Caxias (Reduc), em Duque de Caxias - RJ e Ativo de Processamento de Cabiúnas (APCAB), em Macaé - RJ.

Escalada Reduc

O Escalada na Reduc teve início em abril de 2022, com o objetivo principal de desenvolver empregados para funções de supervisão e coordenação, considerando principalmente as saídas no programa de incentivo ao desligamento voluntário (PIDV), daquele período. Nesse sentido, o primeiro ciclo do programa foi pensado para atender as gerências que tinham previsão de saídas de empregados com essas funções, em 2022 e 2023. O programa teve grande aceitação, com 99 inscritos e 85 selecionados para participação.

Durante esse ciclo foram realizados Diálogos com conteúdos programados e Rodas de vivências, com a mediação de lideranças, constituindo-se como momentos bastante produtivos de desenvolvimento nas principais competências esperadas de um líder. *“Em 2022, participei da 1ª edição do Escalada na Reduc. O programa teve como objetivo a formação de novos supervisores. Para mim ter a oportunidade de participar foi de extrema importância uma vez que pude ter contato com colegas mais experientes que compartilharam temas como “Diálogos difíceis”, “Feedback” e “Gestão de pessoas”. Durante o treinamento aprendemos a exercer a liderança na diversidade respeitando e valorizando as diferenças. Hoje com um pouco mais de um ano na supervisão do ER/GPQ posso viver na prática conceitos aprendidos pelo Escalada e comprovar o quão fundamental é esse tipo de iniciativa”*, relato de Thainá dos Santos Barbosa, técnica de operação, que participou do primeiro escalada na Reduc e, atualmente, é supervisora da área de Gás e Petroquímicos da Reduc.



Roda de conversa: Interações difíceis, com o Gerente de SMS



Roda de conversa: Comunica de modo eficiente, com o Gerente de Operação de Combustíveis

Ao final, os participantes passaram por uma mentoria com supervisores referências em suas áreas, onde puderam vivenciar o compartilhamento de conhecimentos e assim acelerar a curva de aprendizagem. Dos empregados que participaram do primeiro ciclo, 21 foram designados para exercer função de liderança, ou seja, um aproveitamento de 25%, como foi o caso do Nailson Bitencourt, técnico de operação, que participou do primeiro Escalada na Reduc e atualmente está como coordenador na área de Águas e Efluentes, da Reduc: *“Participar do programa Escalada foi uma experiência enriquecedora, pois durante a jornada e as palestras, vamos desenvolvendo aspectos da liderança e aproveitando dos testemunhos práticos trazidos pelos mentores. Isso tudo trouxe um impacto positivo para a minha carreira dentro da cia, pois a minha participação no programa ocorreu pouco antes da participação em processos de seleção interna e alguns meses depois eu estava assumindo a coordenação técnica de um setor.”*

Assim como Nailson, a técnica de operação e atual supervisora da área de Plantas Piloto de Processos Industriais, no CENPES, Renata Guedes Cid da Silva, também colheu os frutos ao participar do Escalada: *“Participei do Programa Escalada Reduc em 2022, e considero esta uma oportunidade muito rica para desenvolvimento pessoal e profissional. Neste programa, tive a oportunidade de interagir com integrantes de outras gerências ampliando visões de trabalho, vivenciar atividades pertencentes a rotina da supervisão passando a ser supervisora interina do Grupo E da gerência REDUC/LP/PLI, e ser capacitada em temas voltados a gestão de pessoa, através de treinamentos e rodadas de conversas sobre diversos temas como Liderança de Pessoas, Comunicação Eficiente, Interações Difíceis, GD entre outros. Tendo sido uma forma de aprendizado e confirmação do interesse na prática de atividades de gestão, vivenciando desafios reais juntamente com meu mentor do Escalada, o supervisor Rafael do Carmo Figueiredo, a quem agradeço muito. Gostei tanto, que em 2023 me candidatei ao programa Mentoria Feminina – DPI, tendo sido selecionada e passando por desenvolvimento similar ao longo de 2024, porém com troca de experiências ampliada, envolvendo desta vez toda a Diretoria de Processos Industriais. Hoje estou supervisora da Planta Piloto no CENPES, participando do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, otimizações para o Refino e E&P; cuidando de pessoas com o brilho no olho que me move!”*

O relato de um dos gerentes que acompanhou o programa ilustra bem o sucesso da iniciativa por parte das atuais lideranças: *“O programa Escalada na REDUC construído pelo RH permitiu, em curto espaço de tempo, cultivar e desenvolver uma semente de maturidade de liderança em seus vários participantes. Desde as etapas iniciais das entrevistas dos*

candidatos com os gestores e RH, foi possível identificar os pontos fortes e fracos de cada participante, assim como dos processos de gestão de equipe que os formaram. A partir desse diagnóstico inicial, as etapas seguintes permitiram aprimorar os pontos em que havia deficiência das qualidades necessárias à gestão, sempre de maneira bem humanizada e harmoniosa. O ambiente de colaboração e desenvolvimento mútuo, dos participantes e dos palestrantes convidados, permitiu uma conversa transparente e honesta para que a troca de conhecimento e desenvolvimento aconteça. O sucesso do processo de Escalada Reduc para mim, como gestor da REDUC/ER/AE na época, foi evidente: dois novos Supervisores e dois novos Coordenadores Técnicos foram escolhidos a partir dos participantes deste programa, que foi crucial para permitir identificar o perfil de liderança destes empregados em entrevistas e na participação destes em palestras e rodas de conversas. A participação no programa permitiu-os ganhar maturidade de gestão de pessoas e processos. O fato deste programa ser feito pela Petrobras e para a Petrobras, com conversas abertas com as lideranças que são referência para os pares, também explica o porquê do engajamento dos empregados é tão alto. O edital do processo do Escalada sempre foi bem claro que a participação do programa não garante uma futura escolha como liderança futuramente, mas é fato que os empregados que participam do programa apresentam uma capacitação adicional e diferencial frente a outros empregados. Não se nasce líder: essa é uma competência que é aprendida e desenvolvida, continuamente, em que nunca se atinge um patamar de "líder ideal" ou "líder perfeito". A liderança é como uma escalada em si em que cada passo te permite chegar mais alto que já esteve, sempre com foco em atingir o cume, mas pergunte a qualquer escalador que ele te dirá: O foco da escalada nunca é o destino, mas a jornada em si.

Em setembro de 2023, iniciou-se um segundo ciclo do programa, que foi chamado de Escalada 2.0 na Reduc, para contemplar as gerências que não participaram do primeiro ciclo.



Onboarding do Escalada 2.0 da Reduc

Os objetivos do programa foram ampliados, considerando desenvolver os empregados como protagonistas de suas carreiras, para além das funções de liderança. Para isso, buscou-se apoio da Universidade Petrobras, que apresentou a Trilha EAD -Desenvolva seu Potencial, disponível na plataforma interna da companhia, inserida como etapa obrigatória para os empregados inscritos no Escalada 2.0. Com isso, todos os inscritos tiveram a oportunidade de realizar sessões individuais de coaching com foco em carreira, etapa avaliada de forma bastante positiva pelos participantes. Também foi realizado, com o apoio e parceria da área de Carreira, Sucessão e Performance do Centro de Expertise do RH, um alinhamento com as lideranças das gerências envolvidas sobre Conversas de Carreira, preparando-os para apoiarem no processo de desenvolvimento.

Escalada Reduc em resultados quantitativos:

Programa	Escalada na Reduc (ciclo 2022/2023)	Escalada 2.0 na Reduc (ciclo 2023/2024)
Situação	concluído	em andamento
Nº de inscritos	89	36
Entrevista com liderança	89	36
Nº de participantes	83	35
Onboarding	sim	sim
Coaching individual de carreira	não	sim
Rodas de conversa	8	2
Mentoria	57	-
Designações	21	2

Em termos de resultados qualitativos, foi feita uma avaliação do programa com os empregados que participaram do primeiro ciclo e dentre as 33 respostas obtidas, 87% afirmaram terem tido as expectativas realizadas com a participação no programa, conforme gráfico abaixo:

1. Considerando suas expectativas ao se inscrever no Escalada para Supervisão na REDUC, você se sente realizado?



Dentre as justificativas obtidas para as respostas acima, destacamos algumas delas:

“O evento foi realmente inspirador! Estou muito feliz pela oportunidade de participar deste programa, foi um prazer participar da Escalada e como contribuição para minha realização posso dizer que: Contribuiu para minha autodireção, foi renovador de conhecimentos, trabalhar minhas habilidades comportamentais etc. Espero que em algum momento, com a consolidação deste processo, este reconhecimento se torne um diferencial em seleções, oportunidades etc.”

“O programa conseguiu trazer diversos assuntos relevantes que puderam contribuir com meu aprendizado e crescimento profissional, pois todos os assuntos abordados estavam diretamente relacionados a atribuições das funções almejadas.”

“A possibilidade de um tempo de mentoria, vivenciando a prática da função almejada foi muito importante para o contato com as lideranças e ampliar a visão sobre várias áreas correlacionadas.”

“O programa Escalada realizou minhas expectativas, uma vez que trouxe conhecimentos a respeito da vivência do supervisor, ferramentas de gestão e possibilitou a troca e a interação entre pessoas com diferentes níveis de experiência e vivências dentro da Companhia.”

Escalada de Mulheres APCAB

O Escalada de Mulheres do APCAB foi lançado em novembro de 2023 e foi composto pelas seguintes ações de desenvolvimento:

- Alinhamento de Propósitos - Reunião de Abertura;
- Programa de Desenvolvimento de Soft Skills Petrobras - Módulos que tratam de Gestão do Tempo, Sentido e engajamento do Trabalho, Inteligência Emocional, Comunicação Interpessoal, Criatividade e Inovação, Diversidade, Aprendendo a aprender;
- Coursera - Módulo “Como Influenciar Pessoas”;
- Desafio de Liderança - Oportunidade de realizarem substituições eventuais de seus gestores;
- Rodas de Conversa - Conversas sobre os módulos estudados no mês anterior, com a participação de gestoras da alta direção da Petrobras;
- Lições aprendidas e Feedback - Reunião de encerramento com a apresentação dos resultados obtidos.

Durante o programa também foram realizadas visitas técnicas em outras áreas da empresa para desenvolvimento de uma visão mais sistêmica e estratégica nas participantes, mostrando outras oportunidades de carreira dentro da companhia. Nesse Escalada, as participantes tiveram oportunidade de conhecer o CENPES (Centro de Pesquisas da Petrobras, que é o maior da América Latina), a área de Engenharia, Confiabilidade e Gestão dos Projetos de Investimento da PGN e ainda, conhecer a sede da Petrobras, com oportunidades de conversas com a Diretora de Assuntos Corporativos, o Diretor de Logística, Comercialização e Mercados e o Presidente da Companhia.



Visita ao Centro de Pesquisa (CENPES)

Assim reagiram algumas das participantes dessas visitas:

“Durante o Programa, as visitas ao CENPES foram extremamente enriquecedoras para mim. A oportunidade de conhecer de perto as pesquisas e inovações em tecnologia desenvolvidas pela Petrobras foi fascinante.”

“Conhecer outras áreas dentro da empresa foi muito gratificante, agora temos uma visão mais ampla do processo.”

“Uma excelente oportunidade de ter acesso ao local onde tudo começa. Onde a menor possibilidade se concretiza.”



Visita à sede da Petrobras com participação do então presidente Jean Paul Prates

Alguns comentários feitos pelas participantes destas visitas:

“Foi muito inspirador ver de perto o ambiente corporativo onde as decisões estratégicas são tomadas e entender melhor o funcionamento interno da empresa. O bate-papo com a alta direção foi uma chance valiosa de obter insights sobre a visão e os desafios da Petrobras, e de aprender com a experiência e a expertise dos líderes da companhia.”

“Nunca imaginei, em meus 18 anos de companhia, ter essa oportunidade. Foi reconhecimento a importância do chão de fábrica sem precedentes na empresa.”

“Foi muito interessante, no sentido de reconhecer que a Petrobras é gigante, não somente na percepção de tecnologia, perfuração de poços e logística, mas também como grande empresa de RH.”

O Escalada de Mulheres do APCAB já acumula grandes resultados, tanto em termos quantitativos quanto em aspectos qualitativos:

- 4 participantes designadas em funções gerenciais;
- 31 substituições eventuais de forma interina em funções gerenciais;
- Melhoria no clima organizacional;
- Aumento da segurança psicológica nas relações de trabalho;
- Aumento do percentual de participações nos processos Seletivos para funções gerenciais;
- Mais atitude em relação às questões de diversidade, na vida pessoal e profissional.

O Gerente do Ativo de Processamento de Gás de Cabiúnas, Alisson Cardoso, resume sua percepção sobre o programa neste depoimento: *“O Programa 1ª Escalada de Mulheres do APCAB promove ação afirmativa no sentido de aumentar a oportunidade de empregadas do Ativo de Processamento de Cabiúnas (APCAB) alcançarem cargos de liderança, através de treinamento sobre liderança, palestras e discussões em grupos com mulheres que ocupam cargos na Alta Administração da Petrobras. Além disso, as participantes têm a oportunidade de realizar interinidade em funções de liderança na UTGCAB ou em outras unidades da gerência executiva da PGN. O programa tem um propósito de estimular a diversidade e equidade de gênero, em total aderência aos valores e compromissos na política de diversidade assumidos pela Petrobras. Existe uma forte percepção sobre melhorias no clima organizacional e aumento da segurança psicológica nas relações de trabalho na UTGCAB. Além disso, do ponto de vista quantitativo, já temos um aumento da participação de empregadas em processos seletivos para funções gratificadas, sendo que algumas participantes já foram selecionadas para ocupar funções de liderança nos níveis*

de supervisão, coordenação e gerência setorial dentro e fora da UTGCAB, o que amplia os objetivos iniciais do programa. A parceria com o RH foi fundamental para a estruturação e implantação do programa, além disso, a competência e comprometimento de nosso colega Ronaldo Mulim (RH/AN) fez toda a diferença para que as empregadas recebessem todo o apoio e orientação necessária para cumprimento dos treinamentos e participação nas rodas de conversa. Entendo que este foi um primeiro passo para uma grande jornada, onde reconhecemos a importância de investir no desenvolvimento pessoal e profissional de nossas colegas de trabalho, conferindo-lhes melhores condições para trabalhar e o empoderamento necessário para a busca de novos desafios profissionais, seja um deles ocupar postos de liderança na Petrobras.”



Roda de Conversa realizada na UTGCAB

“Cada roda de conversa proporcionou uma visão única sobre uma variedade de temas relevantes, desde estratégias de liderança até o desenvolvimento profissional e pessoal. A diversidade de convidadas especiais e gerentes do Ativo trouxe uma riqueza de experiências e perspectivas que ampliaram meu entendimento sobre o papel das mulheres no setor e nas diferentes áreas da empresa.”

“Todas as Rodas de Conversa foram muito construtivas. Guardei comigo ótimos momentos, aprendizados e inspirações. As mulheres que vieram conversar com a gente trouxeram histórias tão diversas e ao mesmo tempo com tantas coisas em comum com o nosso “universo feminino” e os desafios inerentes, e que de alguma forma nos identificamos. Adorei compartilhar e absorver todos os momentos!”

Ao final do programa foi feita uma pesquisa de avaliação para apurar a percepção das participantes quanto ao Programa Escalada de Mulheres e 100% das respondentes observaram um impacto considerável no seu trabalho e perceberam grandes mudanças na sua carreira, na forma de pensar e agir, conforme imagem abaixo.

5. De que maneira você avalia que o programa Escalada de Mulheres – APCAB impactou a sua carreira, seu trabalho e/ou sua vida pessoal?

- Não gostei do programa, não ... 0
- Gostei do programa, mas não ... 0
- Impactou um pouco. Fiz pequ... 0
- Observei um impacto conside... 11



“O Programa Escalada de Mulheres – APCAB foi, sem dúvida, uma experiência transformadora e enriquecedora. A oportunidade de participar deste programa não apenas ampliou meu conhecimento e habilidades, mas também proporcionou um impacto significativo na minha perspectiva sobre liderança e desenvolvimento profissional.”

“Experiência incrível, que me ajudará a continuar trabalhando para atingir meus objetivos. Só tenho elogios à equipe que fez tudo isso acontecer, acredito que não sabem o quanto impactou minha vida e como foi importante participar desse projeto. A organização está de parabéns, espero que possam fazer esse trabalho em outras unidades, encorajando e dando apoio à outras mulheres nos projetos de vida e carreira dentro da nossa empresa.”

“Os conhecimentos que tive acesso durante o programa me deram uma nova perspectiva sobre o “meu lugar” na Petrobras. Me senti incentivada a aprimorar meus conhecimentos técnicos e também desenvolver minhas “Soft Skills” para o trabalho em equipe, e na realização de minhas tarefas. Percebi também uma mudança ao meu redor, na forma como as mulheres estão sendo vistas e, principalmente, ouvidas. Essa valorização ocorrendo de forma sistemática e simultânea com a autoestima que o programa proporciona foi um grande acerto e considero que foi o maior benefício conquistado.”

“Antes do Escalada, eu não tinha visão de que alguns problemas que enfrentei(o) desde que assumi um cargo de liderança (autossabotagem, preconceitos por ser uma mulher na liderança, insegurança etc.) eram comuns para outras mulheres. As rodas de conversa e as trocas entre as participantes me fizeram entender que alguns sentimentos eram comuns, e que não tinha problema em sentir isso. O problema estava na atitude (ou na falta dela) que eu deveria tomar diante das dificuldades. E nisso o Escalada me abriu os horizontes. Despertou também uma vontade muito grande de buscar por mais conhecimentos. Outro fator de grande impacto foi a substituição gerencial. Me fez perceber que sou muito mais capaz do que imaginava. E me fez ver que estou preparada para subir mais degraus na minha carreira.”

Em resumo, o programa Escalada tem tido resultados extremamente favoráveis, tanto em termos quantitativos quanto em aspectos qualitativos. Em termos quantitativos, o alto número de inscrições nesse programa demonstra o interesse das pessoas por ações de desenvolvimento e a designação para a função de supervisão de muitos(as) dos(as) participantes demonstra o quanto o programa dá visibilidade a esses(as) empregados(as) e os(as) capacita em habilidades de liderança de pessoas e vivência prática do dia a dia de um líder.

Em termos qualitativos, do ponto de vista dos empregados e gestores, o processo de inscrição para o programa possibilita a muitos empregados manifestarem seu interesse pela carreira de liderança, o que traz muitas vezes surpresas positivas às lideranças, que nem sempre conseguem identificar as aspirações de carreira de suas equipes. Ademais, para os participantes de regime de turno, em especial, é a oportunidade de vivenciar temas de gestão, nem sempre acessíveis no dia a dia, bem como trocar experiências com colegas de outras gerências. Por fim, a adoção de ações afirmativas, como um programa exclusivo para mulheres, promove a valorização e o reconhecimento dessas pessoas, além de dar maior visibilidade e empoderamento e contribuir diretamente para a promoção da equidade de gênero dentro da Petrobras. Do ponto de vista dos profissionais de RH que conduzem o programa, fica o sentimento de satisfação e realização profissional:

“Ter a oportunidade de estruturar um programa como o Escalada e propiciar essa jornada de aprendizagem para tantas pessoas, contribuindo para o processo individual de

autoconhecimento delas, acompanhando a riqueza das trocas de experiências nas rodas de vivências e recebendo inúmeros feedbacks de como várias das ações impactaram suas vidas e ajudaram no seu desenvolvimento, reforça a certeza de que essa é a verdadeira atuação estratégica da área de Recursos Humanos e me deixa orgulhosa e motivada a seguir cuidando das pessoas de modo que elas floresçam e realizem seu potencial”, Cristiane Stanzel de Almeida, Business Partner que atende a Diretoria do Refino.

“Ter implementado e poder conduzir o Programa Escalada na Reduc tem sido um grande privilégio para mim, enquanto profissional de RH. A oportunidade de estar caminhando ao lado dos empregados nessa trilha de desenvolvimento, buscando assumir o protagonismo na carreira, me realiza não somente por estar participando do processo de autoconhecimento e crescimento, já que o conhecimento é uma via de mão dupla, mas principalmente por enxergar valor e propósito em cada etapa do caminho percorrido. Escutar dos empregados que o programa tem feito muita diferença na vida profissional de cada um, nos dá a certeza da importância e impacto do que estamos construindo e nos enche de orgulho”, Jane Aquino, Business Partner que atende a Reduc.

Atualmente, o programa está implementado nas nove Refinarias da companhia espalhadas por todo o Brasil, algumas já no segundo ciclo. O sucesso do programa conquistou a atenção de outras diretorias, como a área de Gás e Energia, que implantou neste ano de 2024 o Escalada Feminino e a Unidade de Negócio Bacia de Campos, que lançou o Escalada Inclusiva, com a priorização de grupos sub-representados, como mulheres, pessoas pretas ou pardas, indígenas, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIAPN+. Além da adoção do Escalada em outras áreas da companhia, a estruturação do programa serviu de inspiração para as áreas de Centro de Expertise e Universidade Petrobras construírem a Trilha Desenvolva seu potencial, disponível para todos os empregados da companhia.