



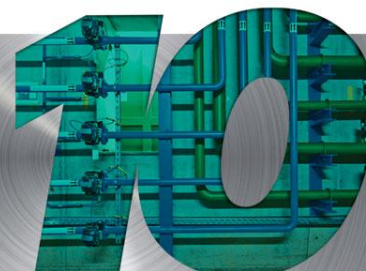
PRODUTIVIDADE TECNISA INSTALAÇÕES: PRINCIPAL FERRAMENTA PARA O SUCESSO NA GESTÃO DE RECURSOS

Categoria: Métodos e Processos na Execução de Instalações

André Ramos de Andrade
Débora Wan-Dick F. J. Orozco
Marcelo Matsusato



OS MELHORES DA INSTALAÇÃO

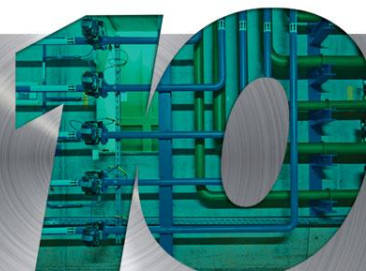


INTRODUÇÃO

Com a escassez da mão de obra qualificada no mercado nos últimos 5 anos, a necessidade de formar uma equipe própria para atender com qualidade as atividades de instalações prediais das obras da Tecnisa passou a ser uma demanda que suportou a criação do DSP - Departamento de Sistemas Prediais na empresa.

A evolução do DSP se inicia com processos e dados empíricos, passando pela aplicação do regime de bonificações e chegando ao pagamento de tarefas vinculadas a indicadores obtidos através do estudo de produtividade real.

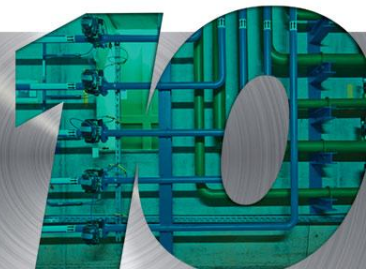
O estudo de produtividade passa a ser uma ferramenta de gestão da mão de obra que permite um refino maior nos orçamentos e pagamentos de tarefas aos funcionários de forma meritocrática. Assim, todas as atividades são remuneradas a preços justos e atrativos para os funcionários e para a empresa.





MISSÃO

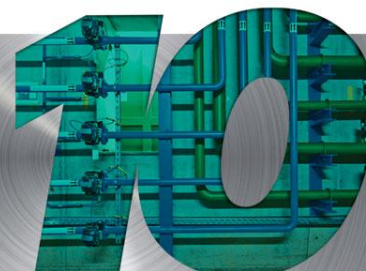
Oferecer produtos e serviços no mercado imobiliário cujas rentabilidade e satisfação dos clientes assegurem a sustentabilidade da Empresa e a valorização da marca TECNISA.



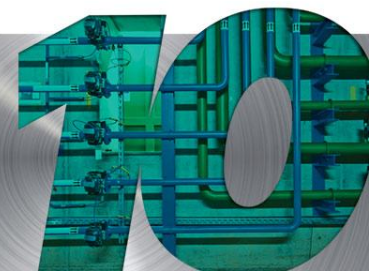


VISÃO

Ser reconhecida como a melhor empresa do segmento imobiliário, perpetuando nosso negócio por meio da rentabilidade, qualidade de entrega, inovação e relacionamento com clientes, colaboradores e investidores

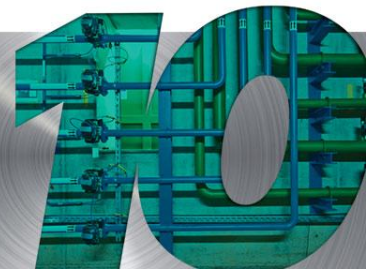


O cenário econômico no qual surgiu a equipe própria de instalações prediais da Tecnisa era de crescimento e escassez da mão de obra e de instaladoras qualificadas disponíveis no mercado. A equipe própria veio como uma alternativa para atender essa demanda das obras. Para esse desafio a empresa optou por criar o DSP – Departamento de Sistemas Prediais, específico para gerenciar essa equipe, não deixando-os sob gestão direta do engenheiro da obra. Essa opção pela centralização em uma equipe de instalações permitiu uma atuação mais homogênea nas obras atendidas pelo DSP, maior autonomia pela equipe de instalações e uma melhor gestão da mão de obra direta que é locada em diferentes obras sempre visando atender a demanda da empresa.



Inicialmente o pagamento de tarefas aos funcionários era realizado de acordo com o critério empírico determinado pelo encarregado. Esse método gerava problemas de insatisfação aos funcionários e a justificativa muitas vezes se baseava mais em um sentimento do que em números capazes de expressar as decisões.

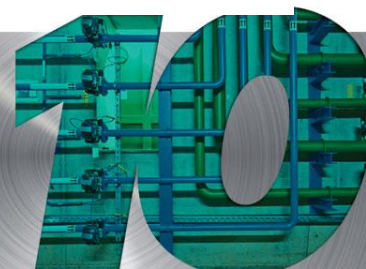
O planejamento e dimensionamento das equipes em campo tinha como base apenas um histograma de mão de obra. Portanto, o processo partia de um valor pré determinado para as instalações e havia uma divisão desses valores pelas atividades definido junto aos encarregados.





Uma vez identificado a necessidade de ter indicadores reais da produção, foi estruturado o estudo de produtividade.

Esse estudo foi feito com base na metodologia simples, que consistiu em acompanhar as equipes em campo entendendo sua rotina, logística, rendimento e interferências com os demais processos existentes na obra. A equipe de GMO – Gestão de Mão de Obra da Tecnisa coletou dados em diferentes obras, em instalações realizadas com equipe própria e empresas terceirizadas.

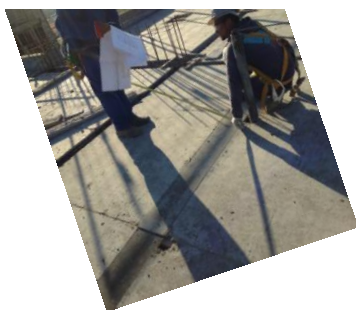
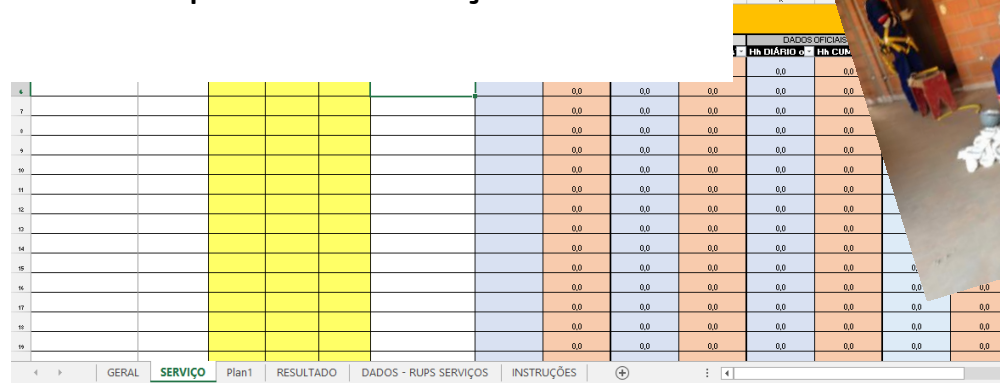


A coleta de dados consiste em acompanhar a rotina das equipes e campo, computando o tempo desprendido nas atividades e todos recursos e interferências. Após a coleta de dados em campo, ocorre o processamento desses dados, permitindo a união de serviços semelhantes, gerando comparações e análises mais profundas sobre as atividades.

Através dessa análise, obtém-se uma melhor compreensão de como as diferentes tipologias de projetos influenciam na produtividade e quais fatores devem ser considerados para estimar os recursos necessários para a realização de cada atividade.



Data	Local	Atividade	Horas	Observações
15/02	1a SA	1SA	12	2 0
16/02	1a SA	1SA	24	16 4 4
17/02	1a SA	1SA	24	16 8 4
18/02	1a SA	1SA	11	5 2 4
19/02	1a SA	1SA	18	0 0
20/02	1a SA	1SA	18	0 0
21/02	1a SA	1SA	18	0 0
22/02	1a SA	1SA	18	0 0

DADOS OFICIAIS									
								Hh DIÁRIO	Hh CUM
6								0,0	0,0
7								0,0	0,0
8								0,0	0,0
9								0,0	0,0
10								0,0	0,0
11								0,0	0,0
12								0,0	0,0
13								0,0	0,0
14								0,0	0,0
15								0,0	0,0
16								0,0	0,0
17								0,0	0,0
18								0,0	0,0
19								0,0	0,0

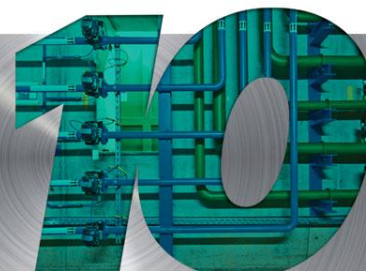


A implementação das tarefas calculadas com base nos estudos de produtividade foram positivas. Primeiramente foi positiva para o funcionário, pois ele se sente motivado a realizar muito mais atividades.

As tarefas supervalorizadas que gerava sempre preferência pelos funcionários foram sensivelmente eliminadas.

O inverso era desmotivante, pois o funcionário tinha a sensação de estar sendo desmerecido e não tinha vontade de desenvolver a atividade.

Com a implantação das tarefas baseadas em produtividade os funcionários passaram a não mais ter preferências por determinadas atividades. Criando profissionais mais multifuncionais e realizando-as sabendo que sua remuneração é justa e proporcional ao esforço para a execução da mesma.



Para o DSP o resultado também foi positivo, pois o estudo permitiu uma melhor compreensão das demandas de cada atividade, permitindo um orçamento mais enxuto e embasamento para as tomadas de decisões, proporcionando em 8 meses uma economia de 7,68% do custo de MDO, totalizando cerca de R\$400.000,00.

Acompanhamento de Resultado

