

# Planejamento de Recursos Humanos

Juliano Loureiro

*06 de dezembro de 2016*



# Transpetro



*A maior empresa de transporte e logística do Brasil*

## Lei N° 9.478 de 6 de Agosto de 1997 - “Lei do Petróleo”

—  
“Art. 65. A PETROBRAS *deverá constituir uma subsidiária com atribuições específicas de operar e construir seus dutos, terminais marítimos e embarcações para transporte de petróleo, seus derivados e gás natural.*”

Fundação da Transpetro: **12 de junho de 1998**

Fundação da Petrobras: **3 de outubro de 1953**



Subsidiária integral da Petrobras, a Transpetro une as áreas de produção, refino e distribuição do Sistema Petrobras e também presta serviço a diversas distribuidoras e à indústria petroquímica.

A Companhia tem atuação nacional, com instalações em 20 das 27 unidades federativas do Brasil.



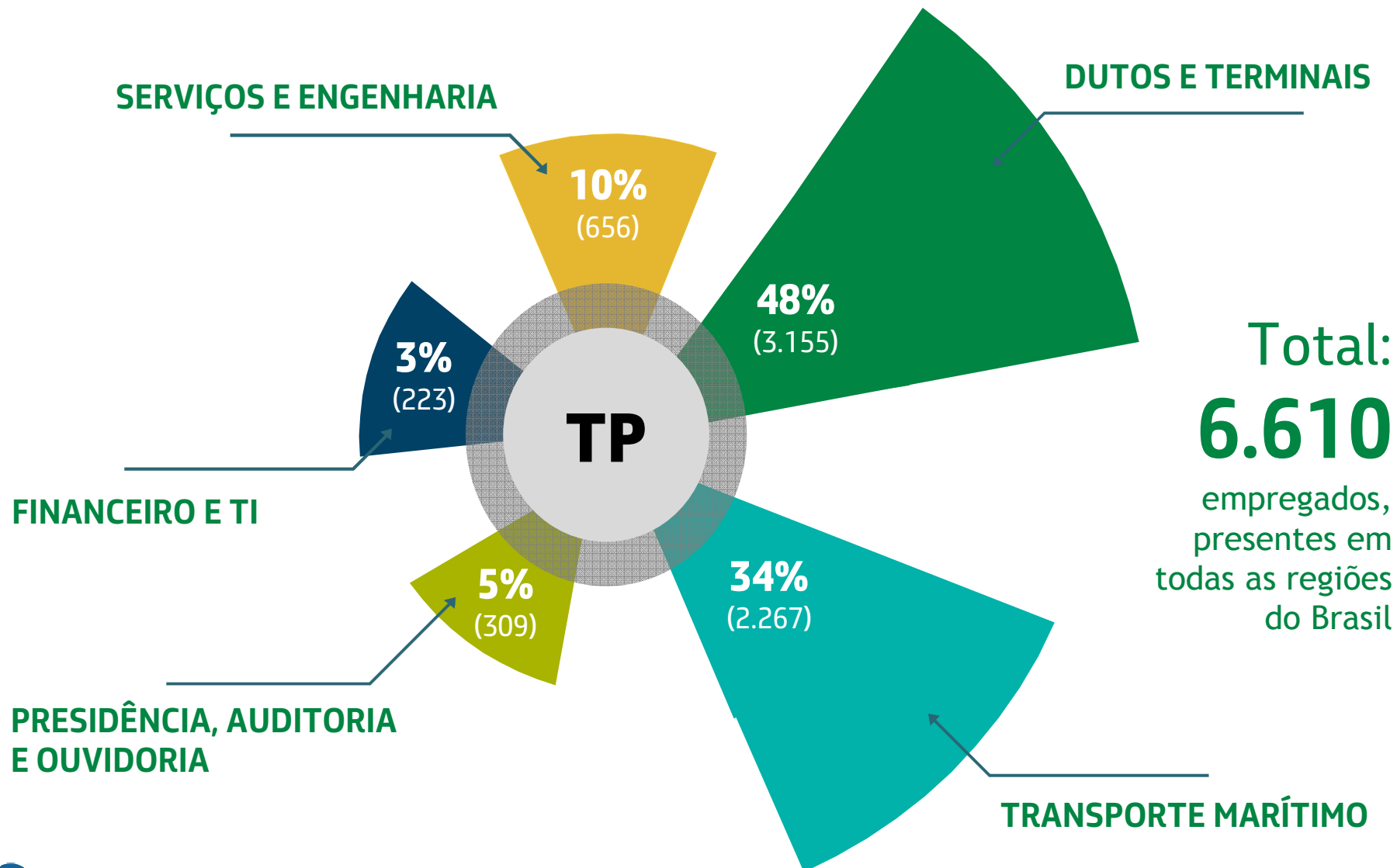
49 terminais e  
543 tanques  
10,8 milhões m<sup>3</sup>



14,7 mil km de dutos

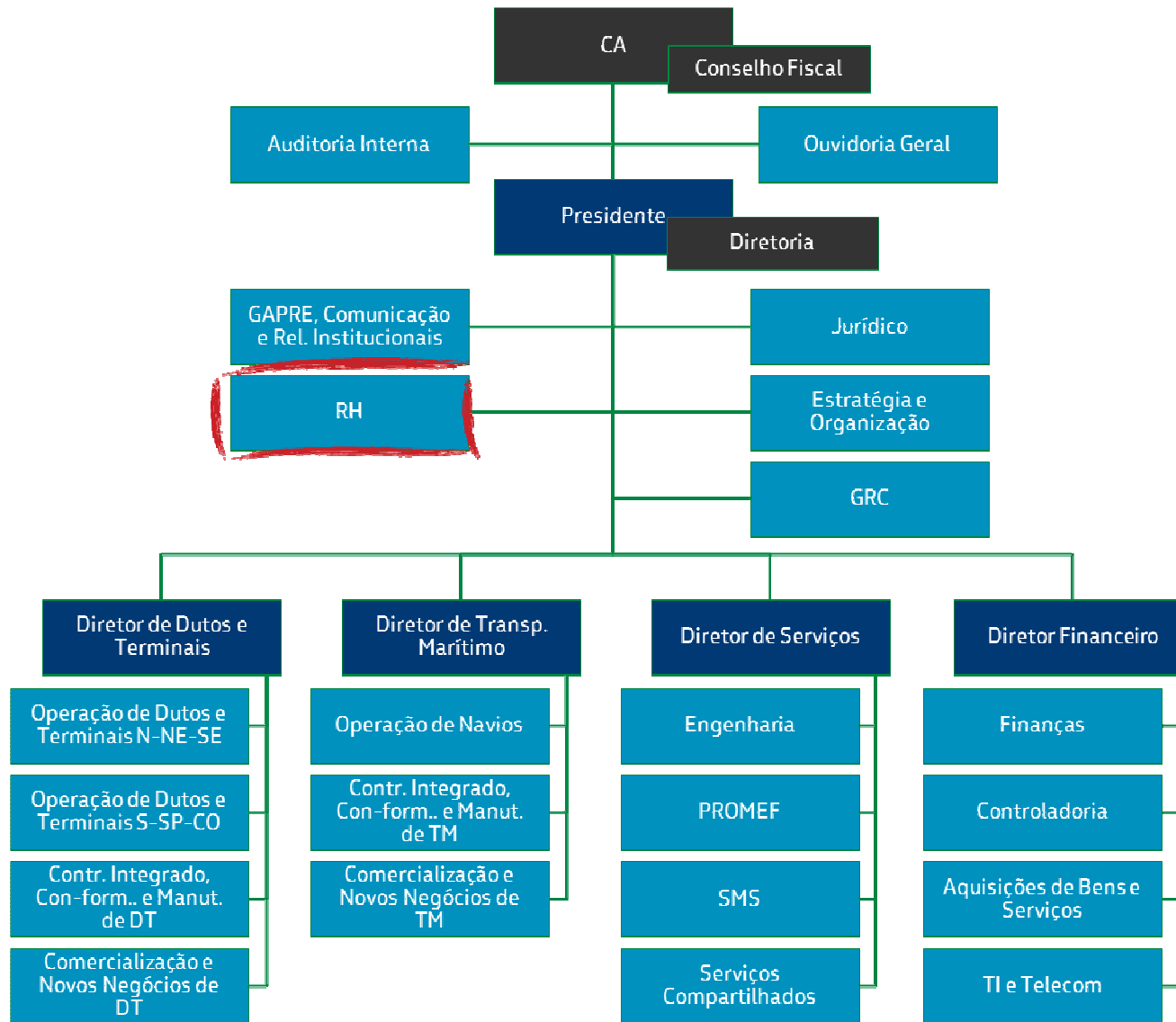


55 navios  
(42 com tripulação  
própria e 13 com  
tripulação estrangeira)



Total:  
**6.610**  
empregados,  
presentes em  
todas as regiões  
do Brasil

# Estrutura Organizacional



# Planejamento de Recursos Humanos

*Ciclo 2016*



*Cenário*

- *Incertezas e transformações na indústria do petróleo*
- *Contexto Brasileiro (Operação Lava-Jato, cenário econômico desafiante, instabilidade política)*
- *Contexto Petrobras (ações para redução do endividamento, desinvestimentos, adequação do efetivo)*
- *Contexto Transpetro (Mudanças na alta administração, reestruturações, novas lideranças, abertura para novos mercados, adequação do efetivo, reposicionamento da área de RH)*



# Planejamento de Recursos Humanos

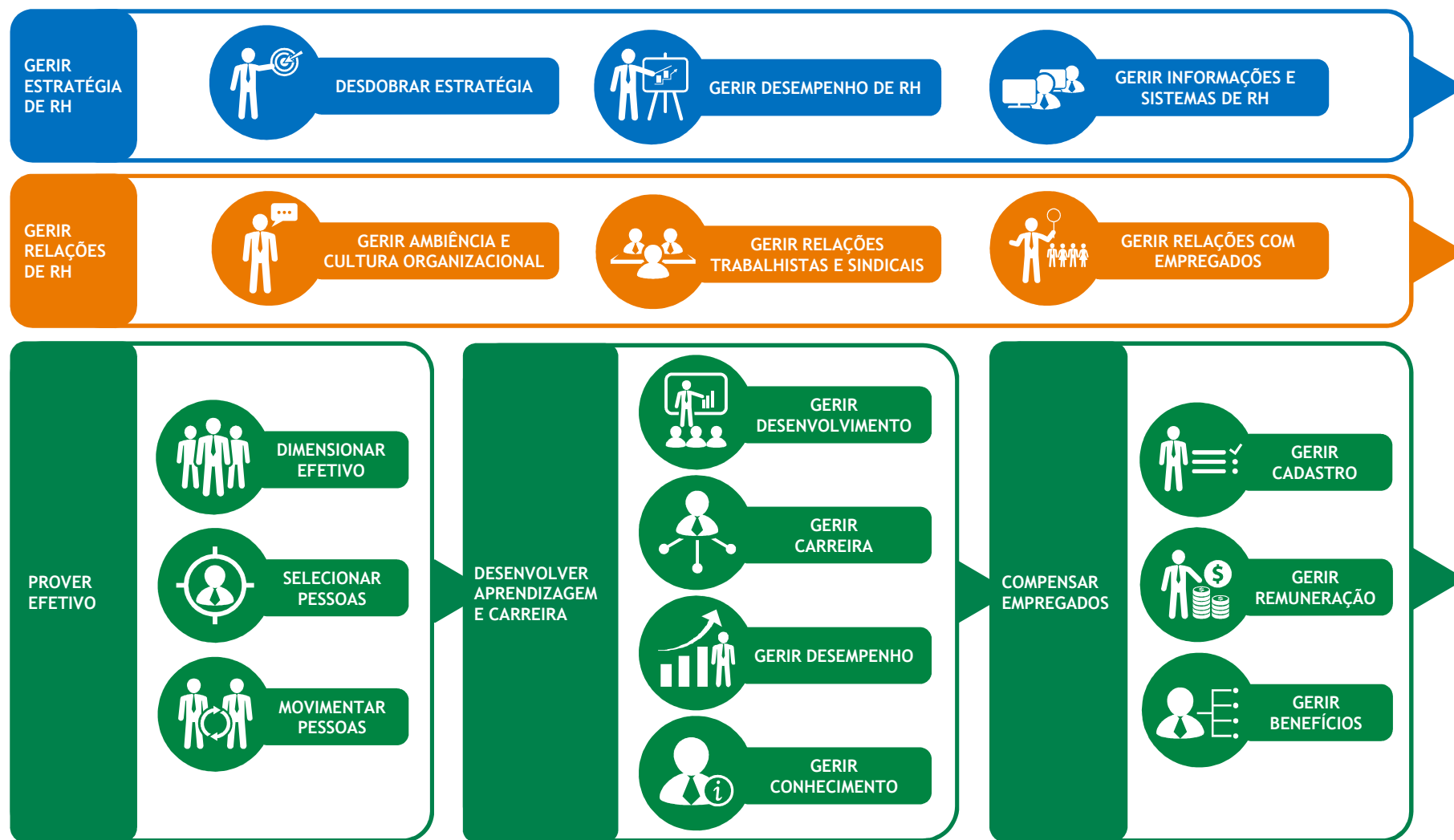
## *Ciclo 2016*

### *Passo 1 - Construção do Mapa de Processos de RH*

# O Mapa de Processos de RH da Transpetro



## Fortalecimento da Gestão por Processos



# Planejamento de Recursos Humanos

## *Ciclo 2016*

### *Passo 2 - Definição das Iniciativas Prioritárias*

# Definição das Iniciativas Prioritárias

**MAPEAMENTO DE INICIATIVAS EM ANDAMENTO OU PLANEJADAS**



1

**ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO**



2

**PROJETOS PRIORITÁRIOS DE RH**



3

# Definição das Iniciativas Prioritárias



1

MAPEAMENTO DE INICIATIVAS EM ANDAMENTO OU PLANEJADAS



64

iniciativas para 2016 foram mapeadas, após a reestruturação de 1/12/15:

LIDERANÇA

CONHECIMENTO

DESEMPENHO

MOBILIDADE SERVIÇOS

CULTURA

CARREIRA ESPECIALISTAS

RECOMPENSA

ESTRATÉGIA

GESTÃO AMBIÊNCIA

SUCESSÃO

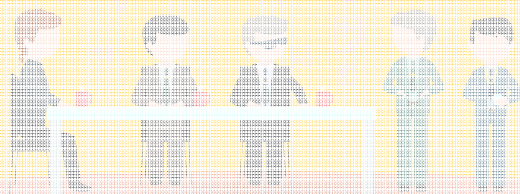
COMPETÊNCIAS

PROVIMENTO

TREINAMENTO

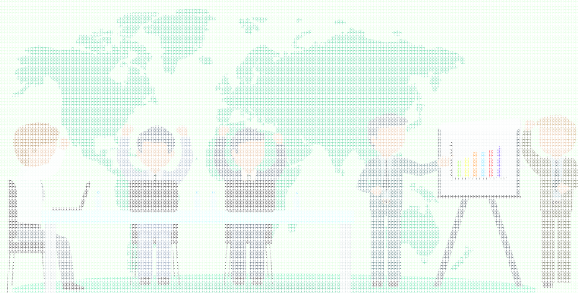
2

ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO



3

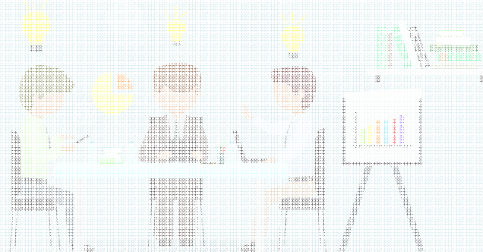
PROJETOS PRIORITÁRIOS DE RH



# Definição das Iniciativas Prioritárias



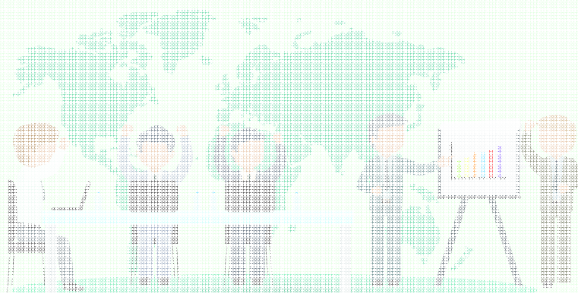
1  
Mapeamento de  
iniciativas em  
andamento ou  
planejadas



2  
ANÁLISE E  
PRIORIZAÇÃO



3  
PROJETOS  
PRIORITÁRIOS DE RH



**DIRECIONADORES  
DE RH PETROBRAS**



**DIRECIONADORES  
ESTRATÉGICOS DA  
TRANSPETRO**



**DIRECIONADORES  
ORGANIZACIONAIS  
DA TRANSPETRO**



**ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO  
DE INICIATIVAS**



# Definição das Iniciativas Prioritárias



## Critérios de Priorização

### RELEVÂNCIA

Avaliam a importância das iniciativas na  
Função Recursos Humanos

### COMPLEXIDADE

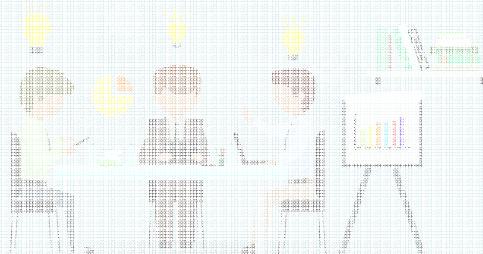
Avaliam a complexidade de execução e  
condução das iniciativas

| Alinhamento Estratégico  | Otimização de Gastos  | Integração de Processos  | Nível de Resistência  | Nível de Correlação  | Dependência Externa                                       |
|--|---|--|---|--|---|
| Avalia a contribuição da iniciativa para o alinhamento estratégico do RH à Companhia | Avalia a contribuição da iniciativa para a otimização de gastos em RH | Avalia o impacto da iniciativa para a integração e simplificação dos processos do RH | Avalia o nível de resistência para a implantação do projeto | Avalia o nível de correlação ou interdependência com outras iniciativas ou projetos em andamento | Avalia a autonomia do RH na condução/ execução do projeto |

# Definição das Iniciativas Prioritárias



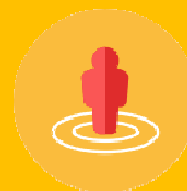
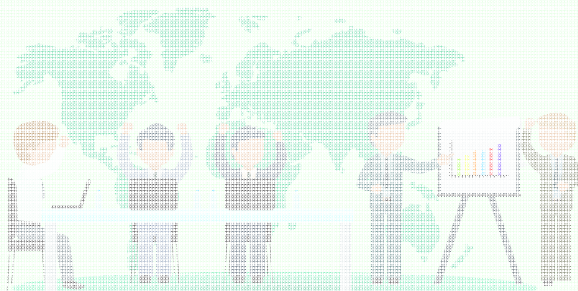
1  
MAPEAMENTO DE  
INICIATIVAS EM  
ANDAMENTO OU  
PLANEJADAS



2  
ANÁLISE E  
PRIORIZAÇÃO



3  
PROJETOS  
PRIORITÁRIOS DE RH



**DIRECIONADORES  
DE RH PETROBRAS**



**DIRECIONADORES  
ESTRATÉGICOS DA  
TRANSPETRO**



**DIRECIONADORES  
ORGANIZACIONAIS  
DA TRANSPETRO**



**ANÁLISE E PRIORIZAÇÃO  
DE INICIATIVAS**



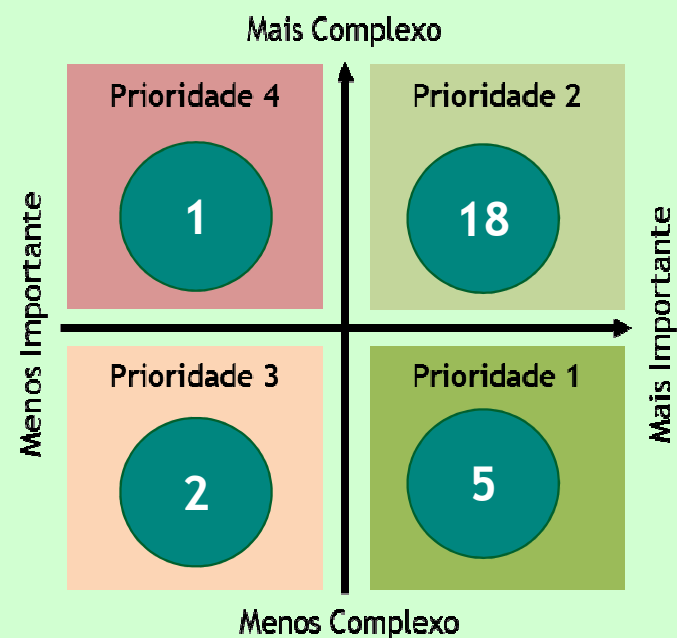


# Definição das Iniciativas Prioritárias



## 26

iniciativas foram classificadas:



## 20

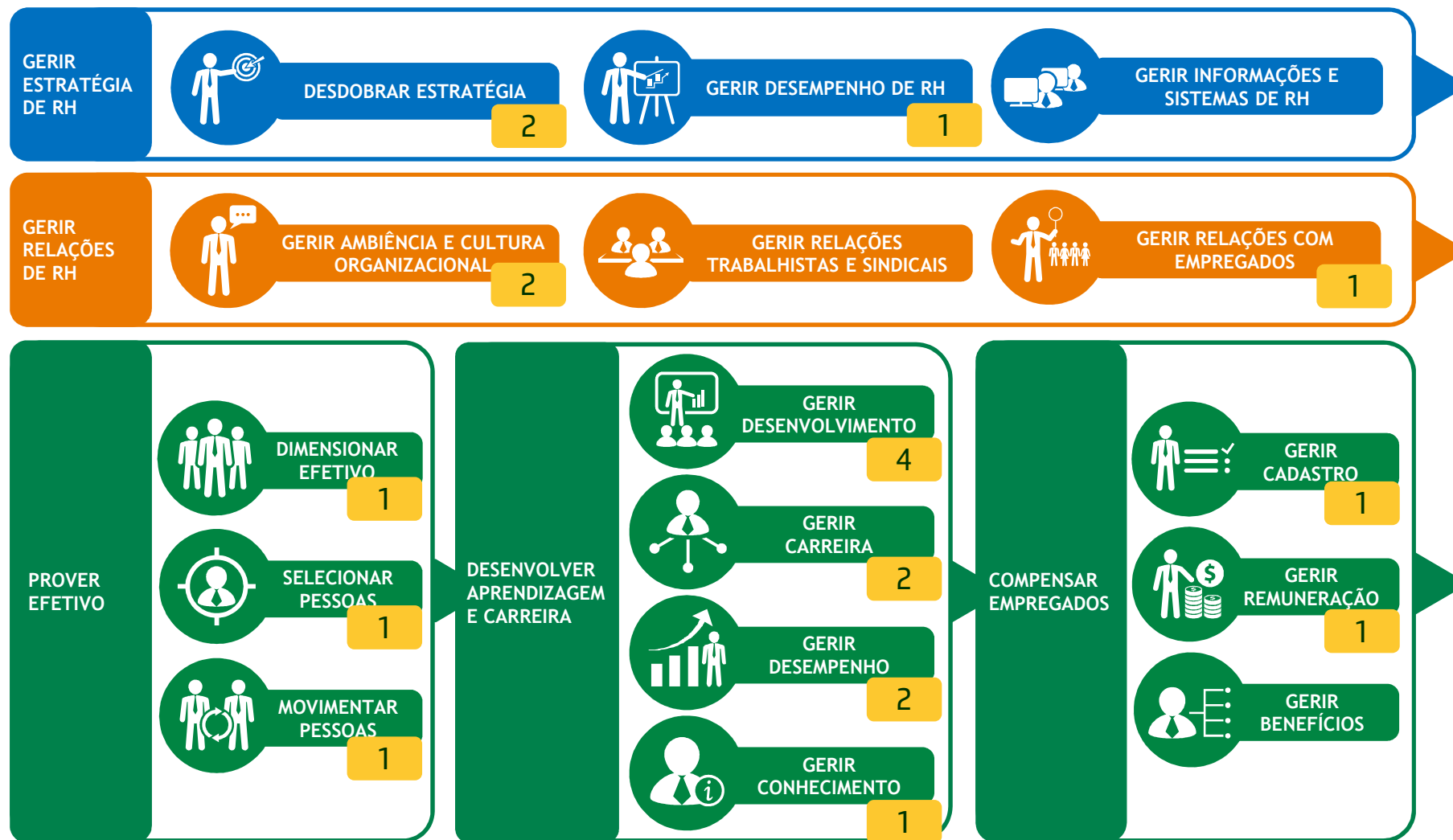
projetos prioritários foram definidos a partir das iniciativas de maior e importância e menor complexidade

# Portfólio de Projetos de RH



## Projetos Prioritários por Processo

20 PROJETOS



NP-1

Gerência Executiva de Recursos Humanos

# Portfólio de Projetos de RH



## Gerir Estratégia de Recursos Humanos

### DESDOBRAR ESTRATÉGIA

Projeto 1

Projeto 2

### GERIR DESEMPENHO DE RH

Projeto 3

### GERIR INFORMAÇÕES E SISTEMAS DE RH

## Gerir Relações de Recursos Humanos

### GERIR AMBIÊNCIA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Projeto 4

Projeto 5

### GERIR RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

### GERIR RELAÇÕES COM EMPREGADOS

Projeto 6

## Prover Efetivo

### DIMENSIONAR EFETIVO

Projeto 7

### SELECIONAR PESSOAS

Projeto 8

### MOVIMENTAR PESSOAS

Projeto 9

## Desenvolver Aprendizagem e Carreira

### GERIR DESENVOLVIMENTO

Projeto 10

Projeto 11

Projeto 12

Projeto 13

### GERIR CARREIRA

Projeto 14

Projeto 15

### GERIR DESEMPENHO

Projeto 16

Projeto 17

### GERIR CONHECIMENTO

Projeto 18

## Compensar Empregados

### GERIR CADASTRO

Projeto 19

### GERIR REMUNERAÇÃO

Projeto 20

### GERIR BENEFÍCIOS

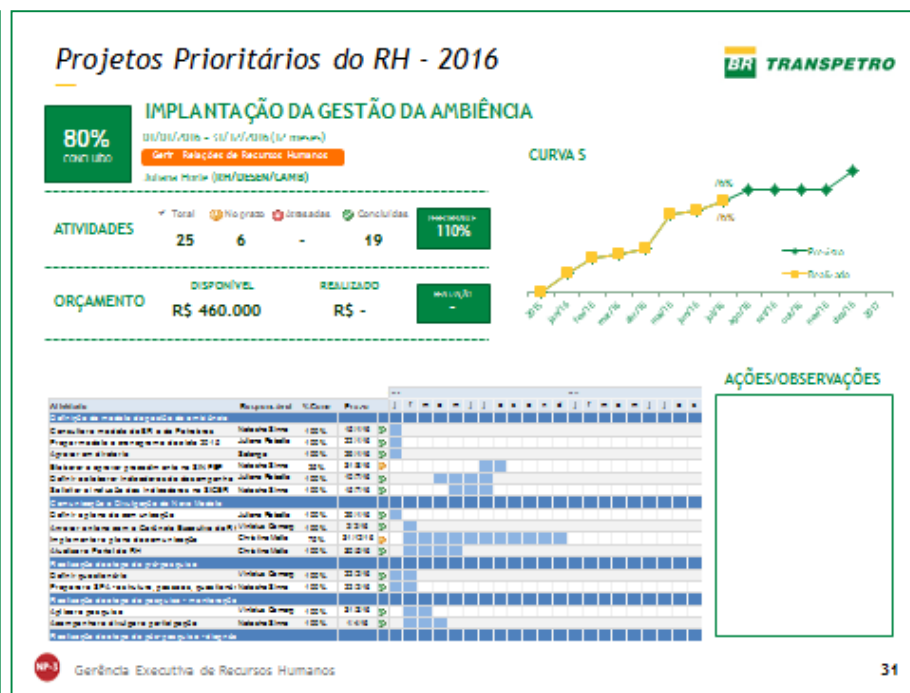
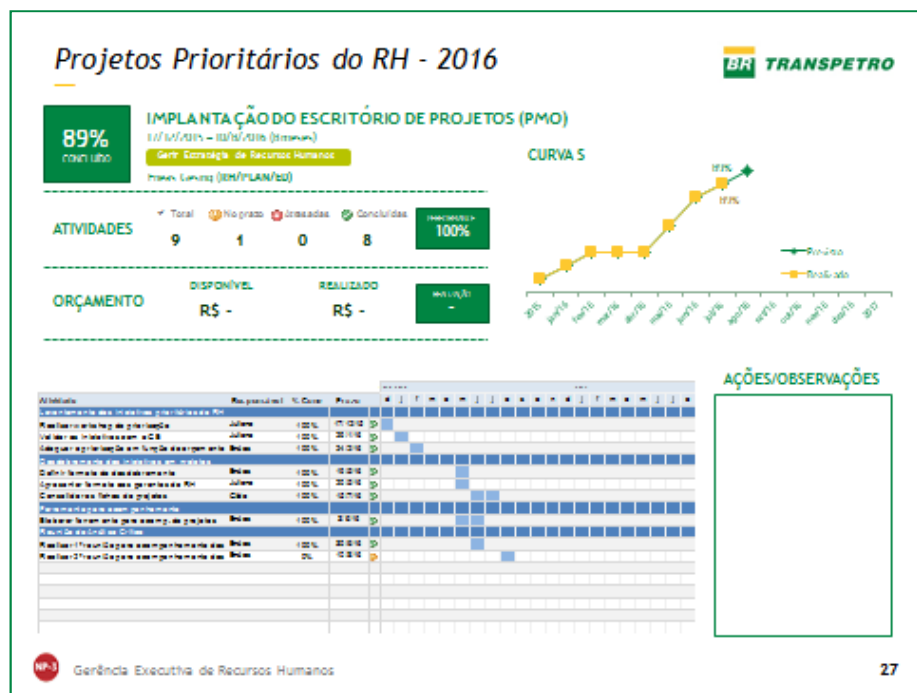
# Planejamento de Recursos Humanos

## *Ciclo 2016*

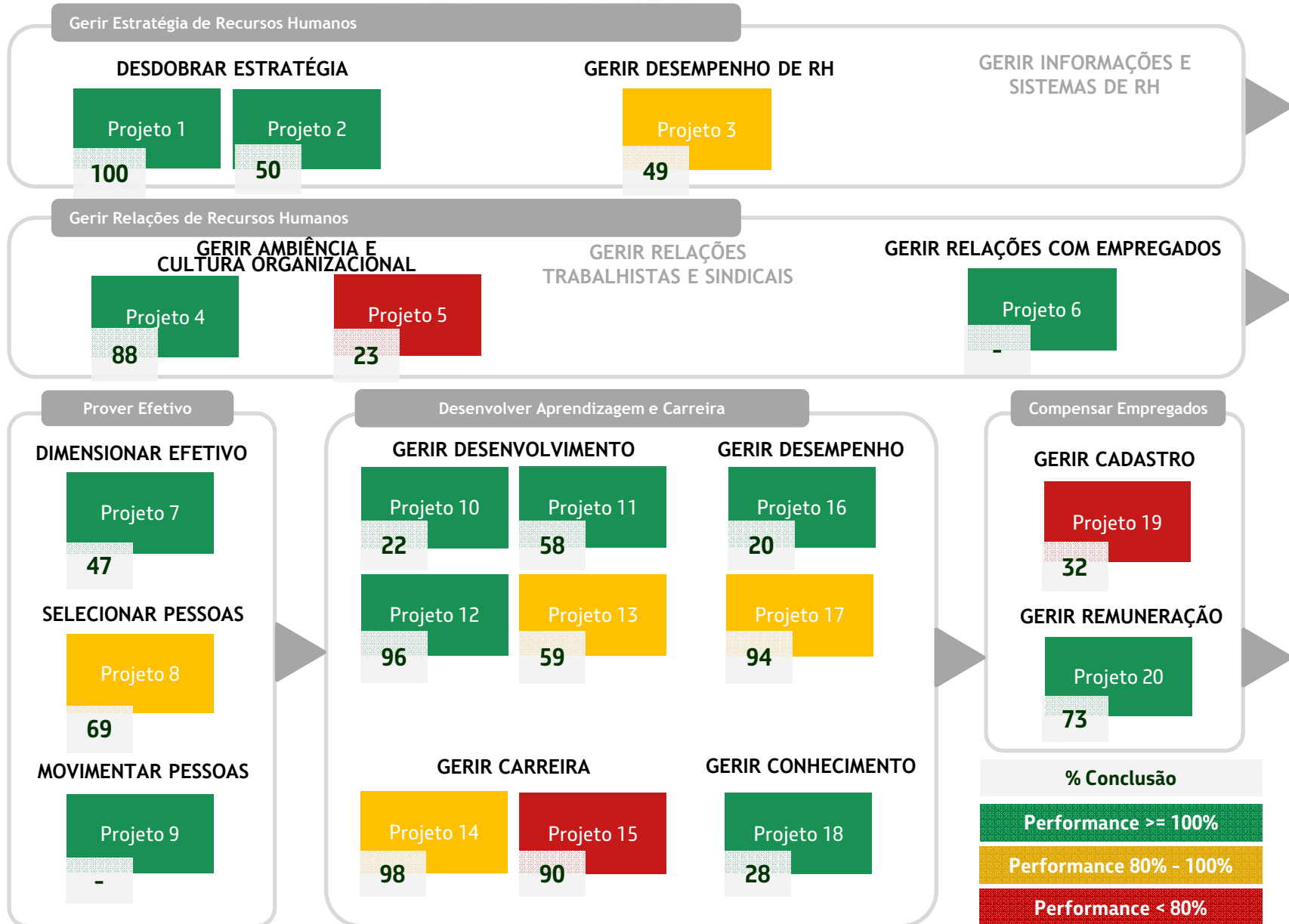
### *Passo 3 - Gestão de Projetos*

## Implantação do Escritório de Projeto de RH

- Definição da Metodologia de Gerenciamento de Projetos;
- Gestão da documentação dos projetos;
- Apoio no planejamento dos projetos;
- Acompanhamento mensal da realização dos cronogramas;
- Reporte mensal do desempenho dos projetos em Reunião de Análise Crítica;



# Acompanhamento de Projetos





# Planejamento de Recursos Humanos

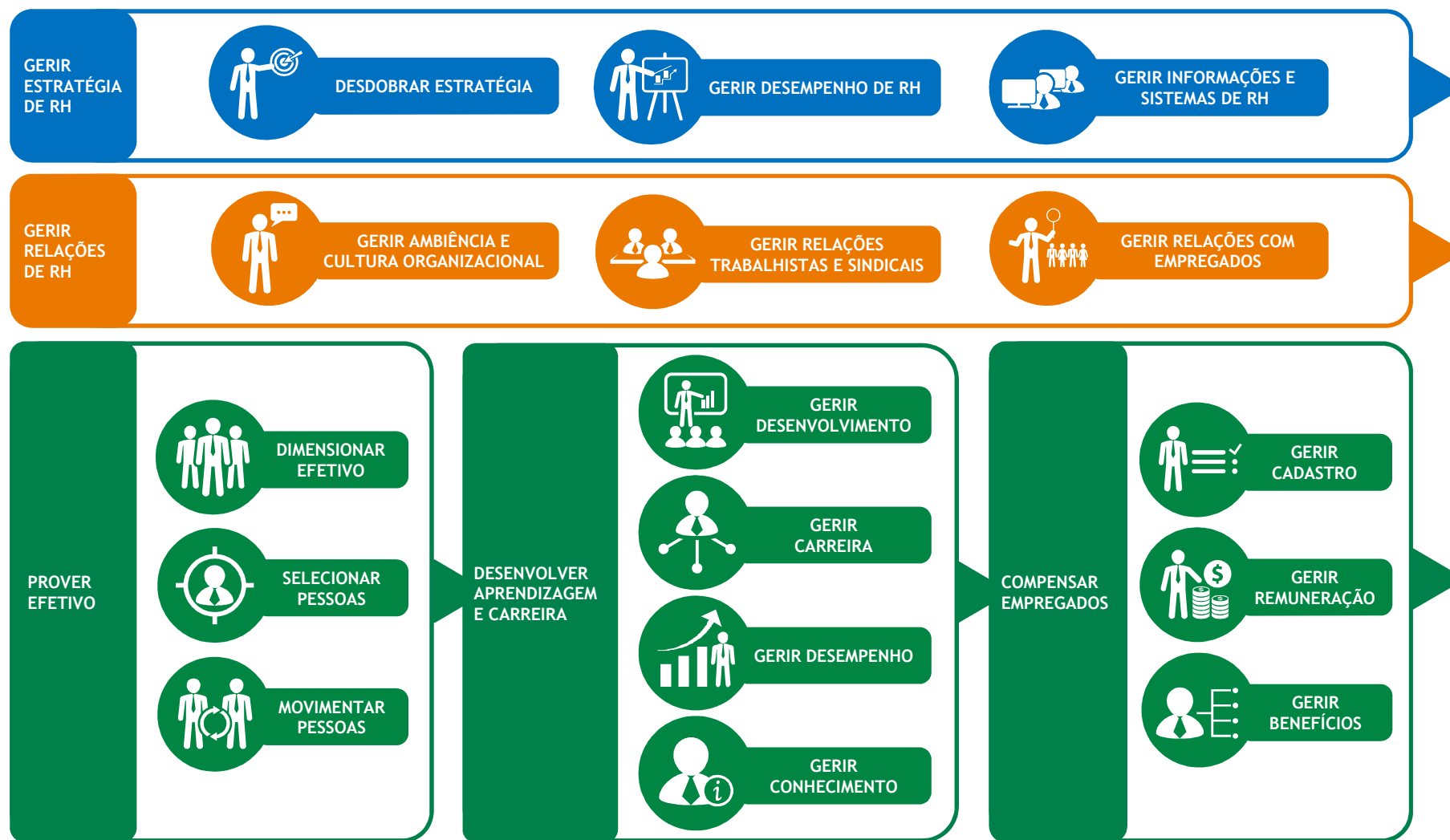
*Ciclo 2016*

---

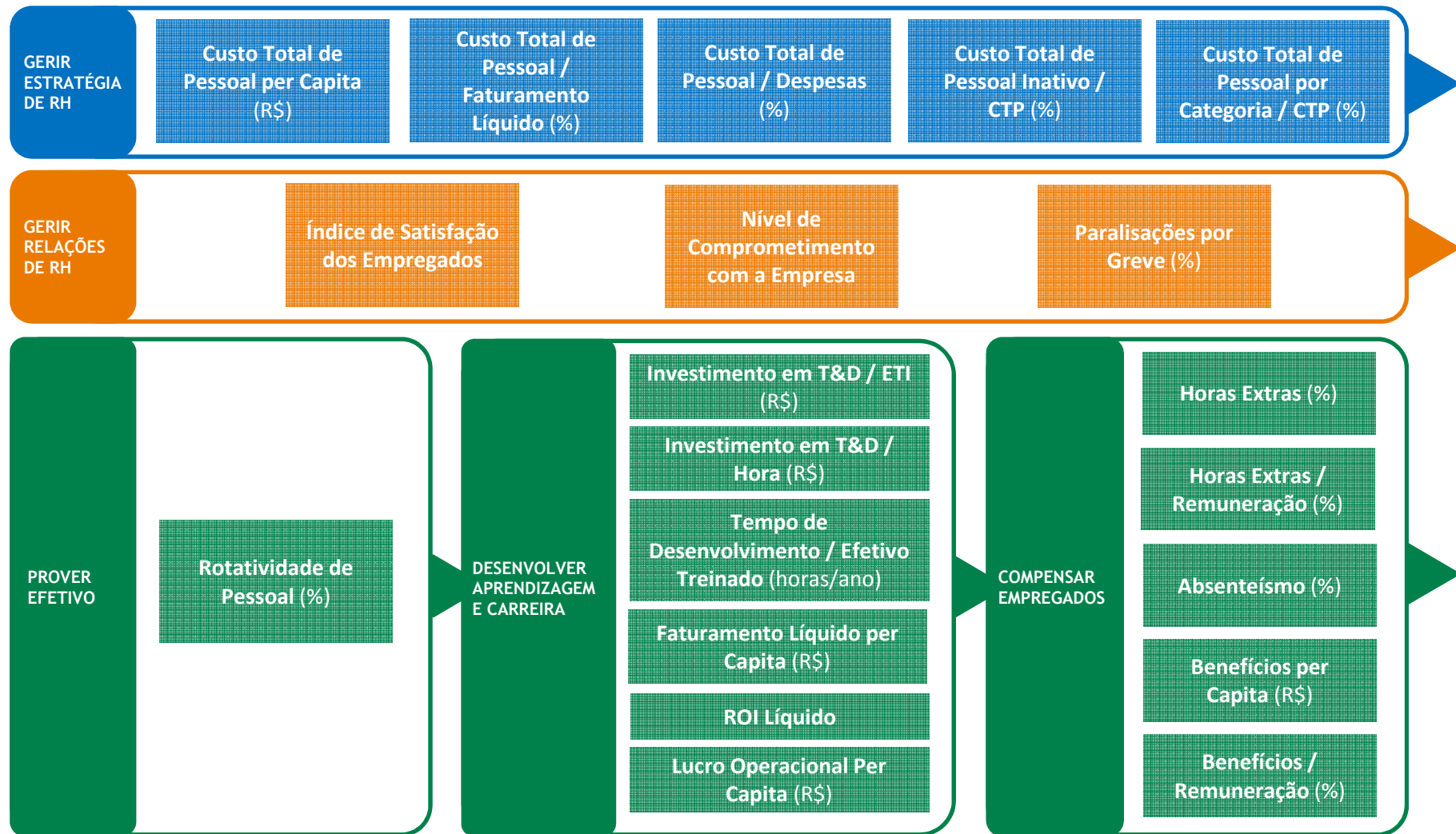
*Passo 4 - Definição de Indicadores*



## Indicadores Gerenciáveis por Processo



## Exemplos de Indicadores



# INDICADORES



Exemplo

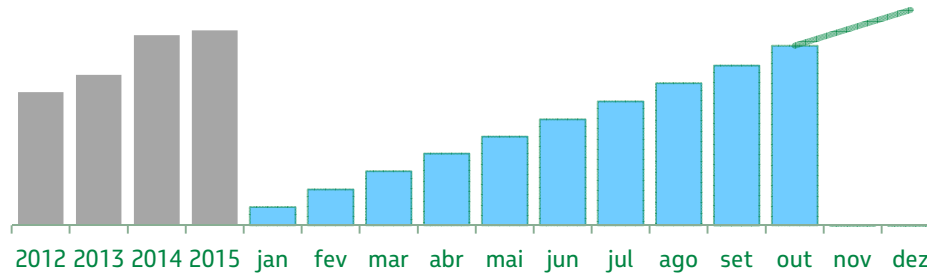
Gerir Desempenho de RH

DIV-01 ↓

**Custo Total de Pessoal per Capita**  
(milhares de R\$)

Custo Total de Pessoal

Efetivo Total



**Petrobras**

|      |    |
|------|----|
| 2013 | XX |
| 2014 | YY |
| 2015 | ZZ |

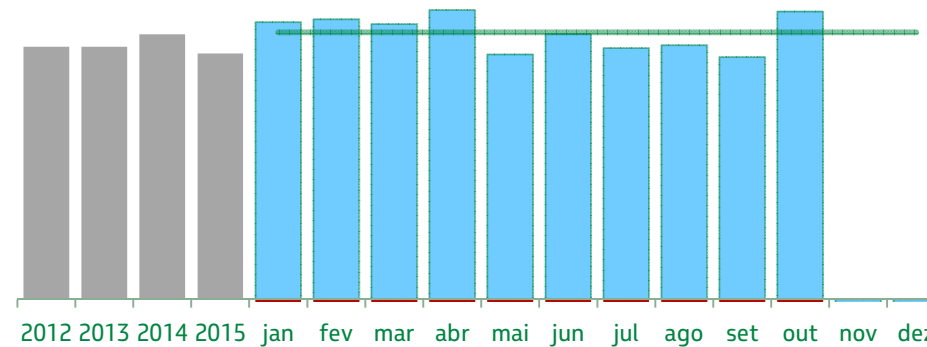
| Petrobras |    |
|-----------|----|
| 2013      | XX |
| 2014      | YY |
| 2015      | ZZ |

DIV-05 ↓

**Custo Total de Pessoal / Faturamento Líquido (%)**

Custo Total de Pessoal

Faturamento Líquido



**Petrobras**

|      |       |
|------|-------|
| 2013 | X,Y % |
| 2014 | Y,X % |
| 2015 | Y,Y % |

| Petrobras |       |
|-----------|-------|
| 2013      | X,Y % |
| 2014      | Y,X % |
| 2015      | Y,Y % |



# Próximos Passos





## *Estratégia de RH*

*Promover gestão da nossa força de trabalho em ambiente de **cultura participativa e de confiança mútua orientada para resultados que agreguem valor**, com segurança, ética, responsabilidade, estímulo ao debate, meritocracia, simplicidade e conformidade*

## Desafios da Gestão de Pessoas

# Meritocracia

## Gestão de **Competências**

Atração e retenção de **talentos**

Avaliação e gestão de desempenho  
baseada em **métricas objetivas**

Remuneração baseada em **desempenho**

Transformação cultural **orientada para resultados**

## Ciclo 2017-2021



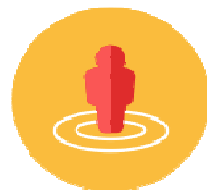
*Elaboração do Plano Estratégico (PE) e Plano de Negócios e Gestão (PNG) 2017-2021 da TRANSPETRO*



*Definição do Direcionadores e iniciativas estratégicas de RH da TRANSPETRO à luz do novo PE e PNG 2017-2021*



*Revisão, atualização e priorização do Portfólio de Projetos de RH no horizonte 2017-2021*



*Validação e acompanhamento do Portfólio de Projetos de RH 2017-2021 pela Diretoria colegiada da Transpetro*



*Aprimoramento da Gestão de Indicadores*

A decorative graphic on the left side of the slide consisting of a large yellow trapezoidal shape and a smaller green trapezoidal shape overlapping its right edge.

**Obrigado**

**Juliano Loureiro**

*Gerente de Planejamento de RH*

*[julianoloureiro@petrobras.com.br](mailto:julianoloureiro@petrobras.com.br)*