

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAIMUNDO FERREIRA MATOS JUNIOR

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS CONECTADA A INDICADORES
DE RESULTADO:
BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DE PESSOAS NO LABORATÓRIO
DE TESTES DE MOTORES DE UMA MULTINACIONAL**

CURITIBA

2017

RAIMUNDO FERREIRA MATOS JUNIOR

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS CONECTADA A INDICADORES
DE RESULTADO:
BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DE PESSOAS NO LABORATÓRIO
DE TESTES DE MOTORES DE UMA MULTINACIONAL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Acyr Seleme

CURITIBA

2017

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS CONECTADA A INDICADORES DE RESULTADO: BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DE PESSOAS NO LABORATÓRIO DE TESTES DE MOTORES DE UMA MULTINACIONAL

Raimundo Ferreira Matos Junior

RESUMO

O desafio de organizar um departamento de uma grande empresa não é uma tarefa fácil, envolve o entendimento da diversidade de seus colaboradores, os valores da empresa e sua cultura, aliada ao processo escolhido para a gestão da estratégia visando sistematizar esta tarefa complexa. O presente artigo descreve brevemente a origem da organização do laboratório e suas limitações, apresenta a ferramenta de gestão Balanced Scorecard, empregada para auxiliar na evolução da organização da equipe do laboratório, o qual apresentava a falta de sistemática estruturada capaz de avaliar e propor soluções, baseada na estratégia da empresa e traduzida a realidade do laboratório em indicadores e ações concretas.

Palavras-chave: Gestão de pessoal, balanced scorecard, planejamento estratégico, capital humano, Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

Embora as grandes organizações apresentem uma prática de excelência na gestão da estratégia e recursos, nem sempre tal nível de conhecimento chega à prática a todos os níveis organizacionais, em especial áreas da empresa que apresentam equipes pequenas com até 15 funcionários. De acordo com Brum (2005), o que se verifica ainda hoje, é que grande parte das empresas ainda se concentra em processos gerenciais induzidos por metas financeiras e voltados para aspectos táticos, encontrando dificuldades, pois, para executar a estratégia com êxito. Dessa forma, o processo estratégico normalmente tem o maior foco na formulação, sendo dada pouca atenção aos aspectos concernentes à implementação e à gestão da estratégia. O trabalho desenvolvido por Brum

questiona ainda os modelos adotados para solução dos problemas organizacionais e o modismo internacional.

Muitas das abordagens e metodologias desenvolvidas ao longo dos anos e apresentadas como um “modelo universal”, como “receitas” para a solução de problemas organizacionais, não têm obtido os resultados esperados, fracassando e consistindo em “modismos” passageiros. No caso em particular do Brasil, grande parte das empresas acabam por utilizar “modelos importados”, adotando de “forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão, para responder à pressão da adoção sem, no entanto realizar mudanças substantivas ou ferir o status quo” [...]

A compreensão do Comportamento Organizacional nunca foi tão importante para os gerentes. Uma olhada rápida em algumas das mudanças drásticas que estão acontecendo agora nas organizações apoia esta afirmação. Por exemplo, o empregado, em geral, está mais velho; mais e mais mulheres e a mistura racial estão presentes nos locais de trabalho; cortes de pessoal e de custos estão rompendo os laços de lealdade que, historicamente, uniam muitos empregados a seus empregadores; e a competição global está exigindo que os empregados se tornem mais flexíveis e aprendam a lidar com mudanças rápidas. Resumindo, existe, hoje em dia, um número muito grande de novos desafios e oportunidades para os quais os gerentes precisam estar preparados.

Trazendo as observações citas anteriormente para a realidade do laboratório cabe destacar que, embora a empresa tenha um sistema de gestão bem definido e estruturado a gestão realizada no laboratório não seguiu o mesmo padrão por limitação do recurso, até mesmo por ser uma estrutura muito pequena, embora execute função importantíssima no emprego da estratégia da empresa.

O laboratório de testes de motores da Volvo do Brasil foi criado a partir da migração de competência, anteriormente gerenciada pelo time de produção, para a formação de uma equipe dentro da hierarquia da engenharia de desenvolvimento do produto. Durante a migração a estratégia foi conduzir o recurso humano já empregado no laboratório, para a engenharia de desenvolvimento, com o acréscimo da contratação de dois engenheiros e dois técnicos de manutenção, totalizando um time de 11 colaboradores. A estratégia empregada foi conter os custos e investimentos em recurso humano, porém, com a ambição de entregar os resultados de teste na qualidade, quantidade e especificidades, condizentes com o trabalho de desenvolvimento do produto.

Tal estratégia foi bem conduzida, porém, a limitação de recurso gerou sobrecarga nas atividades dos indivíduos integrantes da equipe, bem como a incapacidade de implantação das melhorias no processo em ritmo igual ou superior, os demais departamento da engenharia do produto. Tal condição é evidenciada com base na acumulação de funções, neste caso um mesmo engenheiro acumula mais de uma descrição de cargo. Essa condição demonstra a necessidade de intervenção da organização para ajuste de carga de trabalho, investindo em recurso humano bem como o investimento em recurso material, para este último a atualização dos equipamentos anteriormente especificados para as demandas de produção. Além da evidência do acúmulo de função o indicador de rendimento do laboratório é inferior ao objetivo global de 35%, historicamente os últimos 5 anos demonstraram a incapacidade de atingir os objetivos apresenta valor máximo de 27%.

A condição relatada assim requer atenção do time gerencial e demonstra a necessidade de ações de reestruturação da equipe e a estruturação da gestão da estratégia, neste caso destaco a proposta do presente artigo na exemplificação da implantação de uma ferramenta estruturada capaz de avaliar e propor solução de organização, baseada na estratégia da empresa e traduzida na realidade do laboratório.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com a rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a competição acirramento entre empresas e entre países, geraram impactos significativos sobre a gestão das empresas, bem como a necessidade de monitoramento e ajustes rápidos da estratégia das empresas. Frente ao desafio um fator preponderante é a diferenciação pelo capital humano, criando condição para desenvolvimento do produto e conseqüentemente garantindo a entrada de receita e a manutenção da participação do mercado. Ainda a este respeito, como citado em SEGeT (2008).

O capital humano depende de talentos que a empresa precisa conquistar reter, desenvolver, motivar e recompensar, para ser competitiva. Mas por melhores que sejam os talentos eles precisam que a empresa ofereça uma organização de trabalho adequada, estrutura organizacional, cultura organizacional democrática e incentivadora para que prosperem. Dessa forma as pessoas aparecem como um fator de alta relevância [...]
Em uma organização, a prioridade deve ser desenvolver um compromisso com os seus funcionários, independente de sua estratégia, adquirindo uma

força de trabalho forte e competitiva. A tensão constante no trabalho e a cobrança da eficiência profissional estão estimulando uma competição crescente, tem-se exigido das pessoas aprimoramento e busca de todo tipo de conhecimento [...]

Com base nas pesquisas realizadas é evidente a tendência a evolução da gestão de pessoas, com a aplicação de ferramentas, neste caso enfatizo o uso do Balanced Scorecard, assim como destacado a seguir de acordo com Brum (2005) “Quando se fala em gestão de pessoas dois aspectos tornam-se relevantes de serem abordados. Um deles refere-se às ferramentas que dão suporte aos processos de gestão de pessoas e o outro se relaciona com a possibilidade de aplicação destas ferramentas em um contexto que, em primeira análise, parece ser ainda muito tradicional”.

A metodologia Balanced Scorecard, permite que as organizações alinhem sua missão, visão e estratégia a objetivos mensurados através de indicadores que quantificam o desempenho atual da empresa. Além disso, o Balanced Scorecard atua na criação de medidas de desempenho para auxiliar os gestores no controle do andamento do planejamento estratégico e permite comunicar a estratégia para todos os funcionários com clareza. Abaixo exemplos práticos de ferramentas aplicadas no caso estudo.

A fim de sistematizar sua aplicação os criadores (Kaplan e Norton) organizaram sua aplicação em quatro perspectivas que são elas, financeira, do cliente, interna da empresa, aprendizado e inovação.

-Perspectiva Financeira: Em muitas empresas a única perspectiva observada é esta, a qual diz respeito ao aumento de receita, retorno sobre ativos, lucratividade, consequências de ações e decisões, etc..., em quase todas as empresas o olhar financeiro é praticamente o mesmo, no BSC a diferença é que não é a única perspectiva e sim parte do conjunto, a qual gestores se baseiam para tomar as decisões.

-Perspectiva do Cliente: Os indicadores desta perspectiva estão relacionados á qualidade, relações pessoais, imagem, reputação, preço final, entre outros. Os criadores da ferramenta afirmam que a empresa deve determinar seu segmento-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos.

-Perspectiva Interna da Empresa: “A perspectivados processos internos é elaborada após a perspectiva financeira e dos clientes, pois estas fornecem as

diretrizes para seus objetivos (JAURÈS, 2001 apud Brum 2005)”. É neste item que são identificados as possíveis melhorias, assim como a busca pela inovação, é uma perspectiva que complementa as anteriores, pois seus indicadores trazem reflexo direto, para os indicadores financeiros e indicadores de clientes, seja ele por conta de redução de custos ou melhoria de processos.

-Perspectiva de Aprendizado e Inovação: Esta perspectiva trás indicadores (medidas) que auxiliam a avaliação tanto do crescimento quanto da aprendizagem, sendo possível adotar metas em equipes ou individuais. Essa perspectiva se torna muito importante para assegurar a competitividade da empresa, visto que através dela acontece a implantação e absorção das práticas cotidianas, que em outro momento se tornará parte do desenvolvimento e do processo de inovação da empresa.

O laboratório não pode ser separado do todo, neste caso faz parte da estrutura de gestão a nível global a qual a empresa é organizada. Partindo deste pressuposto a organização da alta direção divulga globalmente a estratégia, os valores bem como a orientação para a gestão das pessoas. Uma das tarefas mais difíceis é a tradução das orientações da alta direção, passando pelos níveis organizacionais até a equipe operacional, que deve entender claramente seu papel na organização a fim de atingir as metas estabelecidas e ao final obter o sucesso da estratégia proposta.

Dito isso havia uma divergência no que diz respeito a estruturação interna da estratégia do laboratório, bem como o entendimento do time quanto as orientações da empresa. Neste ponto é possível identificar a oportunidade de implantação de uma metodologia estruturada para a adequação da gestão do capital humano, bem como a mensuração dos resultados obtidos com as inúmeras ações de melhoria. Aqui cabe ressaltar também o foco na gestão dos recursos, considerando que o laboratório é um pilar importante do desenvolvimento do produto e no processo de inovação frente aos desafios do mercado consumidor.

Para alinhamento da base estratégia e a construção do Balanced Scorecard cito abaixo a estruturação Volvo, assim como os valores e indicadores globais de desempenho.

Sistema de gestão Volvo e suas práticas de excelência

Em 1977, a Volvo inicia sua história com a inauguração da fábrica, em Curitiba (PR). Desde então, a marca passou a ser uma das principais montadoras do continente, introduzindo veículos e serviços que sempre trouxeram novos conceitos ao mercado de transporte de cargas e passageiros e, com isso, ajudaram a desenvolvê-lo. A Volvo é, de longe, a marca que mais inovações apresentaram aos transportadores do mercado latino-americano.

Uma empresa de excelência em gestão tem valores e princípios claros para todos. “Nossa cultura é o que nos diferencia das demais empresas”. A famosa afirmação “nosso jeito de ser”, concretizado na forma como a empresa conduz o negócio, como exerce o papel de empresa cidadã e nos relacionamento com os públicos estratégicos (stakeholders), sejam clientes, fornecedores, funcionários, concessionárias e distribuidores e a própria sociedade. Abaixo apresentação estruturada da cultura da Volvo.

FIGURA 1– VISÃO ESQUEMÁTICA DA CULTURA VOLVO.



FONTE: Prática de excelência em gestão Volvo (2016).

Alinhada com a cultura Volvo o laboratório necessita desenvolver um referencial próprio para auxiliar na tarefa difícil de alinhar suas ações com os

objetivos da empresa, em concordância com tal alinhamento será possível entender o desenvolvimento conforme apresentação dos resultados no capítulo 4.

A aplicação do Balanced Scorecard consiste então em 4 elementos básicos dentro de cada perspectiva, são eles:

1- A definição dos **objetivos estratégicos**;

2- **Indicadores**, cada objetivo deve possuir ao menos um indicador, ao qual será possível medir se o objetivo está sendo alcançado;

3- **Metas claras**. Deve-se estipular uma meta para cada indicador, com valores e prazos definidos.

4- **Ações** para atingimento dos objetivos.

O BSC pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação a estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la

3 METODOLOGIA

O corte temporal aplicado será o seccional, conforme indicado na situação-problema, a qual congela condição avaliada do recurso humano disponível para as atividades do laboratório. O método de coleta de dados será realizado a partir da observação e da pesquisa em fontes documental, artigo, livros e revistas em meio físico ou virtual. Os dados aplicados serão do tipo primário e secundários resultados da observação realizada pelo autor do trabalho bem como os dados secundários obtidos de arquivos existentes na empresa e material pesquisado das diferentes

fontes. O processamento dos dados será realizado por meio de análise qualitativa e documental.

Na investigação documental foram identificados e analisados os materiais escritos disponíveis da na empresa que puderam servir de fonte de informações sobre a prática de gestão por excelência e o histórico da empresa. Salienta-se, todavia, que os documentos serviram apenas como fonte de dados para uma análise mais abrangente da empresa e não especifica a realidade do laboratório de testes. Os documentos foram obtidos a partir da pesquisa na intranet (quadros informativos, manuais diversos, relatórios de gestão), caracterizando a investigação direta.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.

Com base no sistema de gestão da empresa foi definida a tradução da organização do laboratório ajustando a visão para uma abordagem mais próxima a realidade das atividades, com o objetivo de tornar a estratégia mais compreensível aos colaboradores. Dito isso segue abaixo o resultado obtido.

Laboratório de engenharia de motores – **Missão**

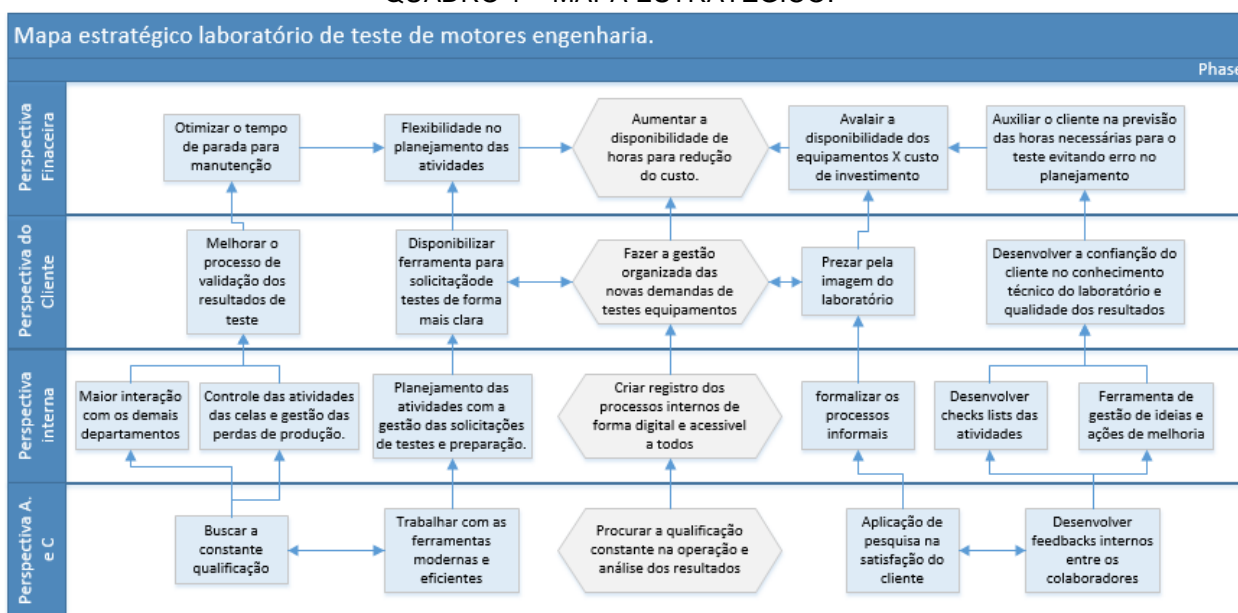
Nós criamos valor ao nosso produto com nosso conhecimento, trabalhando com paixão e confiança, sempre abertos a mudança, focados no sucesso do nosso cliente e buscando a excelência no desempenho.

Visão do laboratório de engenharia de motores.

Ser reconhecido Volvo como o melhor laboratório de ensaios.

Na sequência de definições do processo de implantação do Balance Scorecard é apresentada a tarefa importante de construção do **mapeamento estratégico** do departamento. Sendo este o descritivo da estratégia do departamento através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).

QUADRO 1 – MAPA ESTRATÉGICO.



FONTE: o autor (2017).

Objetivo estratégico

Objetivo geral - De posse do diagnóstico atual do departamento, foi elaborada uma nova estratégia de gestão de pessoas e seus indicadores com base no Balanced Scorecard.

Os objetivos específicos foram definidos por ordem de prioridade conforme segue abaixo:

- Segurança e qualidade dos ensaios;
- Capacitação dos colaboradores;
- Melhoria do rendimento operacional;
- Investimento em novos equipamentos;

O passo a seguir refere-se a definição dos **indicadores** e **metas**, os quais respectivamente serão medidos e acompanhados para o sucesso do alcance dos objetivos e o referencial do nível de desempenho ou taxa de melhoria que precisa ser realizado para que os objetivos sejam alcançados .

No quadro abaixo destaco os indicadores de eficiência do laboratório de testes (Product engineering laboratory) PEL, sendo eles Horas de rotação (Rotation

Hours), Atividades do projeto (Project activities) e Perdas de produção (Production Losses). Cabe lembrar, conforme indicado na introdução do presente trabalho que, o valor de referencia aplicado para o grupo Volvo é de 35% de eficiência para as horas de rotação, porém, devido as limitações relatadas, aplica-se uma redução para o valor de 27% máximo até que as ações de melhoria de recurso humano e material sejam aplicadas conforme plano de investimentos não apresentado no trabalho. Abaixo quadro 2 com apresentação de indicadores e metas.

QUADRO 2 – INDICADORES E METAS.

Indicador de desempenho	Mensuração	Frequência	Respons. da mensuração	Meta	Peso	Resultado atingido	Pontuação final
1. PEL Efficiency	Rotation hours \geq 27%						
1.1 Rotation Hours: amount of hours the test cells are running divided with numbers of cells divided with available hours during a calendar year	\geq 27% - 100% \geq 21% < 27% - 80% \geq 17% < 21% - 40% < 17% - 0%			Rotation hours \geq 27%	35%	31,34%	40,63%
1.2 Project activities: No activities in test cell with no PEL activity scheduled and Project is charged (engine issuer, results analysis during the opening time, Test preparation, installation and removing engine)	Project activities \leq 6,0%	Dec 2016	17240	Project activities \leq 6,0%	15%	6,15%	12%
1.3 Production losses: Hours lost under PEL responsibility when something bad makes impossible to use the test results (ex: break down, wrong measurement, bad using of test equipments...etc)	Production losses \leq 2,0%			Production losses \leq 2,0%	30%	2,33%	24%
	\leq 6,0% 100% > 6,0 % \leq 7,5 % 80% > 7,5 % \leq 9,0% 40% > 9,0% 0%						
	\leq 2,0% 100% > 2,0% \leq 2,6% 80% > 2,6% \leq 3,5% 40% > 3,5% 0%						

FONTE: o autor (2017).

Planos de ação - Relatam as ações práticas necessárias para que se alcancem os objetivos estratégicos organizacionais. Abaixo lista ações elaboradas com a aplicação da ferramenta de gestão proposta.

- Gerenciar os treinamentos dos operadores das celas de testes (exemplo do gerenciamento dos treinamentos elaborado a partir de planilha simples demonstrada no apêndice B)
- Abrir um canal de comunicação com os requisitantes dos testes através de uma ferramenta de solicitação de atividades aliada a uma reunião quinzenal para avaliação do andamento das atividades, avaliação dos operadores e lista de ações de melhoria no andamento. Para a melhoria da organização das solicitações de testes a antiga planilha Excel foi substituída por software de gerenciamento

desenvolvido pelo time de suporte informático dentro da empresa com sua interface elaborada no ambiente do navegador de internet. Abaixo imagem ilustrativa da ferramenta desenvolvida para gerenciamento das solicitações.

FIGURA 2 – FIGURA ILUSTRATIVA DA FERRAMENTA IMPLANTADA PARA A GESTÃO DE SOLICITAÇÕES DE TESTE.

Title	Name	Order type	Last update	Activity	Status
Piston Retrofit -...	ENGA_051391	Engine Assembly	2018-03-05 09:26:00	Implementation	In progress
Instrumentação...	TePr_051135-a	Technical Preparation	2018-03-05 09:25:40	Implementation	Finished
Instrumentacao...	TePr_049926-a	Technical Preparation	2018-03-02 10:29:58	Implementation	Waiting
Injector Retrofit...	ENGA_051483	Engine Assembly	2018-03-02 10:18:45	Implementation	Waiting
P3223 - Engine/...	AP_220504_ENGA_050749	Engine Assembly	2018-03-02 10:16:48	Implementation	Waiting
P3223 - Engine/...	AP_220054_ENGA_050726	Engine Assembly	2018-02-27 14:25:25	Implementation	In progress
P30-0808: Boqot...	AP_220164_ENGA_050162	Engine Assembly	2018-02-27 14:21:31	Implementation	Finished
P30-0808: Boqot...	ETBo_049661	Engine Test Booking	2018-02-26 18:56:37	Implementation	In progress
Engine Test - Scr...	ETBo_048789-a	Engine Test Booking	2018-02-26 18:56:04	Implementation	Finished
Inspecao EU3 -...	TePr_051295-a	Technical Preparation	2018-02-21 10:38:44	Implementation	Waiting
Engine Test- P32...	ETBo_051289	Engine Test Booking	2018-02-20 14:01:29	Implementation	Waiting
P30-0808: Boqot...	AP_220164 TePr_050163	Technical Preparation	2018-02-20 13:54:53	Implementation	Waiting
P3223 - HDE16 Eur...	AP_220054 ETBo_050038	Engine Test Booking	2018-02-20 13:51:22	Implementation	Waiting
Engine Test- P32...	ETBo_044984-a	Engine Test Booking	2018-02-20 13:44:29	Implementation	Finished
COP Test W1806...	ETBo_050417	Engine Test Booking	2018-02-20 13:41:52	Implementation	Finished

FONTE: o autor (2017).

- Criar sistemática de registro das atividades e problemas que necessitem intervenção corretiva para o retorno da atividade das celas; Para atender a demanda de gestão das atividades e o controle dos problemas diários, foi elaborada uma sistemática de registro das celas de teste tipo “diário de bordo” com a finalidade de criar um banco de dados.
- Revisar os procedimentos internos;
- Criar sistemática de gestão das melhorias de qualidade, segurança e meio ambiente em uma única fonte de dados, capaz de fornecer um canal aberto para a sugestão de ideias bem como o controle do andamento das atividades de forma estruturada. Para este item foi elaborada planilha de controle identificada como

perdas não produtivas (Non Production Losses); Abaixo o exemplo da planilha de gestão dos itens de melhoria.

FIGURA 3 – FERRAMENTA DE CONTROLE DAS AÇÕES DE MELHORIA E SEGURANÇA.

Control Number	Type	Plan	ok	Requested By	Place	Request Number	Requested By	Department	Opening date	Description	Priority
119	Quality Improvement	Check	ok	Thiago Lemos	At TCs		Márcio Medeiros	PEL	9/8/17	Atividade de controle de qualidade para verificar se há divergência entre a utilização dos mapas de perda e a realidade operacional. Verificar a utilização dos mapas de perda. Foi necessário desenvolver um PC diretamente no Excel.	P2
128	Maintenance	Completed	ok	Anderson Oliveira	TC07		Raimundo Mello	PEL	25/9/15	Revisão de manutenção preventiva de PC diretamente no Excel.	P2
188	Quality Improvement	Completed	ok	Rodrigo Makuch	At TCs		Raimundo Mello	PEL	14/10/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P2
202	Maintenance	Completed	ok	Anderson Oliveira	TC08		Jak Berg	PEL	21/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P2
206	Quality Improvement	Completed	ok	Thiago Lemos	At TCs		Artur Henrique	PEL	4/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P2
210	Quality Improvement	Completed	ok	Anderson Oliveira	At TCs		Carlos Américo	PEL	4/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P2
225	Maintenance	Completed	ok	Raimundo Mello	TC07	27847	Kleber	PEL	24/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P1
228	Quality Improvement	Do	ok	Rodrigo Makuch	TC07		André	PEL	3/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P2
230	Maintenance	Act	ok	Anderson Oliveira	TC07		Raimundo Mello	PEL	12/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P1
232	Maintenance	Completed	ok	Anderson Oliveira	TC07		Raimundo Mello	PEL	12/9/15	Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle. Calibração de transdutor de pressão de controle.	P1

FONTE: o autor (2017).

- Divulgar os indicadores mensalmente estimulando a participação de toda a equipe para o atingimento das metas. A partir do banco de dados criados com o “diário de bordo” e possível quantificar as horas de trabalho e demais sub-rotinas do dia a dia, sendo esta quantificação a base para divulgação dos resultados conforme modelo apresentado no apêndice A.

Detalhando um pouco mais a perspectiva de treinamento e focando no capital humano cabe reforçar o conceito da teoria da equidade que pode ser aplicado diretamente na situação que evidenciei no laboratório. Não diretamente a minha função, mas como um bom exemplo na atividade operacional dos técnicos responsáveis pela realização dos testes de motores. A equipe é composta por 5 operadores que revezam escalas de trabalho em dois turnos e entre as diferentes celas de teste (cela de testes – local onde o motor é instalado e submetido as diferentes condições de teste). Considerar o primeiro turno que inicia às 08hrs da manhã e o segundo a partir das 17hrs da tarde.

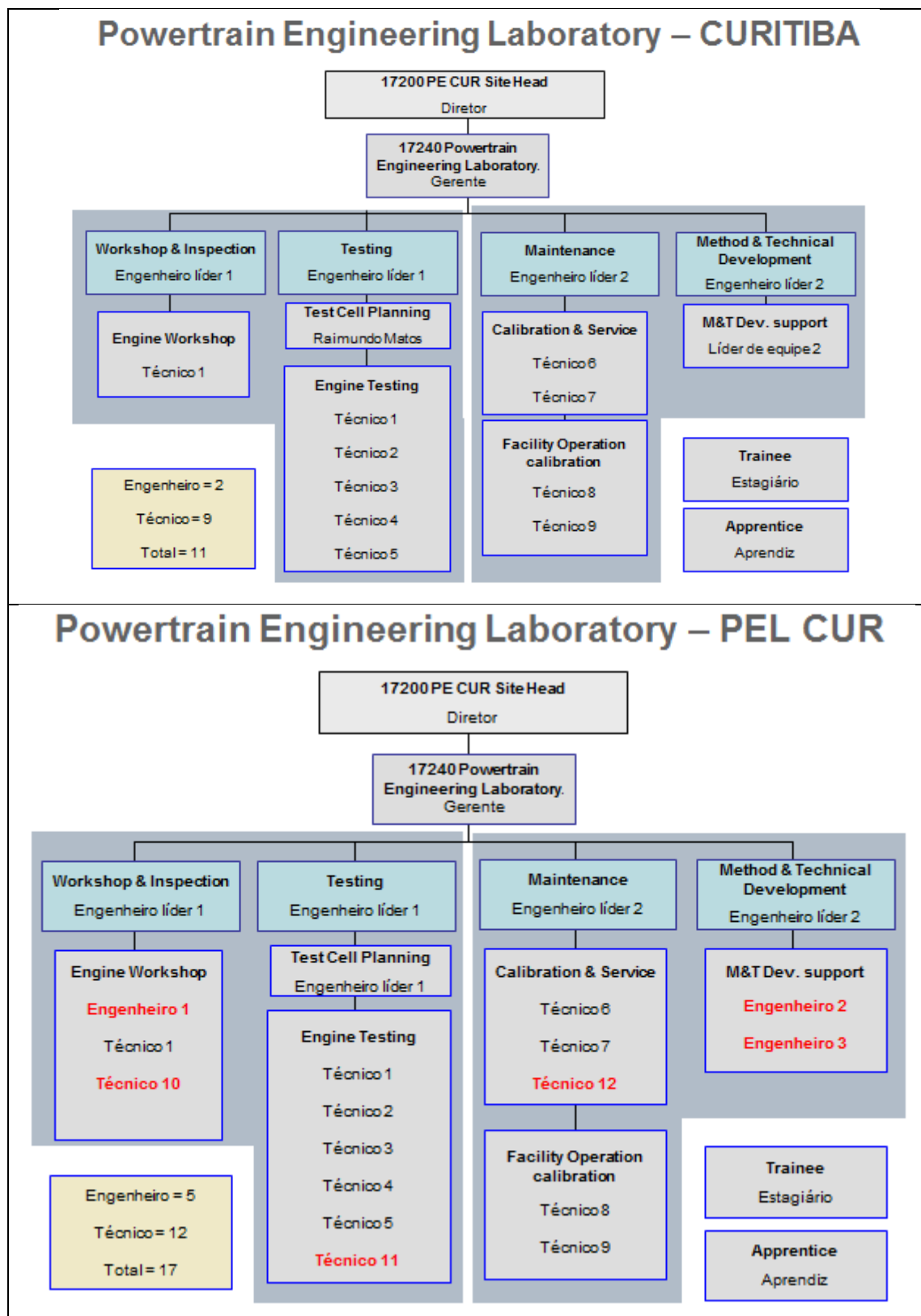
Neste contexto os mesmos podem ser enquadrados em três níveis técnicos, junior, pleno e sênior, dos quais cada um possui sua respectiva janela salarial, iniciando pelo Junior (menor valor) até sênior (maior valor). Evidenciei em algumas

circunstâncias rivalidade salarial entre os técnicos classificados como plenos e os classificados como técnicos seniores. Em diversas oportunidades os técnicos plenos questionaram o nível seguinte comentando “se eu faço tudo o que um sênior faz não deveria estar recebendo o mesmo?”, atitude esta que demonstra a frequente tentativa de subjugar a competência do nível acima e indicar sua remuneração que deveria ser superior a atual.

Neste caso identifiquei os seguintes problemas, a falta de recurso da organização e da liderança imediata em aplicar ferramenta disponível pela empresa para avaliar a competência, tornar claro aos diferentes níveis a cobrança e a forma de avaliar, uma conversa direta para alinhar as expectativas tanto do funcionário quanto da empresa para cada nível. Esta situação dentre outras somada a outras condições de desigualdade salarial podem degradar o ambiente de trabalho conduzindo a uma situação insustentável para a equipe. É evidente a necessidade da conversa frequente da hierarquia, demonstrando o interesse pelas atividades e a possibilidade de ouvir as demandas dos funcionários bem como deixar claro o que a empresa espera de cada um e como seu trabalho será avaliado.

Acredito que um bom alinhamento das expectativas e a comunicação clara e direta com o funcionário podem reduzir e muito os conflitos da teoria da equidade ou reduzir a insatisfação dos colaboradores. Criando um ambiente de motivação para que os colaboradores do nível sênior continuem se aperfeiçoando e os níveis inferiores busquem motivação para evoluir para um próximo passo. Abaixo a evolução organizacional proposta com base na reestruturação da estratégia e a readequação da carga de trabalho conforme quadro 3.

QUADRO 3 – ORGANOGRAMA ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA.



FONTE: o autor (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho atingiu seus objetivos, propondo um modelo de Balanced Scorecard para o laboratório de testes de motores, alinhando sua missão, visão e estratégia aos processos, traduzindo esses elementos em objetivos mensuráveis e em seus respectivos indicadores de desempenho. Foram estudados os conceitos da literatura sobre o assunto.

O problema de sobrecarga de trabalho e conseqüentemente a má divisão das atividades foi avaliada e redistribuída com o aumento do quadro de colaboradores assim como está em andamento uma atualização dos recursos em equipamentos e instalação, com um projeto de expansão visando a futura legislação ambiental, prevista para 2023, a qual deve gerar impacto direto com o aumento de carga de testes com pressão na qualidade de rendimento das atividades.

Ainda com o benefício da sistemática aplicada para avaliação da estratégia do laboratório foi possível apresentar lista de ações, as quais já estão em andamento apresentando resultados excelentes e devem ser mantidas como pilar visando a inovação dos serviços realizados e assegurando o investimento contínuo no capital humano do laboratório.

REFERÊNCIAS

Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5., 2008, Rio de Janeiro. **Tendências na Gestão de Pessoas: Uma visão estratégica.** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

Barduchi A. L. J.;Fahl A. C., A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas. **Kroton – Portal Stricto Sensu.** Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/viewFile/2706/2571> >. Acesso em: 21 junho 2017.

BRUM M. R. **O Balanced Scorecard e a gestão estratégica:** Estudo de caso em uma corporação de grande porte de Belo Horizonte. 225 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) – Centro de Pós-Graduação e pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

SILVA G. A. V.; BASQUES P. V.; FACCO F. C., Conectando Recurso Humano e Estratégia: Em busca de indicadores de resultado na gestão de pessoas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 3 (2006).

Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 6., 2008, SANT'ANNA A. P.; ARAUJO C. S.; QUINTELLA H. M. M.; VIEIRA R. B. C., **O Balaced scorecard e a estratégia de pessoas na criação de valor para o acionista de empresa do setor financeiro**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2008.

Prática de excelência Volvo 2016. Curitiba 2016. 23/08/2016. Disponível em: <http://violin.volvogroup.net/sites/local/curitiba/misc/mgmt-systems/Pages/Default-pt.aspx>

CORRÊA D. R. **Balanced Scorecard adaptado para implantação em micro empresas: Estudo de caso da implantação do BSC na BIG FHILL Sonorização / Soluções automotivas** 24 f. Trabalho de conclusão de curso (Especialista e m gestão estratégica) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação e Administração, Universidade Federal do Paraná, Joinville, 2014.

APÊNDICE A – FOLHA DE DIVULGAÇÃO DOS INDICADORES MENSALMENTE



2017 Objectives

Performance Test Cells
Month: October

	Last Year Results	Objective	Global Objective
Rotation Hours	26,9%	27,0%	35,0%
Project Activities	4,8%	6,0%	6,5%
Production Losses	1,5%	2,0%	

RESULTS:

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC	YTD
Rotation Hours	☹	☹	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺	☺			☺
Project Activities	☺	☺	☺	☺	☺	☹	☹	☺	☺	☺			☺
Production Losses	☺	☹	☺	☺	☺	☹	☹	☺	☺	☹			☺

Highlights: Decrease on the Production Losses figures, due to several issues with the Intake Air System (CTS).
Decrease on Rotation Hours figures due to stopage of Test Cell 07 on w1740 & w1741 for new HVAC.
Project Activities with low figures.
Running 2x shifts @ TC07.

Graphs (Targets)	Remarks
<p>Rotation Hours</p>	<p>Objective -> 27,0% * YTD -> 40,8% October -> 19,0%</p>
<p>Project Activities</p>	<p>Objective -> 6% * YTD -> 4,4% October -> 1,0%</p>
<p>Production Losses</p>	<p>Objective -> 2% * YTD -> 2,6% October -> 3,6%</p>

APÊNDICE B – EXEMPLO DO PLANO DE FORMAÇÃO DOS COLABORADORE DO LABORATÓRIO

PLANO DE FORMAÇÃO - PEL CUR

2017		Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3		Colaborador 4		Colaborador 5		Colaborador 6		Colaborador 7		Colaborador 8		Colaborador 9		Colaborador 10	
		Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real	Ano	Real
Treinamento Checklist	R. Matos	12	s					12	s	12	s			12	s						
Caixa l-shift	Produção							14	s					16	n	16	n				
Treinamento motor MD13	Produção	14	s			16	n							14	s					9	s
Treinamento motor MD11	Produção																12	s			
Treinamento de Abandono	Segurança	11	s					11	s	11	s			11	s	11	s	12	s	11	s
Vision	J. Berg	14	s			13		14	s	14	s			14	s	13	s	14	s	13	
Comtest	WSP	17		17		17		17		17		17		17		17		17		17	
Brigada de Incêndio	Segurança															12	s				
Software - Navigator	J. Berg	13	s			13		13	s	13	s			13	s	13	s	13	s	13	
Preenchimento logbook (P)	D. Bestel	14	s			14	s	14	s	14	s			14	s	14	s	14	s	14	s
Mentalidade Enxuta	Interno	12	s											12	s	12	s	12	s	12	s
Treinamento VPS	Interno	12	s			12	s	12	s	12	s			12	s	12	s	12	s	12	s
Software - Inca	Igor C.	13	s			13		13	s	13	s			13	s	13	s	13	s	13	
Software - Sakura	M. Wodiani	13	s			13		13	s	13	s			13	s	13	s	13	s	13	s
Software - Can Analyzer	M. Wodiani																				
Sistema Elétrico Volvo	O. Silva	13	s					13	s	13	s			13	s	13	s			13	s
Pesagem particulado	R Matos	13	s			13	s	13	s	13	s			13	s	13	s	13	s	13	s
Validação de testes	M. Wodiani	13	s					13	s	13	s			13	s	13	s	13	s	13	s
Software - Eng. Tool	J. Soto	14	s					14	s	14	s			14	s	14	s	14	s		
Treinamento medição THC	R. Matos	15	s					15	s	15	s			15	s	15	s				
PCP AVL Nível 1 - software	J. Berg	14	s					14	s	14	s			14	s	14	s	14	s		
PCP AVL Nível 1 - software	A Marquezin	14	s					14	s	14	s			14	s	14	s	14	s		
Kit emergência ambiental	R Matos	16	s			15	n	16	s	16	s			16	s	16	s	16	s	15	n
Introdução AVL 483	R. Meluch	15	s			15	s	15	s	15	s			15	s	15	s	15	s		

REALIZADO PARCIAL (%)	100%		96%	100%		96%	93%	100%	88%
------------------------------	------	--	-----	------	--	-----	-----	------	-----