

CASE ORGANIZACIONAL - SUBSEA7 BRASIL

CATEGORIA: GRANDE EMPRESA

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

TÍTULO DO CASE: PREPARAÇÃO DA LIDERANÇA PARA SUPORTAR O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO E O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

SOBRE A EMPRESA

- **RAZÃO SOCIAL:** SUBSEA 7 DO BRASIL SERVIÇOS LTDA.
- **RAMO DE ATIVIDADE:** Projetos e Serviços Offshore
- **ANO DE FUNDAÇÃO:** 1982
- **ENDEREÇO COMPLETO:** Av. Rodrigues Alves, 261 - Gamboa, RJ. Cep 20.220-361
- **RESPONSÁVEL PELA INSCRIÇÃO:** Liliane Thomaz Mafort de Sousa – Gerente de Comunicação Interna, Diversidade e Responsabilidade Social
- **NÚMERO DE COLABORADORES NO BRASIL:** 2.155
- **DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE PRINCIPAL**

A Subsea7 é líder global na entrega de projetos e serviços offshore para a indústria de energia.

Fornecemos experiência em gerenciamento de projetos, engenharia e construção em todo o ciclo de vida energético. Esses serviços são prestados a clientes em todo o cenário energético, incluindo petróleo, gás, eólica offshore (fixa e flutuante) e energias emergentes.

Há 40 anos, a Subsea7 Brasil tem apoiado uma ampla gama de projetos EPCI (do inglês *Engineering, Procurement, Construction and Installation*), descomissionamento em lâminas d'água variadas e contratos de PLSV (Pipe Laying Support Vessel), embarcações que lançam e recolhem tubulações no mar, utilizadas para conectar as plataformas a sistemas de produção de petróleo.

Nossas equipes dedicadas de especialistas desenvolvem relacionamentos de longo prazo com os clientes para permitir a execução segura e eficiente do projeto. Reconhecido como um parceiro confiável pela indústria, a Subsea7 incorpora valores de segurança, integridade, inovação, desempenho, sustentabilidade e colaboração em todas as suas práticas de trabalho e processos de negócios.

CASE: PREPARAÇÃO DA LIDERANÇA PARA SUPORTAR O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO E O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

CENÁRIO:

Crescimento e evolução da organização

A Região Brasil é estrategicamente importante para a Subsea7 em relação ao setor de energia, devido às crescentes oportunidades de mercado em águas profundas no Brasil, atuando nos mercados de PLSV (embarcações de suporte a extração de Petróleo) e com projetos EPCI. Com escritório e bases no estado do Rio de Janeiro (Rio, Niterói e Rio das Ostras) e Espírito Santo (Ubu), a Subsea7 Brasil contratou mais de 1.100 profissionais desde 2022, momento expressivo de recuperação do mercado nacional e pela ampliação de suas atividades no Brasil com projetos EPCI, além de outros em descomissionamento.

Esse crescimento acelerado da empresa, com 53% da força de trabalho com menos de 2 anos de empresa, trouxe desafios importantes para a liderança, uma vez que o público interno cresceu exponencialmente, com pessoas oriundas de diferentes mercados. Esses colaboradores são divididos entre os regimes de trabalho onshore (profissionais de atividades de bases de construção, logística em terra e administrativos) e offshore (profissionais que atuam em operações de engenharia, logística e instalação em nossas embarcações).

Além disso, a empresa no Brasil ampliou seu portfólio de serviços para os projetos EPCI (do inglês *Engineering, Procurement, Construction and Installation*), que possuem uma maior complexidade, com equipes multifuncionais e visão de portfólio, com um desafio adicional de lidar com times que atuam não só no Brasil, mas também em outras localidades do mundo na gestão de projetos, com uma metodologia proprietária da Subsea7, o que faz com que até mesmo profissionais mais sêniores precisem aprender uma nova forma de fazer projetos.

Assim, o cenário é de uma empresa em crescimento. Novos projetos, diversificação de clientes e operações. Novos times sendo formados, com pessoas chegando de diferentes mercados e diversas culturas organizacionais. E foi nesse contexto que a Diretoria de Recursos Humanos da Subsea7 Brasil viu a necessidade de preparar seus líderes para suportar o crescimento do negócio e o desenvolvimento das pessoas.

Para isso, o time de RH desenhou uma estratégia focada em atração, integração (onboarding), desenvolvimento, reconhecimento e engajamentos dos seus gestores, preparando as lideranças para conduzirem as equipes no atingimento das metas corporativas e desenvolvimento de suas carreiras na Subsea7.

Etapas do plano

IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE JORNADA DO COLABORADOR

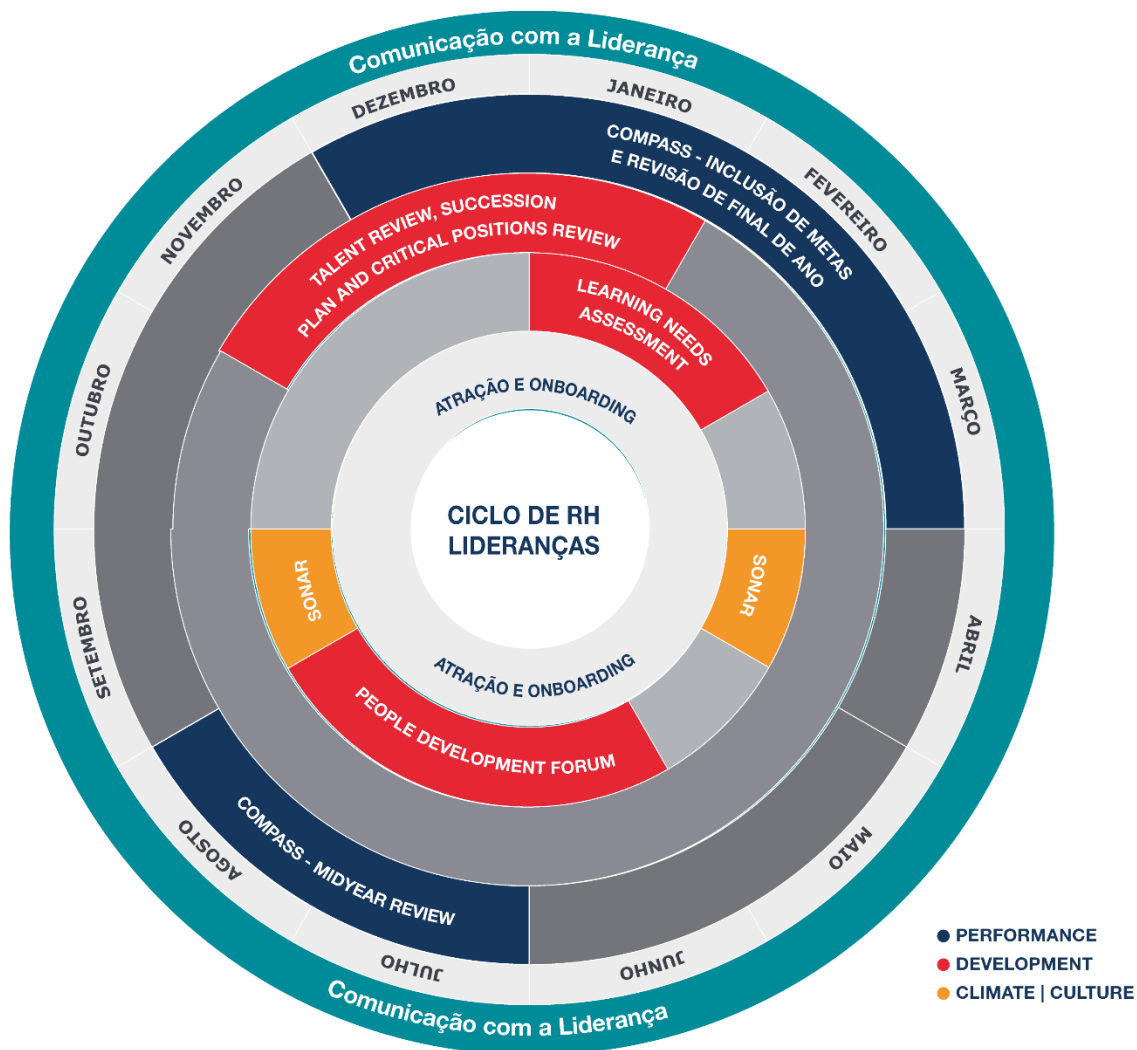
Com o objetivo de melhorar a experiência dos colaboradores e guiar a construção dos processos e projetos de Recursos Humanos, foi realizado o mapeamento de todos os pontos de contato da jornada do colaborador, desde a busca no mercado (atração), entrada na empresa (onboarding), até a saída (offboarding). A partir desta jornada, criamos o ciclo de vida do RH para os líderes.



CRIAÇÃO DO CICLO DE RH

Para tangibilizar a visão integrada de todos os processos relacionados a gestão de pessoas e o impacto no resultado do negócio, foi criado o Ciclo de RH.

Além disso, para que o líder possa ter clareza sobre o seu papel e se preparar para cada etapa ao longo do ano, foram estabelecidos momentos de capacitação prévia, conforme detalhado abaixo:



ATRAÇÃO

Neste cenário de expressivo crescimento do número de colaboradores, é fundamental capacitar a liderança para uma condução mais assertiva dos processos seletivos.

Assim, foram realizados workshops exclusivos para líderes nos temas de entrevista por competências e vieses inconscientes, com suporte de reconhecidos consultores. O objetivo é garantir que estamos selecionando os melhores talentos para a Subsea7, que estejam alinhados aos nossos valores, cultura, necessidades técnicas e trazendo maior diversidade para nossa empresa, o que resultará em resultados superiores para a organização.



Treinamento Vieses Inconscientes

ONBOARDING

Dentro da estratégia de digitalização da Diretoria de Recursos Humanos, buscando processos inovadores para aprimorar a experiência dos colaboradores, a Subsea7 possui um **Onboarding Digital**.



Todos os novos funcionários são acompanhados pelo Subbie, um chatbot de inteligência artificial que segue durante os primeiros 90 dias deste novo integrante da Subsea7, com informações desde o entorno da base em que a pessoa será alocada, apresentação da HRBP (Business Partner de RH), até dados importantes para o dia a dia de trabalho.

Especificamente para os líderes, o Subbie entrega informações sobre os novos integrantes da sua equipe, antes das suas chegadas à empresa.

Além disso, a Subsea7 conta com um processo robusto de indução presencial, com apresentação de todas as Diretorias da empresa. Os líderes contratados do mercado ou colaboradores promovidos para um cargo de gestão, além desse treinamento de onboarding, também participam do **Manager Induction**, treinamento mensal que contempla:

- Comportamentos esperados da liderança Subsea7
- Processos relacionados do Ciclo de RH que são conduzidos pelos líderes
- Questões trabalhistas do dia a dia que passam pela atuação do líder



Manager Induction

PERFORMANCE

Durante os períodos de revisão de performance, além de toda comunicação sobre o processo, são oferecidos workshops específicos para preparar os líderes para conduzir esse momento, por meio de dois encontros:

- 1 – Como se preparar para o momento de feedback com o time
- 2- Como definir e desdobrar objetivos para o time

DESENVOLVIMENTO

Nesta etapa, são desenvolvidos dois grandes blocos de atividades:

- 1- Levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento do time (LNTD) e entrega de Agenda Anual de Treinamento
- 2- Mapeamento de talentos e sucessores

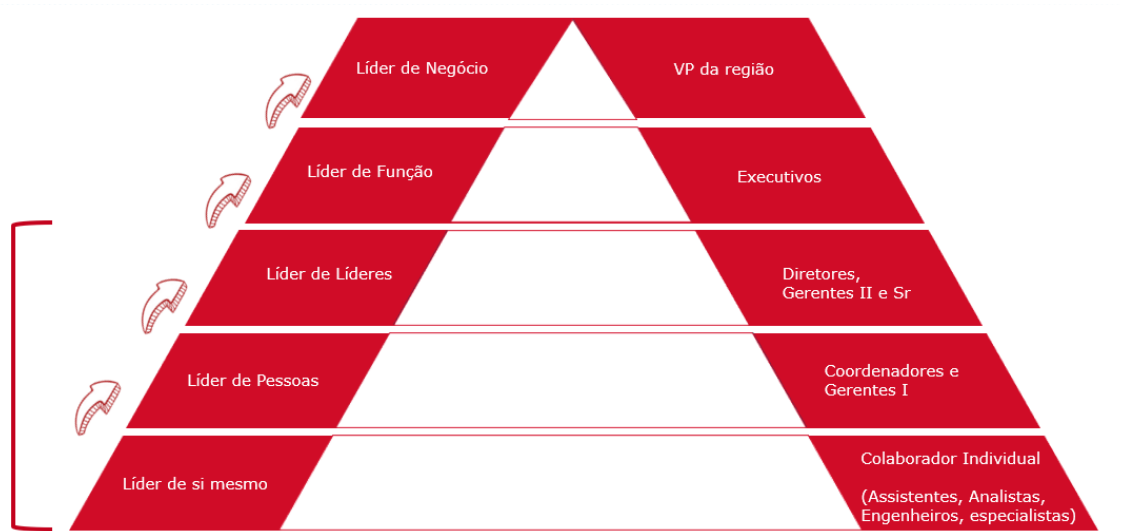
Na etapa de levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento do time, é criado um cardápio de sugestões, com base nas competências e na realidade

do negócio daquele ano, para que os líderes possam fazer os apontamentos de cada integrante do seu time.

Dentro da estratégia de Digitalização do RH, foi realizada a automação deste processo através do Power Apps, proporcionando:

- Processo mais ágil
- Cardápio de treinamentos atualizado em tempo real
- Menos planilhas
- Redução de tempo de preenchimento dos gestores e para consolidação da área de treinamento
- Maior conexão com a Agenda de Desenvolvimento ao longo do ano

Na sequência, é lançada a **Agenda de Treinamentos**, que foi construída com base nas demandas da LNTD e os conteúdos são oferecidos aos públicos, considerando a metodologia do pipeline de Liderança:



Mensalmente, os líderes e colaboradores mapeados recebem notificações automáticas para participação nas atividades propostas.

Em 2023, foram realizadas mais de 130.000 horas de treinamento, para colaboradores on e offshore.

Experiência do líder

Dentro deste cenário de preparação do líder para suportar o crescimento do negócio e desenvolvimento dos times, estrategicamente a Agenda tem grande foco em temas de gestão. Em 2023, foram oferecidas 17 sessões exclusivas para os líderes, divididas em 12 temas, conforme abaixo:

- A Estreia do Líder

- Comunicação e Oratória
- Comunicação e Storytelling
- Comunicação não Violenta
- Entrevistas por Competência
- Gestão de Projetos Complexos
- Leading Safety
- Liderança e Segurança Psicológica
- Liderança Inclusiva e Vieses Inconscientes
- Liderança Marítima (Offshore)
- O Papel do Colaborador Subsea7 no Relacionamento com Autoridades Marítimas
- Tomada de Decisão



Leading Safety

Mapeamento de talentos e sucessores

A Subsea7 Região Brasil realiza anualmente o mapeamento de posições críticas. Além disso, é realizado o mapeamento de talentos e sucessores para posições gerenciais, conforme metodologia global da Subsea7 (Talent Review). Também foi criado um processo regional (PDF – People Development Forum) para mapear outros níveis de alto potencial, abrangendo o nível de coordenação, para atender o acelerado crescimento da empresa.

Para a execução do People Development Forum, foi realizado um trabalho com as Business Partners de RH (HRBP's) na preparação de cada líder para mapear talentos de acordo com a metodologia 9 box, além de orientar e entregar como resultado do processo um diagnóstico de como cada participante era percebido pela organização (fortalezas, necessidades de melhorias e duas ações práticas de desenvolvimento a serem implantadas no próximo ciclo). Este material deve ser utilizado pelos líderes no momento de feedback formal com os times.

Através desses processos, somos mais assertivos na preparação do pipeline de futuros sucessores e na recuperação de performances de casos pontuais. Dessa

forma, conseguimos ser mais intencionais para colocar pessoas certas nas cadeiras certas, antecipando movimentações internas e provocando o desenvolvimento de pessoas em temas críticos para a organização. Um exemplo de sucesso é o processo de realização de Assessment e apresentação de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para a diretoria para gerar exposição de talentos chave e identificação de oportunidades de carreira.

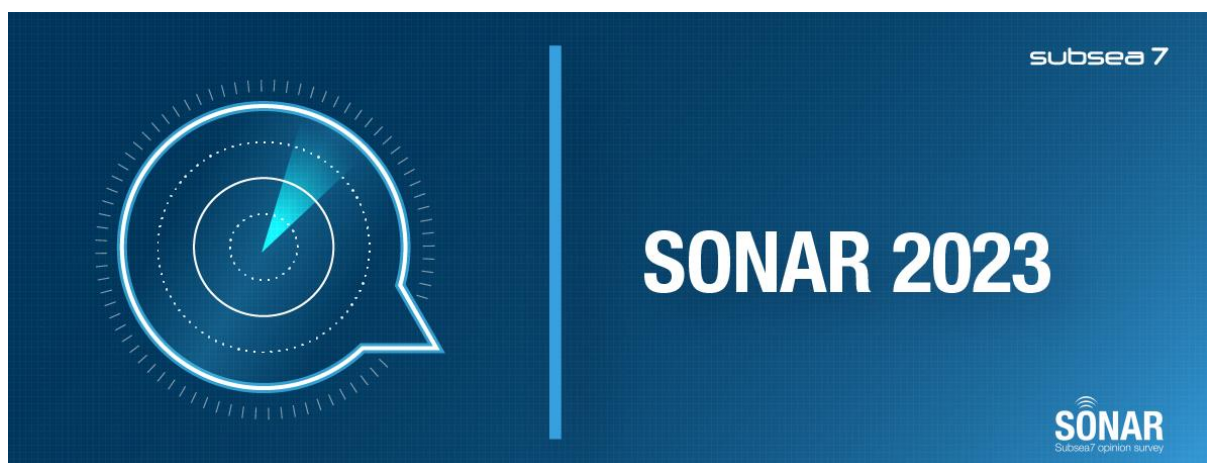
CLIMA

Todos os anos, a Subsea7 realiza o **Sonar**, pesquisa que escuta os colaboradores globalmente quanto ao Clima Organizacional, de forma anônima e com foco na região e áreas que atuam.

A partir dela, avaliamos o engajamento dos nossos times e questões de Diversidade & Inclusão e Saúde & Bem Estar, escutando os colaboradores sobre temas como autonomia, liberdade de opinião, ambiente de trabalho, identificação com a organização e relação com os pares.

A cada ano, os resultados são analisados pelos gestores de cada área (com mais de 5 colaboradores respondentes, para garantir a confidencialidade), em parceria com os Business Partners de RH, e utilizados para a construção de planos de ação de melhoria contínua.

Neste ano, também estão sendo realizados *focus groups* específicos com a Liderança, a fim de identificar pontos específicos sobre gestão a serem trabalhados no Brasil, além da criação de grupos multidisciplinares para definirem as ações que serão implantadas para a melhoria do ambiente de trabalho.



COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO COM A LIDERANÇA

Liderança comunicadora

Então, para apoiar a liderança neste papel, realizamos o treinamento Líder Comunicador, além do lançamento da 7Lidera, uma newsletter mensal exclusiva para os líderes, com temas que os apoiam na gestão dos seus times e com material para cascadeamento de informações para as equipes.



Leadership Forum

Entendendo a importância do empoderamento das lideranças e maior clareza sobre riscos e objetivos da empresa, em 2023 realizamos o evento Leadership Forum.

Dividido em duas edições (abril e maio), para viabilizar a participação dos Líderes Offshore, que trabalham embarcados, o evento reuniu mais de 200 gestores no Rio de Janeiro.

Durante as sessões, os líderes assistiram a uma apresentação do Vice-Presidente da Região Brasil sobre nossa visão, direção e posicionamento estratégico, participaram de uma reflexão sobre riscos e oportunidades, vivenciaram um desafio de liderança e de uma dinâmica sobre potências e vulnerabilidades para alcance e superação das metas. Além disso, os presentes tiveram oportunidade de ouvir um pocket learning sobre autonomia (prioridade a ser trabalhada segundo a pesquisa de clima) e encerraram o dia fazendo um compromisso de como colocá-la em prática no dia a dia das áreas.



Leadership Forum

HR Insights

Para estabelecer mais um ponto de contato e comunicação constante entre o RH e os líderes, foi criado o HR Insights, fórum mensal de gestores funcionais e Business Partners de RH, com objetivo de trazer uma visão geral dos principais processos e projetos relacionados à gestão e desenvolvimento de pessoas na Subsea7, além de destacar as próximas ações e eventos de RH. Acreditamos que esse contato próximo

e canal de comunicação aberto de forma recorrente com os líderes reflete de forma muito positiva na gestão das equipes.



HR Insights

RESULTADOS ALCANÇADOS

Um indicador de que estamos no caminho certo é o resultado do Sonar, nossa Pesquisa de Clima.

Em 2023, a nota geral de engajamento obtida da Região Brasil foi de 8.7, representando uma pontuação acima em relação à última rodada (8.6), realizada em setembro de 2022 e em relação a meta anual da região (>8.5). Nossas principais fortalezas, de acordo com a pesquisa, são as oportunidades de crescimento, remuneração e o ambiente organizacional.

Seguindo com os mesmos resultados, os índices de Diversidade & Inclusão e Saúde & Bem Estar tiveram nota de 8.5, pontuando igualmente acima da meta para a Região Brasil (>8.4).

Além disso, outros dados atestam o sucesso da estratégia de preparação dos líderes, como os indicadores de retenção de pessoas. O turnover da Subsea7 em 2023 fechou em 6.9 no onshore e 8.8 no offshore, abaixo da média do mercado de óleo e gás. Além disso, em 2023 nenhuma posição crítica foi desocupada por saída de colaborador, mesmo em um momento de mercado superaquecido no segmento, o que garantiu a continuidade do negócio.

Outro motivo de orgulho para estratégia de desenvolvimento de talentos, foi que 3 posições da Diretoria Executiva na Subsea7 nos últimos 2 anos foram preenchidas por colaboradores internos que foram mapeados e preparados para assumirem os cargos de Diretor de HSSEQ, Engenharia e Operações.

Em 2023, também foram realizadas 900 movimentações internas, sendo 300 promoções e 600 reconhecimentos por mérito.

Também houve grande investimento na capacitação dos líderes, com mais de 4.500 horas de treinamento exclusivo para os gestores.

Uma pesquisa da Conexa, realizada entre janeiro e abril de 2024, revelou que 76,3% dos respondentes acreditam que seus gestores afetam seu bem-estar no trabalho, segundo matéria publicada na revista Carta Capital em agosto deste ano. A pesquisa mostra que líderes tóxicos causam estresse e depressão, enquanto líderes positivos melhoram o bem-estar e o engajamento dos funcionários. A qualidade da liderança afeta diretamente a produtividade e a satisfação no trabalho, destacando a importância de uma boa gestão.

Assim, a Diretoria de Recursos Humanos da Subsea7 Brasil acredita que preparar o líder para a gestão das equipes em uma empresa que está crescendo rapidamente é fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade desse crescimento. Um líder bem preparado é capaz de motivar e engajar a equipe, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Além disso, a formação adequada do líder permite que ele desenvolva habilidades essenciais, como a capacidade de tomar decisões estratégicas, resolver conflitos e gerenciar mudanças.