

CASE MODEC:**Maapeamento de Pessoas-chave e Planejamento de Sucessão****1. Apresentação / Resumo Inicial**Informações Básicas sobre a Organização:

Razão Social: **MODEC SERVIÇOS DE PETROLEO DO BRASIL LTDA**

Ramo de Atividade: Petroquímico / Petróleo / Óleo & Gás

Ano de Fundação: A MODEC, Inc. foi fundada em 1968 e iniciou suas operações no Brasil em 2003.

Endereço Completo: Av. Praia do Flamengo, 66 – 4º - 12º andar - Flamengo – Rio de Janeiro – RJ, Brasil CEP: 22210-903

Número de Empregados: Aprox. 3.250 no Brasil e 6.000 considerando todos os países nos quais a empresa opera.

Responsável pela Inscrição:

Nome: Daniela Tocchetto

Titulação: HR Coordinator

Descrição Breve da Atividade Principal da MODEC:

Fundada em 1968 e com operações iniciadas no Brasil em 2003, a MODEC é uma das principais fornecedoras globais de soluções flutuantes de produção e armazenamento para a indústria de petróleo e gás.

A atividade principal da MODEC abrange a oferta de soluções inovadoras e personalizadas para o design e engenharia de unidades flutuantes de produção, garantindo conformidade com requisitos técnicos e regulatórios do setor de petróleo e gás. A empresa supervisiona a construção e fabricação dessas unidades, colaborando estreitamente com estaleiros e fornecedores para assegurar a qualidade e eficiência das operações. Além disso, a MODEC é responsável pela instalação e comissionamento das unidades no local de operação, utilizando técnicas avançadas para garantir uma transição suave para o início da produção.

Uma vez instaladas, as unidades são operadas e mantidas pela MODEC, que foca na eficiência contínua e segurança das operações ao longo do ciclo de vida da instalação, fornecendo serviços de monitoramento e manutenção preventiva.

Comprometida com a inovação e sustentabilidade, a MODEC investe em tecnologias verdes e práticas operacionais responsáveis, minimizando o impacto ambiental e promovendo a segurança e bem-estar dos empregados e comunidades locais.

A MODEC possui uma forte presença no Brasil, contribuindo significativamente para a sustentabilidade e crescimento da indústria de petróleo e gás no país.

Título e Resumo do Case:

Mapeamento de Pessoas-chave e Planejamento de Sucessão

O case da MODEC, foi desenvolvido para mapear talentos, determinar posições críticas e identificar sucessores, visando mitigar lacunas de turn-over e suportar o crescimento sustentável da empresa. O projeto, denominado internamente como “Key People e Sucessão”, foi implementado em todos os departamentos, envolvendo empregados e gestores Onshore e Offshore.

Buscamos com esse projeto, estabelecer uma compreensão clara dos principais talentos da organização, determinar as posições críticas e identificar potenciais sucessores para assegurar a continuidade das operações e suportar o crescimento futuro da empresa.

Principais ações realizadas durante o projeto:

- **Análise e Diagnóstico:** O projeto iniciou com uma análise da cultura e diagnóstico das necessidades da empresa, incluindo conversas com a liderança de RH e com Alta Liderança.
- **Metodologias e Ferramentas:** Implementação do conceito de High Potentials (HiPo) e High Professionals (HiPro), personalização de uma ferramenta de avaliação de potencial baseada na metodologia de Learning Agility e implementação da matriz 9 Box utilizada para calibração dos talentos com as lideranças.
- **Treinamentos:** Realização de eventos específicos para liderança e gestores, além de treinamentos online sobre feedback & planos de desenvolvimento.
- **Reuniões:** Reuniões com HRBPs para assegurar suporte contínuo e esclarecimento de dúvidas, além de orientações sobre o uso dos resultados e apoio aos gestores no processo.
- **Monitoramento:** Implementação de um processo para monitorar os planos de desenvolvimento dos empregados classificados como HiPo, HiPro e Sucessores.
- **Impactos:** O projeto resultou em um índice de 91% de assertividade na identificação de talentos e foi estendido para todos os departamentos Onshore.

Através de people analytics e reuniões de Talent Review, o projeto definiu o mapa de pessoas-chave e sucessores, estabelecendo estratégias para atrair, desenvolver e reter talentos, contribuindo significativamente para a gestão de carreira e desenvolvimento das equipes.

1. Introdução

Diante do crescimento exponencial da MODEC apresentado recentemente e das metas projetadas para os próximos anos e, com base na constante movimentação de empregados do mercado de óleo & gás, identificou-se a necessidade de implementar um projeto que suportasse a organização no estabelecimento de melhores estratégias para contratação, desenvolvimento e retenção de empregados.

A partir desse cenário a MODEC criou um grande projeto, com diversas ações e frentes de trabalho visando assegurar a continuidade das operações e suportar o crescimento sustentável do negócio. Como parte deste “grande projeto” surgiu então a necessidade de realizar o mapeamento das pessoas-chave (Key People) e implementar um “Planejamento de Sucessão”, para que fosse possível identificar talentos e mapear as principais lacunas de sucessão e de desenvolvimento dos empregados, de forma a possibilitar um melhor direcionamento para a gestão de talentos da empresa e a ampliação da cultura de desenvolvimento em todos os níveis.

Neste projeto, foram utilizados conceitos baseados em autores renomados. Para o mapeamento das pessoas-chave, aplicamos o conceito de “High Potentials” e customizamos uma ferramenta com uma consultoria para avaliação de potencial com base na metodologia de Learning Agility, criada pelo Center for Creative Leadership e Lominger Limited.

Implementamos também a metodologia da matriz 9 Box, desenvolvida pela McKinsey & Company. Adicionalmente, estabelecemos um conceito próprio para identificar profissionais de alto potencial com foco em carreiras técnicas, que chamamos de “High Professionals”.

Inspirados por Peter Drucker e David Ulrich, implementamos uma metodologia para definição das “posições críticas” da empresa. Outros autores também serviram de inspiração para o nosso projeto, tais como Ram Charan, Jim Collins & Jerry Porras, Marshall Goldsmith, etc.

2. Desenvolvimento da Proposta de Solução

Antes de darmos início a execução do projeto de “Key People e Sucessão” realizamos com uma análise/diagnóstico da cultura e necessidades da empresa. Foram examinados processos semelhantes já conduzidos anteriormente e conceitos aplicados globalmente, além de conversas com a liderança de RH e com a Alta Liderança para esclarecer expectativas, resultados esperados e definir as metodologias mais apropriadas.

Aplicamos o conceito de High Potentials e personalizamos uma ferramenta de avaliação de potencial baseada na metodologia de Learning Agility. Implementamos matrizes de 9 Box e estabelecemos um conceito próprio que chamamos de High Professionals.

Validamos o projeto junto ao Gerente de Treinamento, “Head” de RH e Alta Liderança e iniciamos a implementação em fases distintas, dividindo-a entre os públicos Offshore e Onshore.

O projeto de mapeamento de Pessoas-chave / Key People seguiu etapas como:

- Criação e validação do processo
- Contratação de consultoria para personalização do assessment
- Elaboração dos materiais e divulgação
- Treinamento/capacitação e divulgação do processo
- Execução do assessment com os empregados
- Análise e processamento dos resultados
- Preparação dos arquivos e matrizes 9 Box
- Realização das sessões de calibração com os Gestores
- Consolidação dos resultados
- Apresentação dos resultados à liderança
- Envio dos resultados para os envolvidos

Após concluir o mapeamento, iniciamos a etapa de Planejamento de Sucessão em colaboração com os Gerentes da empresa. A sucessão na MODEC teve seu foco inicial nas posições críticas.

Realizamos reuniões com os “Heads” para validação das posições críticas e realizamos sessões de “Talent Review” para calibração dos resultados dos empregados mapeados no processo.

Os Gestores receberam os resultados finais e orientações sobre o uso do material e a importância do feedback. Desenvolvemos um treinamento online sobre como elaborar um bom plano de desenvolvimento e o disponibilizamos para todos os empregados.

Além disso, implementamos também um processo para monitorar os planos de desenvolvimento dos empregados classificados como High Potentials, High Professionals e Sucessores, em parceria com os HRBPs.

3. Resultados e Conclusão

O projeto de mapeamento de pessoas-chave e sucessão já está contribuindo de forma significativa para o estabelecimento de estratégias relativas a atração, desenvolvimento e retenção dos empregados.

Na etapa de mapeamento das posições críticas dos departamentos offshore e onshore, foram atribuídas as definições “Importante” e “Crítica” e como resultado, obtivemos um total aproximado de 22% das posições da empresa classificadas como importantes/críticas.

Na etapa de avaliação de potencial, conseguimos atingir o índice de engajamento de 75% do público-alvo. A participação dos empregados não foi obrigatória. Foram convidados 1039 empregados, dos quais 776 participaram. Considerando que este foi o primeiro ciclo de implementação, acreditamos que esse índice foi bastante satisfatório. Além disso, a implementação desta avaliação de potencial foi tão bem sucedida, que tornou-se um critério mandatório para todos processos seletivos para posições de liderança da empresa.

A construção das matrizes 9 Box, gerou uma grande clareza sobre o mapa de talentos e passou a ser utilizada como fonte principal de consulta para todo e qualquer processo de movimentação na empresa.

Após o processamento de todas as informações e a realização de 37 reuniões de calibrações com as lideranças, atingimos a marca de 28% do total do público participante classificados como “Key People”, considerando High Potentials e High Professionals.

Todos esses dados reforçam o sucesso que obtivemos com implementação destes processos, onde conseguimos atingir um índice aproximado de 85% de assertividade.

Adicionalmente, projeto apontou que temos sucessores mapeados para 91% das posições críticas Offshore e já demonstrou resultados muito positivos, com um aproveitamento de 40% dos empregados mapeados para vagas que surgiram durante os seis primeiros meses subsequentes à implementação.

Diante da visibilidade de todas essas informações, uma série de reuniões estão sendo realizadas com as lideranças, HRBPs e área de treinamento, de forma a avaliar e tomar decisões sobre os resultados apresentados.

Perfis de cargos estão sendo revisados, novos programas de treinamentos já estão sendo implementados, melhorias no processo de recrutamento e seleção já estão em andamento e outras inúmeras ações e estratégias para a gestão e retenção de talentos na MODEC já vem sendo discutidas em todos os níveis em decorrência do projeto de “Key People e Planejamento de Sucessão”.

Diante dos resultados alcançados, entendemos que a aplicação dessa abordagem tem sido muito eficiente e benéfica para a gestão de talentos e para o desenvolvimento dos profissionais na empresa.

Além disso, todas essas iniciativas, em conjunto com outras ações estratégicas, têm contribuído de forma significativa para o fortalecimento da MODEC no mercado e para o crescimento da empresa, melhorando a capacidade de lidar com os desafios e demandas futuras.