PRÊMIO SER HUMANO

a) Apresentação/Resumo inicial/Release:

a.1 – no caso de organizações:

• Informações básicas sobre a organização: razão social, ramo de atividade, ano de fundação, endereço completo, nome e titulação do responsável pela inscrição com e-mail e telefones (corporativo e celular), número de empregados e uma brevíssima descrição da atividade principal da empresa, para uma compreensão melhor do case.

Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS)

CNPJ:02.831.210/0002-38
Inscrição Municipal 025.55.450
Inscrição Estadual - Isento

Rua Júlio do Carmo, 251 - Cidade Nova
20211-160 – Rio de Janeiro – RJ
Escritório Central
Tel.: +55 21 3444-9400

Nº de empregados: 1.039

O Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) é o órgão responsável pela coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica no Sistema Interligado Nacional (SIN) e pelo planejamento da operação dos sistemas isolados do país, sob a fiscalização e regulação da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).

Instituído como uma pessoa jurídica de direito privado, sob a forma de associação civil sem fins lucrativos, o ONS foi criado em 26 de agosto de 1998, pela Lei nº 9.648, com as alterações introduzidas pela Lei nº 10.848/2004 e regulamentado pelo Decreto nº 5.081/2004.

Para o exercício de suas atribuições legais e o cumprimento de sua missão institucional, o ONS desenvolve uma série de estudos e ações exercidas sobre o sistema e seus agentes proprietários para gerenciar as diferentes fontes de energia e a rede de transmissão, de forma a garantir a segurança do suprimento contínuo em todo o país, com os objetivos de:

a) Promover a otimização da operação do sistema eletroenergético, visando ao menor custo para o sistema, observados os padrões técnicos e os critérios de confiabilidade estabelecidos nos Procedimentos de Rede aprovados pela Aneel;
b) Garantir que todos os agentes do setor elétrico tenham acesso à rede de transmissão de forma não discriminatória; e

c) Contribuir, de acordo com a natureza de suas atividades, para que a expansão do SIN se faça ao menor custo e vise às melhores condições operacionais futuras.

O ONS é composto por membros associados e membros participantes, que são as empresas de geração, transmissão, distribuição, consumidores livres, importadores e exportadores de energia. Também participam o Ministério de Minas e Energia (MME) e representantes dos Conselhos de Consumidores.

• Título e Resumo do case (o case deve ter um título que represente o seu conteúdo principal)

Programa de Aceleração para Liderança de Mulheres e Afrodescendentes

• Resumo do trabalho

O Programa de Aceleração para Liderança de Mulheres e Afrodescendentes (que resultou no acrônimo "ALMA") foi criado pelo Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) para acelerar a carreira de mulheres brancas e negras e homens negros, respondendo à necessidade de fortalecer a representatividade desses grupos em posições estratégicas. Com base em mentorias estruturadas e ações de desenvolvimento. O programa impulsionou o protagonismo, o autoconhecimento e o preparo para liderar, contribuindo para a transformação cultural e o fortalecimento da diversidade na organização.

A iniciativa surgiu a partir dos grupos de afinidade Mulheres à Bessa (gênero) e G.A.R.R.A. (raça e etnia), que identificaram a urgência de promover a liderança inclusiva em um contexto em que, atualmente, apenas 34% das posições gerenciais são ocupadas por mulheres e 12% por pessoas negras. No topo da carreira técnica, os índices são ainda menores: 2% de mulheres e 1% de pessoas negras (dados de janeiro/2025).

Os principais objetivos do programa foram:

- Fortalecer a estratégia ASG do ONS por meio da promoção da diversidade e da justiça social;
- Contribuir para o avanço de mulheres e negros como líderes, tanto na carreira gerencial quanto na técnica; e,
- Acelerar a prontidão desses grupos para desafios mais complexos, aumentando sua visibilidade e exposição na organização.

Com nove sessões de mentoria por dupla, cinco palestras e dois laboratórios realizados entre março e dezembro de 2024, o ALMA conectou profissionais de 20 gerências do ONS, integrando diferentes áreas, localidades, níveis e formações. O processo de compatibilidade das duplas priorizou a diversidade e evitou conexões dentro da mesma linha hierárquica, preservando a imparcialidade dos processos formais de desenvolvimento. A liderança direta teve papel ativo, acompanhando os progressos e ampliando as oportunidades de aplicação prática dos aprendizados.

O programa obteve um E-NPS de 92, considerado excelente. Entre os participantes, 96% dos mentorados relataram avanços profissionais, e 92% dos mentores destacaram ganhos pessoais e de carreira. Além disso, a iniciativa impactou positivamente a percepção de equidade na organização, conforme demonstrado na pesquisa de clima (2024), com destaque para as seguintes afirmações:

> *"As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia"* – 95% de concordância.
>
> *"As pessoas têm oportunidades de desenvolvimento e crescimento independentemente de gênero, raça/etnia, orientação sexual, identidade de gênero, deficiência, localidade de origem ou religião"* – 88% de concordância.

O Programa ALMA se consolidou como um marco na promoção da diversidade e inclusão no ONS, gerando impactos concretos no engajamento, no desenvolvimento e na cultura da organização.

b) Introdução: identificando o porquê do case/trabalho, contexto em que foi desenvolvido, diagnóstico da situação, principais premissas em que se baseia, linhas de pesquisas, metodologia de desenvolvimento e outros dados relevantes ao entendimento da solução;

A sub-representação de mulheres e negros em cargos de liderança segue sendo um desafio persistente no mercado de trabalho brasileiro. Diversos estudos apontam que esses grupos enfrentam barreiras estruturais, como menor acesso a oportunidades de desenvolvimento, redes de apoio restritas e a presença de vieses inconscientes nos processos de contratação e promoção. Diante desse cenário, investir na aceleração de carreira dessas pessoas é não apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia para impulsionar a inovação, a competitividade e a sustentabilidade nas organizações.

No Operador Nacional do Sistema Elétrico, o desenvolvimento de lideranças técnicas e gerenciais de mulheres brancas e negras e homens negros constitui um pilar estratégico, diretamente alinhado à sua estratégia ASG. Nesse contexto, foi criado o Programa ALMA, com o objetivo de promover o desenvolvimento e a aceleração de carreira desses grupos por meio de mentorias estruturadas, realizadas em duplas formadas por um(a) gestor(a) do ONS e um(a) não-gestor(a). A proposta buscou fortalecer habilidades de liderança, autoconfiança e mindset de mudança.

Ao longo de 2024, foram realizadas, em média, nove sessões de mentoria por dupla, além de laboratórios e palestras, totalizando cerca de 300 horas de desenvolvimento. A iniciativa reafirma o compromisso do ONS com a diversidade e a inclusão, contribuindo para uma cultura organizacional mais equitativa, plural e inovadora.

A origem do programa remonta ao grupo de afinidade Mulheres à Bessa, que identificou a necessidade urgente de estruturar um programa de mentoria

voltado ao desenvolvimento de lideranças femininas no ONS, a partir de análises internas e dados estatísticos. Posteriormente, a iniciativa foi ampliada para incluir o grupo de afinidade racial G.A.R.R.A. (Grupo de Afinidade Racial para Ressignificar e Agir), considerando os baixos índices de representatividade de pessoas negras em posições estratégicas dentro da organização.

O censo realizado em 2022 no ONS revelou a necessidade de construir um ambiente institucional mais favorável ao avanço de mulheres (brancas e negras) e homens negros, diante de barreiras estruturais e da ausência de representatividade. Apesar de o ONS já ter promovido iniciativas de mentoria no passado, nenhuma havia sido voltada especificamente a grupos minorizados e sub-representados.

Foi, então, desenhado um programa de mentoria com foco no fortalecimento da confiança, da liderança e da proximidade com gestores. Relatos de colaboradores reforçaram a importância de criar espaços seguros de desenvolvimento técnico e comportamental, promovendo o protagonismo dos participantes em um ambiente de acolhimento, escuta ativa e construção coletiva.

A iniciativa reflete o compromisso da organização com a inclusão, a equidade e a transformação de seu quadro institucional. O projeto foi desenvolvido de forma multidisciplinar pelos grupos de afinidade de gênero (Mulheres à Bessa) e de raça (G.A.R.R.A.), com gestão compartilhada entre a Gerente Executiva de Relacionamento com Agentes e Assuntos Regulatórios e a Gerente Executiva de Gestão de Pessoas. O programa também contou com o patrocínio institucional do ONS, no âmbito da Estratégia ASG+, com apoio da Gerência Executiva de Transformação Estratégica e participação de diferentes gerências da organização.

O público-alvo do Programa ALMA incluiu mulheres brancas com pelo menos dois anos de casa, a partir do nível pleno, e mulheres e homens negros, independentemente do cargo, mediante autodeclaração no censo. A seleção foi realizada com base na análise de formulários e vídeos, priorizando a diversidade entre diretorias, áreas de atuação e formações acadêmicas, de modo a garantir uma composição multidisciplinar. Profissionais de todas as localidades do ONS participaram do programa: Rio de Janeiro, Recife, Brasília e Florianópolis. Para mulheres brancas, houve prioridade para áreas finalísticas/técnicas, onde sua representatividade ainda é menor.

c) Corpo do trabalho: desenvolvimento da proposta de solução;

O Programa ALMA foi desenvolvido pelo ONS em parceria com a consultoria Pappo Soluções, especializada no desenvolvimento de mulheres e pessoas negras. A metodologia utilizada no Programa é fundamentada em uma abordagem de mentoria ancorada em referências teóricas e práticas voltadas à aceleração de carreira de mulheres e negros, incluindo aprendizagem experiencial e andragogia, que garantiram uma abordagem ativa, conectada à realidade profissional dos mentorados. Desta forma, o Programa coloca o

mentorado no centro do processo de aprendizagem, estimulando seu protagonismo na construção do conhecimento.

A estruturação do programa foi baseada no perfil e nos objetivos de carreira de cada participante, priorizando o desenvolvimento de habilidades essenciais para sua progressão profissional.

O ALMA foi desenhado a fim de contemplar os objetivos de carreira dos mentorados e desenvolver competências relevantes para as lideranças do ONS. Cada sessão foi estruturada para abordar um tema específico, tomando como norteador o objetivo de carreira de cada mentorado. As discussões foram guiadas por roteiros semi-estruturados e referências teóricas que garantiram profundidade e aplicabilidade prática nas interações entre as duplas.

Como fontes complementares de conteúdo, foram utilizados conceitos relacionados a gestão humanizada e ao relatório do Fórum Econômico Mundial, tais como: liderança inclusiva e habilidades do futuro. Entre as competências trabalhadas, destacam-se: pensamento crítico, comunicação eficaz, inteligência emocional, adaptabilidade e tomada de decisão orientada por dados. Esses conteúdos foram contextualizados em perspectivas de diversidade e inclusão, promovendo o desenvolvimento técnico e comportamental aliado a uma atuação mais consciente e transformadora. No início da jornada, mentores e mentorados participaram de capacitações para compreensão dos papéis, metodologias e ferramentas. Além das reuniões mensais, com duração média de 1h30, o programa contou com quatro laboratórios, dois para mentores e dois para mentorados, que promoveram trocas de boas práticas e aprofundamento em temas críticos.

O programa, também, contou com cinco palestras sobre assuntos relevantes ao grupo: tokenismo, carreira, consciência de gênero, sexismo no cotidiano, comunicação não violenta e autoestima. Esses conteúdos ampliaram a consciência e o letramento dos participantes sobre desafios estruturais, contribuindo para a formação de uma liderança mais inclusiva.

A aprendizagem ocorreu a partir de dilemas reais trazidos pelos mentorados, onde os mentores apoiaram na reflexão crítica e na elaboração de estratégias para superá-los. Além das interações individuais, os participantes foram incentivados a desenvolver projetos práticos, fortalecendo autonomia, criatividade e habilidades socioemocionais.

O ALMA adotou uma abordagem híbrida, combinando encontros presenciais de capacitação e celebração com sessões de mentoria on-line ou presenciais. Para assegurar um acompanhamento estruturado, foi utilizada uma plataforma padronizada, disponibilizada pela consultoria Pappo Soluções que permitiu o registro e a análise da evolução dos mentorados ao longo do programa, onde mentores e mentorados conseguiam registrar insights das reuniões e se prepararem para as próximas

A base conceitual do programa foi construída a partir de estudos sobre desenvolvimento de liderança e mentoria eficaz. Autores como Herminia Ibarra

(Act Like a Leader, Think Like a Leader), David Clutterbuck (Everyone Needs a Mentor) e Edgar Schein (Process Consultation Revisited) inspiraram a construção de um modelo que integra o desenvolvimento de soft skills à prática estruturada da mentoria. Além disso, os trabalhos de Goleman, Boyatzis e McKee sobre inteligência emocional e liderança nortearam a escolha dos temas abordados.

A consultoria evidenciou desafios recorrentes em outros programas de mentoria, como ausência de objetivos claros, falta de métricas de avaliação e baixa aplicabilidade prática. Para superá-los, o ALMA foi desenhado para promover alinhamento entre as necessidades individuais dos mentorandos e as expectativas organizacionais, equilibrando teoria e prática no desenvolvimento de lideranças técnicas e de gestão.

A implementação do Programa ALMA resultou em um ambiente de desenvolvimento contínuo, no qual os mentorados puderam aplicar, na prática, os aprendizados de cada sessão. A abordagem estruturada e o acompanhamento sistemático asseguraram impactos mensuráveis na aceleração de carreira, consolidando o ALMA como um modelo eficaz de mentoria para grupos sub-representados no mercado de trabalho.

d) Resultados e Conclusão: impacto e benefícios decorrentes do case para a organização e para as pessoas; resultados quantitativos e/ou qualitativos obtidos e demais comentários de encerramento. Deverão ser mencionados os indicadores objetivos – evidências - de que o case obteve o alcance desejado. Esta é a parte mais importante da apresentação.

O Programa ALMA gerou um impacto significativo no desenvolvimento profissional e pessoal dos participantes, além de contribuir para o fortalecimento da diversidade, equidade e inclusão na organização. Com uma estrutura voltada à aceleração de carreira, a iniciativa fomentou um ambiente de aprendizado dinâmico e colaborativo, impulsionando o crescimento dos mentorados e o engajamento dos mentores.

Os resultados evidenciam o sucesso do programa: o Net Promoter Score (NPS) alcançou 92, classificado na Zona de Excelência. Além disso, 92% dos mentorados recomendariam a experiência, e 100% avaliaram as sessões como "boas" ou "ótimas". Participantes relataram avanços expressivos em autoconfiança, escuta ativa, planejamento estratégico e liderança. Como destacou um deles:

> *"O processo de mentoria me ajudou no autoconhecimento e na iniciativa de marcar conversas com minha gestora sobre meu desenvolvimento. As mudanças foram percebidas pelos meus colegas antes mesmo de eu notar."*

O impacto também se refletiu em movimentações profissionais: 65% dos mentorados assumiram novos desafios. A jornada trouxe aprendizados transformadores, como aponta outro participante:

> *“Participar do ALMA tem sido desafiador e enriquecedor. A mentoria não nos ensina apenas a olhar para o futuro, mas permite revisitar o passado e extrair novos aprendizados. Sinto-me mais preparado, atento e com uma visão mais ampla da minha trajetória profissional.”*

Além das mentorias, laboratórios e palestras sobre temas como tokenismo, consciência de gênero e comunicação não violenta ampliaram o repertório dos profissionais e promoveram reflexões fundamentais sobre vieses e desafios estruturais. O programa também se destacou por sua abordagem prática e significativa. Como relatou um mentorado:

> *“Foi uma jornada de aprendizado leve e prazerosa. Diferente de outros treinamentos, o programa trouxe trocas reais e significativas.”*

O relacionamento entre os participantes foi outro destaque: 92% dos mentorados avaliaram a comunicação com seus mentores como “boa” ou “ótima”, ressaltando empatia e acessibilidade. Essa troca gerou conexões duradouras, como expressa um dos participantes:

> *“A postura e o investimento em desenvolvimento próprio mudaram em mim desde o início da mentoria. Percebi que preciso fazer escolhas mais conscientes e intencionais para minha carreira.”*

Diante do impacto positivo, a continuidade e expansão do ALMA se tornam passos naturais para garantir que suas conquistas sejam ampliadas. O programa não apenas desenvolveu talentos, mas também fortaleceu uma cultura organizacional mais diversa, inclusiva e preparada para os desafios do futuro.

O sucesso do programa também foi evidenciado através das análises das avaliações iniciais e finais de autoconfiança. Os dados demonstraram uma evolução significativa neste aspecto nos mentorados, em relação a si mesmos, às suas relações interpessoais e às entregas realizadas na organização. A metodologia diferenciada do ALMA, potencializou o engajamento e o aprendizado, fortalecendo a liderança e a autonomia dos participantes.

Os depoimentos dos mentores indicaram um avanço das práticas de gestão humanizada e da liderança inclusiva, que impactaram a forma que lideram suas equipes, trazendo benefícios que vão além do público-alvo deste programa. Esta iniciativa contribui para uma cultura de maior inclusão onde a diversidade é vista como valor.

e) Anexos ilustrativos

- https://drive.google.com/file/d/11Cn8Mdm-40vqRZPyo9qLA4cu8S9IpvFw/view?usp=sharing&t=2
- https://www.instagram.com/p/DDZIEbIos7I/