

Desenvolvimento do Capital Humano

Destaques

A Petrobras é uma empresa que investe muito em tecnologia e, conseqüentemente, na capacitação de seus empregados, de modo atingir nossos objetivos estratégicos e romper fronteiras. O cuidado com as pessoas é um dos valores do Plano Estratégico da companhia, sendo [missão da Universidade Petrobras](#) a gestão do conhecimento e das competências críticas, [desenvolvida pela Universidade Petrobras](#). *Retiraria esse trecho em destaque amarelo*

Formatado: Realce

A complexidade das atividades de uma companhia de petróleo, gás e energia como a Petrobras requer profissionais competentes, formados e motivados em inúmeros postos-chaves. É clara a necessidade de capacitação e atualização de profissionais em atividades que destaquem o estado da arte de todas as áreas funcionais e interdisciplinares, consequência da elevada competitividade empresarial, característica da indústria do petróleo, [gás e energia](#). Além disso, considerando os desafios do Plano Estratégico vigente da Petrobras, faz-se cada vez mais necessária a formação e o aperfeiçoamento de seus profissionais.

Dessa forma, entendemos que investir em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é fundamental para manter a capacidade técnica da empresa, e por isso nosso investimento nesse segmento é alto: em 2023 foram cerca de R\$154 milhões, ou seja, R\$ 3.825,90/empregado.

Tradicionalmente, estas oportunidades educacionais empresariais e de desenvolvimento pessoal e profissional são realizadas através dos cursos de formação (obrigatório para novos empregados ingressantes na empresa através de concurso público), e de educação continuada (incluindo conclaves e diversas outras ações de Gestão do Conhecimento).

Com infraestrutura para atender as demandas específicas de capacitação da empresa, a Universidade Petrobras conta com salas de aula e laboratórios especiais localizados no Rio de Janeiro, Bahia e Rio Grande do Norte, além de recursos para aulas a distância e outras soluções de excelência.

Formação de novos empregados

Os cursos de formação são voltados para os novos empregados que entram na empresa por meio de processo seletivo público. O objetivo é prepará-los para o pleno exercício profissional na companhia, colocando-os em contato com profissionais mais experientes e disseminando amplo conhecimento sobre a indústria de [petróleo, gás e energia](#). Esse é o primeiro contato que os empregados recém-admitidos têm com a empresa. Trata-se de um espaço privilegiado para a assimilação da cultura Petrobras.

Os cursos têm conteúdo específicos para cada cargo da empresa, de modo a capacitar os novos empregados com os temas específicos da Petrobras. Além disso, os cursos contam com um módulo de Ambientação, comum a todos os admitidos, onde são reforçados os valores da Petrobras, incluindo questões de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e DEI (Diversidade, Equidade e Inclusão).

Em 2023 foram mais de 2.300 novos empregados passando por nossas salas de aula em tempo integral.

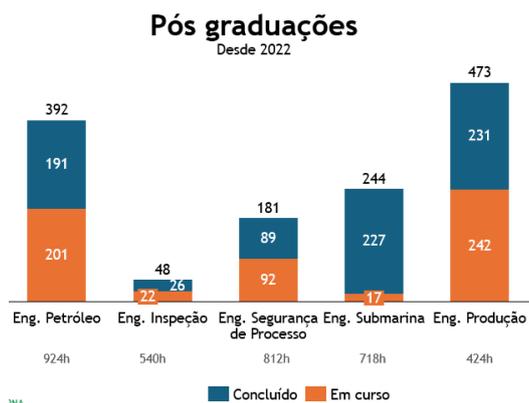
Formação de novos empregados com pós-graduação

O Sistema Educacional Corporativo da Petrobras (Universidade Petrobras) teve seu credenciamento homologado pelo Ministério da Educação - MEC através da Portaria nº 933, de 06 de novembro de 2020, DOU nº 213. Este credenciamento, com validade de 5 anos, tornou a Universidade Petrobras uma Escola de Governo apta a ofertar cursos de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância.

Sendo referência no Brasil e no exterior em cursos de Engenharia voltados para a indústria do petróleo e gás, a Universidade Petrobras adaptou alguns de seus cursos de formação em ~~engenharia~~ Engenharia para que estes se tornassem também cursos de pós-graduação, com carga horária mínima de 360 horas e demais exigências, respeitando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e as portarias que norteiam os cursos de pós-graduação no Brasil.

Os cursos são ofertados exclusivamente para novos empregados de nível superior, sendo parte integrante do Curso de Formação para profissionais ~~admitido~~ admitidos por meio de Concurso Seletivo Público.

Atualmente possuímos cinco cursos de pós-graduação cadastrados no e-mec em diversas ênfases de ~~engenharia~~ Engenharia, com previsão de inclusão de novos cursos nos próximos anos. A Universidade Petrobras possui ~~4338~~ 1.338 alunos matriculados, sendo 502 alunos com formatura prevista para 2024. Todos os cursos possuem um plano pedagógico detalhado e robusto e contam com profissionais altamente qualificados em seu quadro de docentes.



Educação continuada

A Petrobras entende que a competência técnica ~~da~~ está nas pessoas e, dessa forma, valorizamos a capacitação e a retenção de conhecimentos e talentos. Para garantir que o conhecimento desenvolvido e acumulado na companhia durante toda a trajetória dos empregados seja mantido, disseminado e potencializado, a Universidade Petrobras oferece diversas ações de T&D de educação continuada. Abrangendo cursos de aperfeiçoamento, conclaves (como palestras, oficinas e seminários) mentorias, treinamento no local de trabalho entre outras ações de gestão do conhecimento, os empregados têm oportunidade de desenvolvimento e complementação de sua formação. Os cursos podem ser oferecidos internamente na Petrobras ou através de instituições externas.

Em 2023, foram ofertados 8.941 treinamentos síncronos, com mais de 121 mil participantes. Para tanto, contamos com cerca de 1.000 empregados que atuam também como docentes internamente a companhia. Em relação à EADs assíncronos, temos cerca de 2.000 treinamentos disponíveis, com quase 325 mil realizações em 2023.

Cabe registrar que a Petrobras possui um plano de ação que visa melhorar a acessibilidade da empresa como um todo. Fruto desse plano, todos os cursos EAD assíncronos são fornecidos com legendas habilitáveis, e os cursos síncronos são ministrados com recurso de legendagem automática. Uma das ações em andamento é a capacitação da força de trabalho sobre a importância e atenção do tema acessibilidade. De forma contínua, a Universidade Petrobras revisa a infraestrutura nas salas de aula, de modo que promova a acessibilidade necessária do quadro de peças com deficiência (PCDs) com as novas tecnologias disponíveis no mercado. Além disso, está à disposição de professores, alunos, funcionários portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida, ajudas técnicas que permitem o acesso às atividades da instituição em igualdade de condições com as demais pessoas.

Fruto das iniciativas de T&D, a Petrobras é reconhecida no Brasil e no exterior por nossas iniciativas em Educação Corporativa, conforme quadro abaixo.



Em 2023, dentre os diversos programas desenvolvidos para capacitação, destacamos o Programa Desenvolvimento de Equipes para Mercados Complexos (DEMC), a Jornada de Fatores Humanos, treinamentos em ciência de dados e o desenvolvimento da liderança, descritos na sequência.

Programa Desenvolvimento de Equipes para Mercados Complexos (DEMC)

Estruturado para as equipes das áreas comerciais responsáveis pela venda de produtos Petrobras no mercado brasileiro, extensivo à participação de empregados das áreas de interface que apoiam a atividade comercial, como Logística, Refino, Estratégia, Jurídico, CENPES, Finanças, Tributário, Auditoria e outras. Com início em 2019, o programa tinha como objetivo aprimorar as competências necessárias para atuação no ambiente de crescente complexidade em que a Petrobras estava inserida, em particular com a entrada de novos atores no *downstream* no Brasil.

Devido aos ótimos resultados da turma piloto, novas turmas foram ofertadas de forma a atender o quantitativo alvo da área comercial e a demanda crescente das áreas de interface para participação. O programa evoluiu de forma dinâmica, em resposta às mudanças no contexto da Petrobras e da indústria de energia.

Em 2023 foi dada maior ênfase à orientação para mercado e às questões relacionadas à transição energética, tendo em vista a necessidade premente de mudanças em nossos processos produtivos, logísticos e de comercialização decorrentes.

Seu objetivo passou a ser desenvolver e aprimorar as competências necessárias para atuação no ambiente complexo, de modo a ofertar aos clientes as melhores soluções em produtos, em

linha com as necessidades decorrentes da transição energética, por meio de uma apurada visão voltada ao mercado e com foco na integração e geração de valor para a Petrobras.

Os 5 módulos do Programa abordavam os principais temas relacionados à atividade comercial e foram desenhados de forma a valorizar a experiência dos participantes, por meio de dinâmicas que priorizam as discussões, as simulações, o pensamento crítico e o desenvolvimento de uma visão estratégica, dando ênfase também ao aprimoramento de habilidades e atitudes, como, por exemplo, negociação e comunicação.

A carga horária total era de cerca de 200h, com atividades realizadas em formato híbrido, tanto em sessões on-line ao vivo quanto em encontros presenciais para realização de atividades práticas em grupos multidisciplinares e colaborativos. Os resultados gerados eram apresentados e discutidos com a liderança relacionada aos temas abordados.

Destinado aos profissionais, consultores e gestores de primeira linha das áreas comerciais que atendem ao mercado brasileiro e áreas de interface, o programa capacitou, nas 8 turmas realizadas, um total de 318 empregados, dos quais 171 das áreas comerciais, o que correspondia a aproximadamente 70% do quantitativo alvo dessa área ao final de 2023.

Voltado a profissionais com experiência na Companhia, o programa propiciou o estabelecimento de uma rede “ALUM:NI” com visão orientada para mercado, possibilitando uma melhor articulação entre as áreas.

Essa rede se mantém ativa por meio da realização de eventos sobre temas relevantes para os “ALUM:NI”, para atualização e troca de conhecimentos.

Ao longo do programa foi possível perceber o progresso dos participantes no uso de informações de forma colaborativa para a tomada de decisão rápida em um ambiente complexo.

Os resultados gerados no DEMC são insumos para o posicionamento de mercados e produtos da Companhia, agregando preponderantemente aspectos relacionados a competitividade e transição energética. Como frutos do posicionamento de mercados e produtos, citam-se como exemplos:

- O lançamento do Óleo Diesel R5 (óleo diesel com 5% de conteúdo renovável) em 2022, do CAP Pro AP (Cimento Asfáltico de Petróleo de Alta Penetração) e do CAP Pro W 30/45 (formulado para aplicações em temperaturas reduzidas, propiciando a redução de cerca de 65% na emissão de gases de efeito estufa) em 2023, que juntos representaram cerca de R\$ 244 milhões no faturamento líquido da Petrobras desde o seu lançamento até março/2024;
- A abertura dos novos polos de venda de gasolina e óleo diesel em Rondonópolis (a partir de janeiro/2023) e em Rio Verde (a partir de fevereiro/2024), localizados na região Centro Oeste do país, possibilitando o acesso a mercados do interior, a oportunidade de melhorar nossa cadeia logística, e fortalecer o diálogo com nossos clientes. Desde a sua abertura até março/2024, as vendas de produtos nesses polos agregaram cerca de R\$ 450 milhões no faturamento líquido da Petrobras.

Jornada Petrobras de Fatores Humanos

A Jornada Petrobras de Fatores Humanos é uma iniciativa que abrange diversas dimensões do trabalho, atuando de forma sistêmica em todas as estruturas da organização, integrando disciplinas, desenvolvendo pessoas, criando soluções e promovendo transformações culturais. Desde o seu início em 2021, quando foi realizado o Congresso Petrobras de SMS e Clima, a Jornada Petrobras de Fatores Humanos vem desenvolvendo ações que englobam sua Alta Administração, gestores, força de trabalho e parceiros das empresas prestadoras de serviço, criando um ecossistema integrado de crescimento e evolução da segurança.

Por se tratar de uma Jornada, e não um programa, atua nas relações, e não nas partes em si. No primeiro dos seus cinco Princípios Petrobras de Fatores Humanos, 1 - Confiança é fundamental, estabelece-se a mais importante destas relações, que é a confiança entre as pessoas, no seu trabalho, no seu profissionalismo e nas suas realizações, promovendo o engajamento e facilitando o aprendizado de todos.

Desta forma, pavimenta-se o caminho para o segundo destes Princípios, 2 - Pessoas criam segurança, compreendendo que são as pessoas, com todas suas capacidades e falhas, que fazem de fato o trabalho acontecer, construindo a reputação, segurança e competitividade da empresa, diante de variáveis e imprevisibilidades diversas. São justamente as capacidades únicas de cada pessoa, combinadas em equipes com outras, que desenvolvem soluções efetivas para uma realidade não-linear e complexa.

Para tanto, o terceiro Princípio, 3 - Como respondemos às falhas importa muito, demonstra a importância de se acolher e compreender as falhas. Em ambientes de trabalho extremamente complexos, uma falha não se trata de uma escolha individual, mas sim do resultado de inúmeras combinações de relações sociotécnicas complexas. Focar apenas na culpa compromete a confiança e o processo de aprendizagem, fundamentais para a contínua evolução da empresa.

De fato, como se estabelece no quatro-quarto Princípio, 4 - Aprender e melhorar é a chave para o sucesso, a aprendizagem organizacional é a força-motriz da empresa, promovendo as transformações e soluções necessárias para sua contínua adaptação às evoluções sociais, tecnológicas e demandas de competitividade. É por meio da aprendizagem que se compreende o contexto de como, onde e por que as coisas acontecem, valendo-se de recursos científicos e da criatividade humana para prover soluções em um mundo em contínua evolução.

Portanto, compreender o contexto, como se apresenta no quinto princípio, 5 - O contexto direciona o comportamento, é fundamental para que, a partir das relações humanas, promova-se o engajamento e aprendizado para as transformações culturais da empresa. Mas para tanto, é necessário que se estabeleça, precipuamente, a confiança nas relações de trabalho, o que remete ao primeiro Princípio.

Percebe-se, portanto, que os 5 Princípios Petrobras de Fatores Humanos promovem um ciclo contínuo de compreensão, aprendizagem, adaptação e evolução, retroalimentando os sistemas de gestão da empresa com os elementos necessários para seu sucesso corporativo e social.

Alinhada com instituições como a SPE (*Society of Petroleum Engineering*) e IOGP (*International Association of Oil & Gas Producers*), a Jornada Petrobras de Fatores Humanos contribui com o fomento de pesquisas de campo e publicação de artigos científicos, consolidando de forma integrada a disciplinas como Confiabilidade Humana, Ergonomia e Segurança de Processos em um ecossistema de desenvolvimento técnico-científico internacional. Desta forma, a Jornada Petrobras de Fatores Humanos também se alinha com os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, em especial o 3º (Saúde e Bem-Estar) e o 9º (Indústria, Inovação e Infraestrutura), pois contribui para uma evolução sustentável e resiliente da Indústria de O&G, tendo ações específicas para assegurar a segurança e bem-estar das pessoas.

E buscando fomentar esta contínua aprendizagem, evolução e transformação, a Universidade Petrobras, por meio de diversas iniciativas de formação, capacitação, divulgação e engajamento, desenvolve soluções educacionais que robustecem ainda mais a Jornada Petrobras de Fatores Humanos, destacando-se o curso EAD “Conceitos Básicos de Fatores Humanos”, onde houve a participação voluntária de cerca de 50.000 pessoas, entre empregados próprios e de outras empresas parceiras e coligadas, entrando para a história como o EAD de maior engajamento voluntário.

Nas soluções presenciais, destacam-se os “Laboratório de Fatores Humanos” e “Minilaboratório de Fatores Humanos”, que juntos, capacitaram cerca de 2.000 líderes da Petrobras, empresas parceiras e coligadas, preparando os gestores para acolher, compreender e desenvolver as pessoas nesta Jornada. E ainda, a Trilha Petrobras de Fatores Humanos, uma solução

Formatado: Não Realce

educacional estratégica da Gestão do Conhecimento, permite uma capacitação integrada e alinhada com estado-da-arte da Academia e o saber-fazer da área operacional, estando hoje composta de 14 cursos, EAD e presenciais, que formaram mais de 60.000 pessoas.

E, por fim, para suportar com o mais alto nível da ciência as ações de Fatores Humanos em toda a estrutura organizacional da Petrobras, em parceria com a PUC-RS, a Universidade Petrobras desenvolveu e implementou a primeira Pós-graduação em Fatores Humanos e Segurança Operacional do Brasil, formando cerca de 100 especialistas em Fatores Humanos do mais alto nível, ao final de suas turmas.

O sucesso do Programa se reflete nos indicadores IAB e TAP, ambos associados à segurança do trabalho. O IAB, que é o Índice de Implementação de Ações de Abrangência, monitora o quanto de aprendizagem está sendo obtida por meio das ações de abrangência oriundas das comissões de aprendizagem com eventos, refletindo uma razão entre o número de ações implantadas e o número total de ações estabelecidas. Já no primeiro ano de implantação, em 2023, alcançou-se o resultado de 94,8%, superando em 105,3% a meta estabelecida, percebendo-se um aumento contínuo em relação ao início do ano, acompanhando a evolução das iniciativas da Jornada Petrobras de Fatores Humanos.

Por sua vez, a TAP, que é a Taxa de Anomalias com Potencial para gerar lesões classe 4 ou 5, foi desenvolvido para aprimorar ainda mais o processo de aprendizado com eventos, permitindo a identificação dos precursores de ocorrências de maior gravidade, ampliando as possibilidades de soluções de forma proativa. A TAP consiste na relação entre o número de eventos com potencial para gerar lesão classe 4 ou 5, por milhão de homens-horas de exposição. O resultado da TAP no ano de 2023 foi de 0,57, sendo este o primeiro ano de sua implementação.

A Jornada Petrobras de Fatores Humanos é contínua e adaptativa, transformando a cultura da empresa para uma transição energética justa e um futuro com desafios tecnológicos e sociais cada vez mais complexos. O aprendizado é a força-motriz de toda esta transformação e evolução, fazendo com que todas as iniciativas de capacitação da Universidade Petrobras, em combinação com os indicadores corporativos, construam as capacidades e oportunidades para soluções criativas, resilientes e alinhadas com as estratégias de negócio. Neste cenário, e confirmado pela própria Jornada Petrobras de Fatores Humanos, as pessoas, os trabalhadores, não são o problema, mas sim a solução, caminhando para um futuro de muitos desafios, mas também sucessos.

Treinamentos em Ciência de Dados

Uma organização orientada a dados toma decisões estratégicas com base em informações precisas e confiáveis. Ao adotar uma abordagem baseada em dados, a Petrobras pode identificar tendências, padrões e oportunidades de negócios, além de otimizar processos e melhorar a eficiência operacional, de modo a enfrentar os desafios do setor de energia de forma mais assertiva e alcançar resultados sustentáveis a longo prazo. Além disso, a utilização de técnicas avançadas de análise de dados contribui para a identificação de padrões e comportamentos, possibilitando a criação de soluções inovadoras e o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Na Área de Conhecimento de “Inteligência Artificial e *Analytics*” temos 361 empregados cursando o Programa de Formação em Ciência de Dados, que já conta com 154 formados na primeira etapa do Programa. Outro Programa de Formação corporativo importante para suportar essa jornada é o de Analista de Dados, que hoje conta com 2.712 participantes no módulo inicial e 334 no módulo avançado.

Fruto da capacitação das equipes, a empresa dispõe de mais de 27 mil *dashboards* e relatórios, gerando dados relevantes para aprimoramento de processos e tomadas de decisão orientadas por dados. Em abril de 2024 registramos um recorde de mais de 1,5 milhão de acessos

Formatado: Fonte: Itálico

corporativos às ferramentas de *Analytics* (PowerBi e Spotfire). Nos 12 meses anteriores foram registrados mais de 13,4 milhões de acessos.

Em uma iniciativa pioneira, alguns cientistas de dados da Petrobras desenvolveram, em parceria com a Microsoft, a própria plataforma de IA Generativa chamada ChatPetrobras. Até junho/24 a plataforma totalizou mais de 1,2 milhões de interações, auxiliando de forma eficaz a rotina de trabalho na companhia. A ferramenta ganhou duas grandes extensões desenvolvidas pela própria Petrobras. A primeira delas aumenta o escopo de conhecimento incorporando os Padrões Normativos da empresa. Agora, os 120.000 usuários podem conversar com o sistema de padrões que contém mais de 25.000 políticas, diretrizes, padrões de processo e padrões de execução. Na segunda, o usuário pode subir, em tempo real, arquivos em PDF, e fazer perguntas sobre o conteúdo. Com essas inovações, o ChatPetrobras se consolida como uma ferramenta indispensável para os colaboradores da empresa.

Outra iniciativa de inteligência artificial da Microsoft, adotada na Petrobras, foi o Microsoft 365 Copilot. A companhia adquiriu licenças do programa Early Access Program (EAP), permitindo que seus funcionários experimentassem a solução durante 10 meses. Durante esse período, foram oferecidos treinamentos que impactaram mais de 100 empregados. Respectivos feedbacks foram reportados à Microsoft com o objetivo de contribuir para a evolução do produto. Em um mês de testes tivemos: 250 usuários ativos os quais resumiram 426 reuniões resultando em 520 horas resumidas; 384 e-mails resumidos, 476 documentos criados, e mais de 1.100 prompts de chat enviados. A Companhia tem previsão de totalizar 2.000 usuários em 2024 no Copilot.

Desenvolvimento da liderança

Desde 2020, a Petrobras reorganizou seu portfólio de desenvolvimento da liderança, centrado em um líder humanizado, que valoriza as diferenças, que orienta sua atuação pela estratégia da Companhia, que demonstra dedicação para entregar resultados, expressando compromisso com os valores e os objetivos da Companhia, que inspira confiança ao assumir responsabilidade por suas ações e decisões, que alinha discurso e prática, que se conecta consigo mesmo, com o mundo, com os times e desenvolve equipes. Todos os programas lançados desde então possuem um ou mais desses focos de desenvolvimento.

Para desenvolver as *Soft skills*, o PDSP - Programa de Desenvolvimento de Soft Skills, conta com 13 temas e mais de 14.000 participações em ações de desenvolvimento desde 2021, sendo amplamente utilizado por líderes e empregados. Os empregados ainda contam com uma trilha especificamente para desenvolver seu potencial de liderança ou crescimento na carreira que fomenta a capacitação de sucessores e a redução de risco de apagão no momento de necessidade de sucessão.

Ao assumir uma função, as novas lideranças gerenciais e técnicas passam pelos programas de *Onboarding* de Líderes e a Jornada dos Consultores. O *Onboarding* é destinado a líderes designados há menos de 2 anos. É um programa baseado em 3 pilares: acolhimento ao novo gestor, clareza do seu papel e estabelecimento de redes. A Jornada é um espaço de reflexão e troca de experiências entre profissionais sobre o dia a dia do trabalho do consultor envolvendo os pilares da função que são: Aprimorar, Aplicar e Desenvolver o Conhecimento. Também objetiva reforçar a importância do trabalho colaborativo em rede.

Adicionalmente, as lideranças podem resolver problemas específicos através do Programa de Coaching Petrobras, em que mais de 90% dos participantes afirmam que após a sessão de coaching tiveram repercussão positiva na condução de suas atividades.

De modo a impulsionar o desenvolvimento de habilidades de autoconsciência e competências socioemocionais e relacionais dos gestores e consultores da Petrobras, o programa Líder 4.0, por meio das práticas de *Mindfulness*, já capacitou mais de 1.700 líderes representando quase 23% das lideranças da empresa.



Além disso, com foco no desenvolvimento contínuo dos líderes Petrobras são abordadas questões específicas de gestão e liderança nos programas destinados à Média Liderança e Sucessores e a Alta Administração e Sucessores. O Faça Acontecer, com mais de 2.800 líderes capacitados e o U-Lead com mais de 500 líderes capacitados, totalizando mais de 10.700 participações nos Programas. Este último voltado para a Alta Administração e Sucessores.

Em 2024, disponibilizamos o Programa Homens Aliados, a Trilha de Bem-estar e a Trilha Incluindo Você, cujos programas têm como objetivo o letramento e a consolidação da cultura de diversidade, equidade e inclusão dentro da Petrobras.

Adicionalmente, cabe destacar que o Programa de Mentoria Feminina vem oportunizando o acesso das mulheres às posições de liderança da empresa. A participação no Programa quase dobrou em 2024 quando comparada a 2020, com 686 candidatas e as selecionadas passaram de 15 para 60 mulheres.