

FAMIG- Faculdade Minas Gerais

Graduação em Engenharia De Produção

SHEILA CRISTINA DOS SANTOS DE SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Belo Horizonte

2024

SHEILA CRISTINA DOS SANTOS DE SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da FAMIG-Faculdade Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador:

Belo Horizonte

2024

SHEILA CRISTINA DOS SANTOS DE SOUZA

GESTÃO DE PESSOAS NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da FAMIG-Faculdade Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração:
Gestão de Pessoas e
Engenharia de Produção

Diego de Jesus / Marccone Pirez

Professores (Orientadores)

(Banca Examinadora)

(Banca Examinadora)

Belo Horizonte

2024

RESUMO

O objetivo deste estudo é demonstrar os conceitos essenciais à Gestão da Produção, promovendo uma disposição extensa para os diversos problemas de plano de atividades, reformular importantes conceitos para essas classes de problemas e contrastar a teoria atualmente às ordens com a realização de programação de produção. A Gestão da Produção pode ser determinada como a destinação de recursos de produção ao dispor ao longo do tempo para melhor satisfazer a um conjunto de critérios e, à vista disso, ao cliente em potencial. Geralmente, os problemas que acontecem dentro do processo de produção de uma empresa são muitas vezes devido a atrasos na entrega de produtos. O planejamento de atividades para uma concessão eficaz abarca um conjunto de atividades a serem desempenhadas, e os discernimentos para a mesma podem abranger contrapartidas entre a término antecipado e a final de uma tarefa, e entre conservar o estoque para a tarefa e as mudanças assíduas de produção. A gestão da produção produz implicações positivas não somente na área produtiva, mas do mesmo modo em outras áreas da empresa, e não apenas dentro da organização, toda a parte econômica é comprometida de forma positiva, direta ou indiretamente, com uma melhor performance da gestão produtiva.

Palavras-chave: gestão de pessoas, capital humano, organizações, investimento, Gestão da Produção.

SUMMARY

The objective of this study is to demonstrate the essential concepts for Production Management, promoting an extensive provision for the various activity plan problems, reformulating important concepts for these classes of problems and contrasting the theory currently in place with the implementation of production

scheduling. Production Management can be determined as the allocation of production resources available over time to better satisfy a set of criteria and, in view of this, the potential customer. Generally, problems that happen within a company's production process are often due to delays in product delivery. Activity planning for an effective concession encompasses a set of activities to be performed, and the discernments for the same may encompass trade-offs between early and final completion of a task, and between conserving stock for the task and frequent changes of production. Production management produces positive implications not only in the production area, but also in other areas of the company, and not just within the organization, the entire economic part is positively compromised, directly or indirectly, with better management performance. productive.

Keywords: people management, human capital, organizations, investment, Production Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
2. GESTÃO DE PESSOAS.....	8
2.2 O DESAFIO DA MOTIVAÇÃO	10
2.3 REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO: PRODUTIVIDADE.....	11
3. A GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	12
3.1 DEFINIÇÕES.....	15
3.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	18
3.3 DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DA PRODUÇÃO	20
4. CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL.....	20
4.1 PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DA PRODUÇÃO.....	23
4.1.2 DIAGNÓSTICO.....	24
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS	25
5.1 O PERFIL DE LIDERANÇA DO ENGENHEIRO.....	25
5.2 LÍDERES DO FUTURO	28
5.3 GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE.....	29
CONCLUSÃO.....	31
REFERENCIAL TEÓRICO	33

INTRODUÇÃO

Durante a Era da Informação, a área empresarial que mais sofreu mudanças foi a de gestão de pessoas, pois o capital humano é o único recurso dinâmico das empresas e organizações. O sistema administrativo nas organizações tem passado por várias mudanças ao longo do tempo.

Inicialmente, essa mudança começou com a migração dos trabalhadores dos campos para as fábricas, onde ocorreu um aperfeiçoamento mecânico e tecnológico, permitindo a produção de maiores volumes em menor tempo. Em seguida, com a chegada da administração científica, o destaque era dada nos trabalhos, as quais tinha relação com as capacidades dos indivíduos.

Pesquisadores e estudiosos da psicologia do trabalho deram início a enxergar o capital humano como a fundamental razão para o desenvolvimento da empresa para que essas possam continuar a se manter competitivas no mercado. As empresas passam a ver os indivíduos como recursos vivos e inteligentes e não como fatores inertes, inativos de produção. O capital financeiro deixou de ser o mais importante recurso, sucumbindo o lugar ao conhecimento. E tal conhecimento, está englobado ao ser humano, pois tem a ver com um recurso intocável e dinâmico que só este possui. Deste modo, tornar essa sabedoria proveitosa e produtiva tornou-se a maior responsabilidade gerencial, pois progredir o capital humano, resultara no desenvolvimento da organização. Deste modo a era da informação pelear com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser vantagem competitiva.

O setor de Recursos Humanos, antigamente, era pouco apreciado, nos dias atuais é visto como um dos principais instrumentos organizacionais para incorporar as equipes, fazendo o negócio e o profissional a desenvolverem juntos. Para a realização deste trabalho, foi utilizada a revisão bibliográfica sobre gestão de pessoas na engenharia de produção, onde pode-se perceber a compatibilidade entre homem x máquina tem suportado mudanças ao longo das décadas, porque as empresas têm entendido que por mais que as máquinas sejam um agente de diminuição de custos, otimização de tempo e extensão de produtividade, apesar disso, elas não possuem a capacidade de racionalização de ideias que por muitas vezes levará em conta o fator emocional.

2. GESTÃO DE PESSOAS

As pequenas e grandes empresas têm entendido a como é importante e como é necessário os indivíduos e as relações interpessoais para o mundo dos negócios, tão conseqüentemente a ampliação do interesse em colocar dinheiro, no patrimônio intelectual, uma vez que se tem o conhecimento que sem as pessoas não existiria a linha de produção ou ao menos qualquer tipo de mercadoria ou produto no mercado, ou seja, não haverá mais empresas.

Então se faz imprescindível saber como investir nas pessoas de maneira com que as mesmas venham a se sentir incentivadas a desempenhar suas funções de melhor forma possível. Para que isso venha a acontecer, as empresas que já perceberam esse fator, estão investindo cada vez mais em aperfeiçoar setores e cargos de liderança como Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas adequa à mentalidade que predomina nas associações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um artifício organizacional, além de estar sujeito as particularidades do contexto ambiental, dos interesses cultivados na instituição, da tecnologia e dos processos internos usados e, também, da postura de gestão que se empreende.

As organizações empresariais apresentam na essência de sua acepção um grupo de sujeitos juntos pela procura de um determinado desempenho (HALL, 2004). Assim sendo, tendem a ser basicamente levadas a acreditar pelas pessoas que nelas trabalham. Nesse contexto, Vergara (2011) assegura que as organizações, quando avaliadas sem as pessoas que delas tomam parte, nada mais são do que instalações e prédios desocupados. Por esse motivo gerenciar esse coletivo de indivíduos é importante para as organizações.

Contudo, o nome advindo a esse grupo de indivíduos que constituem as organizações vem mudando com o avanço da história. De “empregados” a “funcionários”, de “público interno” a “colaboradores”, observa-se que o objetivo do campo de gestão de recursos humanos é motivar a performance humana ao nível de excelência para a conseguir finalidades organizacionais. Assim como declaram Boudreau et al. (2003), a gestão de recursos humanos é tão relevante

para uma boa atuação das organizações manufatureiras quanto às melhorias e atualizações tecnológicas por elas abraçadas.

Como decorrência dessa finalidade intrínseca à gestão de recursos humanos - de colaborar com o performance organizacional - diversos pesquisadores alegam que há um relacionamento de caráter prático e positivo da gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações (SCHULER; JACKSON, 1987; DYER; REEVES, 1995; HUSELID, 1995; BECKER; GERHART, 1996; ULRICH, 1997; BECKER; HUSELID, 2006; JANSSENS; STEYAER, 2009; PAAUWE, 2009; FERGUSON; REIO JUNIOR., 2010). Esse assunto é ao mesmo tempo comprovado, de forma teórica, em um dos principais anuários sistematizados sobre recursos humanos no Brasil (FLEURY, 2002; DUTRA, 2004; MARRAS, 2001; LIMONGI-FRANÇA, 2007; DUTRA, 2008; SILVEIRA et al. 2010). Contudo, ainda são incomuns as pesquisas nacionais que proporcionam evidências baseado nas experiências suficientes para legitimar a proposição teórica de que a gestão de recursos humanos colabora positivamente para a atuação organizacional.

Dessa brecha, passar a existir uma necessidade de compreender, de modo baseado na experiência e com fundamento em informações práticas, se verdadeiramente a gestão de recursos humanos, por intermédio de suas fundamentais práticas (recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios), está correlacionada com as avaliações de performance operacional das associações como, por modelo, custo, qualidade, flexibilidade, lançamento de produtos etc.). Espera -se que, se a afinidade entre recursos humanos e atuação é verdadeira, ela pretenda a se tornar-se visível como tal na esfera de autopeças e objetos automotivos, uma vez que esse departamento industrial procura precipitar bons métodos de gestão, afetando toda a cadeia produtiva (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

A presente gestão de recursos humanos (GRH) se originou, como componente de estudo e ensino, entre o término dos anos de 1970 e o começo da de 1980, nos Estados Unidos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Embora a GRH ter a todo tempo permanecido, apenas a partir do aparecimento das ciências comportamentais foi reconhecido o verdadeiro valor da GRH, sobretudo

por causa do reflexo de suas práticas no desenvolvimento das organizações (SCROGGINS; BENSON, 2010).

A GRH é compreendida como um grupo de atividades para a apropriada gestão dos funcionários (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005). Fischer (2002) alude-se à gestão de pessoas como a forma pela qual uma empresa põe em ordem, gerencia e conduz o comportamento das pessoas. Assim sendo, Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) a desenvolver conceito acerca de como “uma série de determinações integradas que desenvolvem as relações de trabalho e influenciam inteiramente a capacidade da organização e de seus agentes de forma a atingir suas finalidades”.

Facilmente, todas as organizações têm que administrar pessoas, no entanto, não podem fazer sempre utilizando de mesmo modo em todas as conexões (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010; GUEST, 2011). As mudanças relativas a determinado contexto podem proporcionar melhorias ou ressalvas sobre os exercícios de GRH de uma certa organização ou de esferas industriais específicos (JACKSON; SCHULER, 1995).

2.2 O DESAFIO DA MOTIVAÇÃO

Segundo Paschoal (2006), durante um período avançado os empresários, diretores ou gestores confiaram que a singela obrigação do emprego seria suficiente para “induzir” as pessoas e que ainda nos dias atuais tem gente que pensa da mesma forma.

Ainda conforme Paschoal (2006), a motivação é tarefa de gestores, que precisam animar, inspirar e unir indivíduos para a realização das atividades ou metas. É muito complicado para um líder, um chefe, desenvolver esta habilidade. A motivação nasce dentro de cada indivíduo e cada um obtém aquilo que tanto deseja conseguir. Ao incentivar, o dirigente produz as condições que conduzem as pessoas a realizarem o seu trabalho com mais prontidão e dedicação.

Podendo assim compreender que é tarefa do líder produzir, criar as condições que auxiliarão os indivíduos do grupo a descobrir a satisfação em seu próprio ambiente de trabalho.

É evidente que a motivação é um enorme agente desafiador no que se diz respeito a gerenciar pessoas. Permanentemente os líderes e dirigentes procuram encontrar meios que venham a motivar sua equipe. Entretanto, o que Wood Jr (2002) deixa nítido é que o marco inicial para alcançar esse objetivo é procurar compreender o significado que as pessoas dão para o que costumam fazer como atividade.

Compreende-se que, já que, não se tem uma singela expressão para incentivar uma ou um grupo de pessoas, uma vez que os sentidos que as pessoas cominarão para suas atividades são privadas, contudo, cada indivíduo terá a sua 'maneira' para ser estimulada a alcançar um certo objetivo.

Conforme Paschoal (2006), obter conhecimento de formas de motivar as pessoas é uma das maiores competências de todo líder.

2.3 REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO: PRODUTIVIDADE

Os recursos humanos das empresas – como também as práticas para sua apropriada gestão – são formulas efetivas para um benefício competitivo amparada (JAMROG; OVERHOLT, 2004; VOORDE; PAAUWE; VELDHOVEN, 2010). Assim Sendo,

[...] parece haver evidências suficientes para afirmar que algumas práticas de recursos humanos, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização. (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008, p. 7).

A hipótese organizacional pode ser levada as acreditar positivamente pelo aglomerado de práticas de GRH (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997).

O que é objeto de discussão mais contemporâneo e estratégico, o GRH é bem considerado como sendo a formação da ideia e a combinação de práticas gerenciais de pessoas dirigidas para a avanço da eficácia organizacional (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005) a procura de acordos entre as políticas de GRH e o desempenho organizacional (KOUHY; VEDD; YOSHIKAWA, 2009). Assim sendo, Cabrera e Cabrera (2003) enfatizam que, assim como a gestão de

marketing necessita conhecer o efeito de uma campanha de vendas no montante de vendas, a área de GRH precisa conhecer as implicações das suas práticas sobre as consequências organizacionais. Esse é o big e notório desafio para a gestão de recursos humanos: analisar e guiar a disposição da gestão de recursos humanos com a gestão organizacional com o objetivo de alcançar eficiência nos resultados (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

Apesar de não haver margens para dúvidas de que a GRH influencia o desempenho organizacional, insuficientemente se sabe a respeito de quais são as técnicas de recursos humanos que são ou não conectadas a um desempenho organizacional elevado. Deste modo, ainda não está evidente como os recursos humanos dentro de uma organização adicionam valor ao desempenho (VOORDE; PAAUWE; VELDHOVEN, 2010).

Segundo Carvalho (2011), o termo “produtividade” é abrangida como melhoria do desenvolvimento do trabalho. Tal rendimento aprimora diversos fatores, como uso de inovações tecnológicas, abundância de recursos para produção, qualidade, capacitação dos profissionais, ergonomia etc.

Porém, em analogia a todas essas questões redigidas anteriormente, uma delas se sobressai com relação as outras por ser mais relevante: o nível de motivação com que os funcionários produzem.

Ainda segundo Carvalho (2011), é para tais assuntos pessoais que é chamado de “produtividade no trabalho”, e a mesma está acoplada relativamente de cada indivíduo e do nível de motivação que cada membro da equipe se encontra.

3. A GESTÃO DA PRODUÇÃO

As organizações empresariais trazem no interior de sua definição um coletivo de indivíduos próximos pela busca de um determinado papel (HALL, 2004). Logo, tendem a ser basicamente manipuladas pelas pessoas que nelas atuam. Assim sendo, Vergara (2011) assegura que as organizações, quando estudadas sem as pessoas que delas assumem parte, nada mais são do que construções e prédios abandonados. Por esse motivo gerenciar esse grupo de indivíduos é importante para as organizações.

Contudo, a denominação informada a esse grupo de indivíduos que compõem as organizações vem modificando com o passar dos anos. Anteriormente conhecidos como “empregados” passa a ser conhecido como “funcionários”, e de “público interno” passa a ser conhecidos como “colaboradores”, constata -se que o objetivo do campo de gestão é motivar a atuação do homem a qualidade, ao nível de qualidade altíssimo para conseguir os objetivos da empresa. Assim como Boudreau et al. (2003), asseguram que a gestão de recursos humanos é de tamanha importância para uma performance das organizações aonde a produção é com trabalho manual quanto às progressos e modernizações tecnológicas por elas seguidas.

Como decorrência desse desígnio essencial à gestão - de colaborar com o performance organizacional - vários pesquisadores asseguram que permanece um relacionamento positivo entre as técnicas da gestão de recursos humanos e o performance das organizações (SCHULER; JACKSON, 1987; DYER; REEVES, 1995; HUSELID, 1995; BECKER; GERHART, 1996; ULRICH, 1997; BECKER; HUSELID, 2006; JANSSENS; STEYAER, 2009; PAAUWE, 2009; FERGUSON; REIO JUNIOR., 2010). Esse contexto é também comprovado, de forma teórica, em determinadas das elementares publicações estruturadas sobre recursos humanos no Brasil (FLEURY, 2002; DUTRA, 2004; MARRAS, 2001; LIMONGI-FRANÇA, 2007; DUTRA, 2008; SILVEIRA et al. 2010). Contudo, ainda são incomuns as pesquisas nacionais que proporcionam evidências baseado na experiência suficientes para apoiar a conjectura teórica de que a gestão de recursos humanos colabora positivamente para a performance da empresa.

Dessa brecha, nasce uma necessidade de compreender, de costume baseado na experiência e com base em dados práticos, se verdadeiramente a gestão de recursos humanos, em virtude de suas fundamentais técnicas (recrutamento e seleção, treinamento, exame de desempenho, gratificações e benefícios), está parecidas com as formas de atuação operacional das organizações (como, por modelo pose-se expressar, custo, atributo, flexibilidade, lançamento de mercadorias etc.). Espera -se que, se o relacionamento entre recursos humanos e desempenho é verdadeira, ela pretende se apresentar-se como tal no setor de autopeças e artificios automotivos, uma vez que esse departamento industrial

procura anteceder as boas práticas de gestão, comprometendo toda a cadeia produtiva (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

A gestão da produção está implantada em nossa vivência, nosso cotidiano há muito tempo, seja constituído através de produtos ou serviços que consumimos no nosso dia a dia. Vamos dar início abonando um ponto de vista geral e histórica sobre o tema.

A visão clássica da gestão da produção deu início por volta do século XVIII, foi quando Adam Smith reconheceu e adotou as benfeitorias econômicas da especialização do trabalho. Ele sugeriu separar as atividades da empresa em subtarefas, coordenando os trabalhadores da empresa nas tarefas e afazeres para as quais eles indicassem maior interesse, qualificações e eficiência. No início do século XX, F.W. Taylor praticou os ensinamentos de Smith e aperfeiçoou a gestão científica (CORRÊA, 2003). Sendo nesse momento, tendo o foco nas operações, em como incorpora-las para aumentar a produtividade.

A gestão da produção passa a ser um conceito benquisto pelo mercado de 1930 a 1950. Assim como os conhecimentos de F.W. Taylor passaram a ser mais conhecidos, os gestores desenvolveram metodologias que tem por objetivo a eficácia econômica da fabricação. Os trabalhadores foram pesquisados em grande minúcia para extinguir os esforços desnecessários e obter maior eficiência. Do mesmo modo, psicólogos, socialistas e outros cientistas sociais iniciaram estudos das pessoas e o comportamento humano no local de trabalho. Além do mais, economistas, matemáticos e socialistas de computadores colaboraram com mais investidas indutivas sofisticadas (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010). Em um novo momento, as pessoas começaram a ser analisadas mais intensamente a fim de se conseguir uma melhor eficácia nos processos. Outras especialidades da ciência igualmente começaram a se tornar parte dos estudos.

Somente a partir da década de 1970, começaram a surgir duas mudanças individualizadas nos pontos de vista de acordo do assunto. O mais evidente dentre eles, meditado na moderna gestão de operações, foi uma transformação nos serviços e fabricação das esferas da economia. Visto que

o setor de serviços se tornou mais proeminente, a transformação da “produção” para “operações” destacou a extensão de nosso domínio para as organizações de serviços. O segundo, a modificação mais expressiva foi o início de um realce na síntese, ao contrário de somente análise, em práticas de coordenação (CORRÊA, 2003). A esfera de serviços cuidou do mercado consumidor e os estudos teve que passar por adaptações, considerando as particularidades deste tipo de operação.

A produção é determinada como a mudança de um recurso para de um produto, por meio de processos para produzir ou aumentar o proveito do produto para o comprador, sendo um processo de associação de valor (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010). Seja qual for a modificação, por mínima que seja, ela é uma produção. Há insumos que precisam de mais ou de menos processos para adquirir o produto final.

Gestão da produção é o procedimento que combina e transforma versáteis recursos empregados nas tarefas da empresa em produtos e serviços, de forma controlada e conformidade com as políticas da organização. Deste modo, é componente de uma organização, que está atormentada com a mudança de um grande número de recursos em produtos e serviços com o nível de qualidade determinado pelos clientes (MOREIRA, 2008). A integralidade do processo produtivo, desde a assimilação de informações e tecnologias, até a produção em si, permanece para corresponder as necessidades dos clientes.

O grupo de atividades exercidas pela gestão da produção são uma relação mútua com outro ou outros elementos, estando elas enredadas na fabricação de produtos. Se a mesma ideia for ampliada aos serviços, o conjugado que corresponde a de atividades de gerenciamento é titulado como gestão de operações. Durante mais de dois séculos, a gestão de produção e operações tem sido perfilhada como um extraordinário instrumento para o crescimento econômico de um país (MOREIRA, 2008), já que boa parte das riquezas originadas pelos países são adquiridas com o apoio dessas gestões.

3.1 DEFINIÇÕES

A presente gestão de recursos humanos (GRH) teve início, como elemento de estudo e ensinamento, entre o término dos anos de 1970 e o começo da década de 1980, nos Estados Unidos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010). Embora a gestão sempre ter feito parte da história, apenas a partir do aparecimento das ciências comportamentais adotou -se o autêntico valor da GRH, especialmente devido a representação de suas práticas na atuação das organizações (SCROGGINS; BENSON, 2010).

A GRH é abrangida como um conjugado de atividades para a apropriada gestão dos funcionários (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005). Fischer (2002) alude-se à gestão de pessoas como o modo pela qual uma corporação constitui, gerencia e orienta a conduta das pessoas. Dessa forma, Milkovich e Boudreau (2006, p. 19) trazem o conceito de como “uma série de decisões interligadas que compõem as relações de trabalho e manipulam de forma direta a aptidão da organização e de seus agentes de alcançar seus objetivos”.

Facilmente, todas as instituições têm que administrar pessoas, no entanto, não podem fazê-lo da mesma maneira em todos os assuntos (BREWSTER; MORLEY; BUCIUNIENE, 2010; GUEST, 2011). As modificações de estruturas podem provocar melhorias ou impedimentos sobre as técnicas de GRH de deliberada empresa ou de áreas industriais exclusivos (JACKSON; SCHULER, 1995).

Para laborar frente a alguns assuntos de que a área de RH pouco colabora com as organizações, existiu, em torno de 1990, uma abundância de declarações universais sobre a conexão assertiva entre GRH e performance das organizações (LENGNICK-HALL et al., 2009). No entanto, investigações recentes (DEWETTINCK; REMUE, 2011) divulgam que essa relação pretende ser manipulada por fatores culturais, econômicos, políticos e sociais dos países e continentes em que as organizações operam. De tal modo, a simples vivência de técnicas de GRH não assegura sua ajuda para a eficiência organizacional, sendo essa circunstancial (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005).

O sistema de produção é o principal responsável pelos produtos de uma empresa. É no sistema de produção que os recursos são compatibilizados e transformados de maneira controlada para acrescentar valor de acordo com

as políticas de gestão reconhecidas (SLACK, 2008). Tais recursos não são somente materiais; são financeiros, humanos, tecnológicos, dentre outros.

Conforme o autor mencionado acima, o sistema de produção tem consigo que serão apresentadas a seguir:

- É uma atividade organizada, deste modo, todo sistema de produção tem uma finalidade;
- Converte várias entradas em saídas úteis;
- Não atua sozinho com relação de nenhum outro sistema da organização;
- Possui um feedback sobre as operações, para controlar e melhorar a performance.

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2004), os sistemas de produção podem ser nomeados da seguinte maneira:

- Produção em Oficinas: distinta pela fabricação de um produto ou menores quantidades de produtos dentro de prazos e custos já fixados anteriormente. Há um volume mais baixo e contendo alta variedade de produtos. Cada atividade determina requisitos tecnológicos singulares;
- Produção em Lote: determinada como uma configuração de fabricação em que o trabalho cruza pelos departamentos laborais em lotes, onde cada lote pode haver um roteamento distinto. Sendo ele caracterizado pela fabricação de número restrito de produtos em tempos regulares e estocados esperando o momento das vendas. O esboço de fabricação para esse sistema é maleável, usado para sistemas mais breves, tornando mais fácil a mudança de *layout*;
- Produção em Massa: a produção de peças ou conjuntos discretos utilizando um processo ininterrupto. Este sistema é explicado pela alta quantidade. As máquinas estão distribuídas em fileira, onde a uniformização de produtos e processos permanece e todas as saídas trilham o mesmo caminho. As máquinas apresentam objetivos específicos dentro do processo de produção, onde a aptidão de produção delas é superior e a operação é automatizada;

- Produção Contínua: os armamentos desse sistema de produção são dispostos de acordo com a continuação de operações desde o início da etapa até ao produto finalizado. Os componentes são cometidos para fluir através de uma continuação de operações como transportadores, dispositivos de transferência, etc.

3.2 OBJETIVOS DA GESTÃO DA PRODUÇÃO

Os recursos humanos das organizações - assim como as técnicas para sua correspondente gestão – são subsídios fundamentais para uma prerrogativa concorrente sustentada (JAMROG; OVERHOLT, 2004; VOORDE; PAAUWE; VELDHOVEN, 2010). Dessa forma,

[...] parece haver evidências suficientes para afirmar que algumas práticas de recursos humanos, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização. (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008, p. 7).

Essa afirmativa é sancionada por várias outras pesquisas que apartaram a afinidade entre a GRH e a performance organizacional: Arthur (1994), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Deleey e Doty (1996), Wright, Gardner e Moynihan (2003), por exemplo.

No contexto mais atualizado e arduo, a GRH é prestigiada como sendo o programa e a conciliação de práticas gerenciais de pessoas dirigidas para o progresso do vigor organizacional (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2005) na procura de semelhanças entre as políticas de GRH e o performance organizacional (KOUHY; VEDD; YOSHIKAWA, 2009). Sendo assim, Cabrera e Cabrera (2003) enfatizam que, tanto como a gestão de marketing necessita conhecer as implicações de uma empreitada de vendas no tamanho de vendas, a área de

GRH precisa conhecer o efeito de seus exercícios sobre as implicações organizacionais. Esse se torna um grande desafio para a gestão: ponderar e dirigir o posicionamento da gestão de recursos humanos com a gestão organizacional a fim de alcançar êxito nos resultados (JAMROG; OVERHOLT, 2004).

A gestão da produção é um procedimento de planejamento, desenvolvimento, execução e controle de empreender as coisas em um sistema de produção. Ela associa e transforma várias soluções empregadas na produção em produtos com um valor acrescentado conforme as fases de execução, de uma forma comedida e de acordo com as políticas da empresa. Sendo assim, a gestão de produção assume a responsabilidade da tomada de decisão relativa ao processo produtivo, procurando gerar bens ou serviços de acordo com as particularizações de qualidade, na abundância necessária, no prazo determinado e com o menor custo possível (ESCORSIM, KOVALESKI, REIS, 2005).

Segundo Jacobs (2009), a finalidade da gestão da produção é criar bens e serviços com:

- Qualidade: constituída com fundamento nas necessidades dos clientes e das especificações para obter um determinado resultado para o produto. A qualidade adequada não é exatamente a melhor qualidade. Sendo determinada pelo valor do produto e por suas peculiaridades técnicas;
- Quantidade: é necessário produzir na quantidade precisa. Se é produzido em um volume muito grande, o capital fica bloqueado em formato de estoque; e se é produzida em quantidades pequenas, ocorrerá carência de produtos e possível perda de vendas;
- Prazos pequenos: o setor de produção tem que fazer a melhor emprego dos recursos de entrada para abranger todos os seus objetivos de prazo;
- Custos de produção: são determinados antes que o produto seja verdadeiramente fabricado. De tal modo, sempre se procura produtos com os custos planejados anteriormente.

A gestão da produção possibilita a empresa a executar pesquisa e desenvolvimento ininterruptos para suas mercadorias, adicionando a multiplicidade e os atributos delas. Do mesmo modo, ela gera chances de trabalho variadas, seja de forma direta ou de forma indireta. O emprego direto é criado no campo de fabricação e o emprego indireto é criado nas áreas de base, como marketing, finanças, base ao cliente, dentre outros. (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010). A gestão da produção não opera individualmente, atua em colaboração com diversas áreas da organização.

3.3 DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DA PRODUÇÃO

O planejamento da produção pode ser acentuada como a destinação de recursos de produção a disposição ao passar dos anos para melhor atender algum grupo de critérios. O planejamento da programação é colocar de forma hábil ao passar dos anos para produzir de tal forma que as limitações de produção sejam satisfatórias e os valores de produção fiquem minimizados (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2000). Este planejamento ocorre para que a produção não seja restrita pela ausência de qualquer destes recursos, prejudicando a produtividade e a lucratividade.

As programações e planejamentos são manipuladas por vários fatores, como por exemplo as prioridades, condições de datas de entrega e lançamento, ressalvas de custo, graus de produção, disponibilidade e competência das máquinas, antecipação de operação, requisitos e disposição de recursos (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2000). Todos esses motivos estão conectados e necessitam ser estudados para manter a programação eficiente e sem ter que parar na produção.

4. CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

Há dois tipos basilares de produção industrial: fluxo e lote. A produção em fluxo trata-se a uma produção em que os produtos transcorrem ininterruptamente. A produção em fluxo é frequente em sistemas onde um número restrito de produtos é fabricado em grandes proporções, seguindo

um preparativo bastante padrão. Já a produção em lote é caracterizada como uma metodologia de fabricação na qual as peças são aglomeradas e processadas em conjunto. A produção em lote é corriqueira em sistemas que proporcionam um grande número de produtos que geralmente transcorrem por etapas de processamento separadas. Há também regras de produção industrial que implicam fluxo e subprocessos. Tais são constantemente determinados como semicontínuos (SLACK, 2008). Empresas que fabricam produtos parecidos e com alto volume, aproveitam o sistema produtivo em fluxo, por causa da alta produtividade deste sistema. Já para produtos mais variados, é utilizado o sistema em lote, onde as peças são guardadas em montante e processadas em conjunto.

A produção industrial tem sido adotada como um fragmento da empresa onde apenas determinados dos produtos são fabricados adotando operações uniformizadas de produção de fluxo. Conforme as atuais tendências, no entanto, a produção industrial tem vivenciado crescentes solicitações, crescente multiplicidade de produtos e concorrência mais impetuosa. Então, o emprego tradicional da produção industrial desenvolveu significativamente para habilidades direcionadas ao mercado e políticas de produção sob encomenda (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2004). Novos produtos surgem a todo momento, através de novas tecnologias, os sistemas de produção estão se conciliando para recepcionar a essas inovações. Fazer grandes investimentos em sistemas engessados de produção pode trazer prejuízos incalculáveis para as empresas.

A produção industrial servir-se de matérias-primas, materiais intermediários e de produtos que estão, estar sujeito do processo em questão, sujeitos à fragilidades. Isso demanda um manejo acautelado de todo o inventário durante todo o longo percurso dos processos de produção e entrega, o que leva as atividades a restrições e características específicas dentro do planejamento e do cronograma proposto (JACOBS, 2009). A versatilidade de materiais utilizados na produção é enorme, assim sendo, é essencial maior cuidado com sua forma de armazenar o estoque, tanto pelo tamanho como também por sua vida útil.

Na presença de impedimentos de período de armazenamento, decisões de programação erradas podem proceder em um número muito alto de configurações, bloqueando ou mesmo deixando faltar ao longo do processo, gastos desnecessários de materiais intermediários e, podendo assim, inviabilizar o desempenho global do sistema produtivo (GAITHER; FRAZIER, 2006). Encontrar a medida entre a o volume de matéria prima se falta e a sobra é o objetivo principal desta fase é uma variável muito importante é a perecibilidade.

A viabilidade é um aspecto precioso para a produção industrial, onde possibilita um maior domínio sobre a alimentação dos processos de fabricação e evitam eventuais atrasos por falta de matéria prima. O elemento benefício da rastreabilidade está no manejo do produto, que evita qualquer sinistro de forma eficiente. A rastreabilidade requer um controle ininterrupto dos fluxos de matérias primas através das operações de produção e armazenamento (CORRÊA; GIANESI; CAON, 2000). Embora ser de difícil consumação e controle, a gestão acertada da rastreabilidade otimiza a produção, impede desperdícios e despesas e conseqüentemente, aumenta os lucros.

Na maioria das vezes são imprescindíveis configurações na área de produção para organizar o maquinário com o objetivo de atender a programação das execuções de produção. Tais configurações necessitam estabelecer condições de organização para uma melhor performance das atividades produtivas (SLACK, 2008). Possui ocasiões em que é indispensável o processamento em tempos menores ou maiores, para satisfizer a demanda dos processos que estão por vir em sequência ou para não produzir estoque pela produção dos processos anteriores.

Como a emprego da capacidade produtiva é elevada, as configurações podem comprometer significativamente a atuação do sistema produtivo. A demanda fundamental é o *trade-off* entre o período de preparação dos materiais e o *lead time*. Em outras palavras: *setups* significativos instigam execuções de produção extensos, mas em contrapartida adiam as etapas de processamento (MARTINS; LAUGENI, 2002). Quando se planeja deliberada linha de produção, deve ser levado em consideração tanto o *trade-off* quanto o *lead*

time para que, em períodos de capacidade máxima produtiva, a execução do processo não seja prejudicado.

4.1 PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DA PRODUÇÃO

Existe uma lacuna em meio a teoria de programação de produção e a prática vivenciada pelas empresas. Os próximos esforços de pesquisa necessitam ser acometidos para se diminuir tais diferenças. Em grande número do esforço de pesquisa já realizada foi gasto no crescimento de algoritmos mais importantes e heurísticas mais eficazes para os problemas padronizado de programação da produção (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2004).

Porém, há outras informações de pesquisa que demandam mais atenção, que podem ter um momento expressivo na prática de programação da produção. Possui uma extrema necessidade, não só para aperfeiçoar dos algoritmos de programação, mas assim como para os modelos mais legitimistas da configuração de programação da produção e para o desenvolvimento da compreensão da dinâmica essencial ao ambiente de escalonamento (MARTINS; LAUGENI, 2002). Atualmente estão sendo trabalhadas Cinco áreas de pesquisas, conforme observaremos a seguir.

As empresas ao produzir e comercializar produto ou serviço para consentir atender a procura do mercado consumista precisa antes ter conhecimento, manter constantemente recentes as necessidades, gostos e desejos que mudam de acordo com o tempo, caso pretenda possuir permanência no comercializando. Embora esses ponto de vista estarem conexos ao marketing, esta relacionado também da produção ter o conhecimento dos mesmos para abranger os requisitos dos consumidores e alcançar as metas de desempenho, conforme Slack, Chambers, Johnston (2002) são qualidade, fazer o produto e serviço bem feito; agilidade e rapidez é entregar o produto ou serviço dentro do prazo; confiabilidade trata-se entregar o que lhe foi prometido; flexibilidade está arrolado a habilidade de alterar o vontade do consumidor; e custo se trata ao preço para produzir até o momento do preço final da venda. Ainda que os cinco objetivos sejam os mais preciosos e considerados cientificamente, a organização pode ter outro interesse caracterizado como mais relevante, em outras palavras, nem toda empresa considera confiabilidade, a título de exemplo, mais importante

das demais. Cada intervenção pleiteia uma relação de prioridades. Conforme Slack, Chambers, Johnston (2002) o que determina um critério destacar dos outros são duas condições: as necessidades dos consumidores e os adversários da empresa, os dois possuem relação ao ciclo de vida do produto que apresenta a posição do produto ou serviço no mercado consumidor.

4.1.2 DIAGNÓSTICO

Há a necessidade de fazer um diagnóstico e de estimar-se um sistema operacional de programação de produção para decidir se o programa é competente e se ele pode vir a ser melhorado. O diagnóstico precisa ser singelo, preciso e sugestivo para todos, ordenando ser mais minucioso em sua análise. Qualquer diagnóstico geral assemelhar-se a existir para sistemas de programação da produção, mas vale levar em consideração que alguns trabalhos antecedentes esboçados o uso de diagnósticos para um sistema de programação da produção tem sido realizado (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010). Diagnosticar é imprescindível para fazer uma avaliação e posterior aperfeiçoamento do sistema produtivo.

4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA PRODUÇÃO: DEFININDO O *FRAMEWORK* DA PESQUISA

O grupo de modificações na essência do processo produtivo tem ocasionado um aumento de dificuldade com a qual se encontram a academia e a indústria de avaliar corretamente os impactos de cada novidade prática de gestão (BLOOM; VAN REENEN, 2006) antes que surja uma nova (BOLDEN et al., 1997), deixando evidente a necessidade de indagações suficientemente abrangentes que causem dados análogos acerca das inúmeras inovações práticas gerenciais que vêm sendo adquiridas pelas organizações em todo o mundo, desde metade da década de 1970, embora em compassos diferenciados.

Bolden et al. (1997) assinalam ainda para a falta ou pouco esclarecimento sobre a escolha das práticas estudadas, cometendo com que distintos estudos empreguem diferentes recortes ou níveis analíticos, o que fica ainda mais delicado a comparação dos resultados. Assim, portanto, deixa em evidencia a

obrigação de estudos abrangentes que procurem estabelecer um referencial analítico comum para a captação do uso e da inter-relação das novas práticas de gestão do trabalho e da produção. Uma demonstração dessa natureza assinala na direção da indispensabilidade de construção de uma taxonomia das práticas. Na conjuntura desse estudo, práticas de gestão são abrangidas e acentuadas como uma coleção de procedimentos, idéias, valores e ferramentas (LESEURE et al, 2004) que são a demonstração de princípios de composição do trabalho e da produção.

Bolden et al. (1997) apresentaram uma tal taxonomia. Primeiramente, os autores procuraram, por meio de um *brainstorm* entre pesquisadores com relação à engenharia da produção e a área da psicologia organizacional, reconhecer as técnicas de manufatura mais comumente empregadas. Nessa etapa, ficou nítido que perspectivas valorizadas por um dos grupos comumente eram excluídas pelas partes do outro, sugerindo o diálogo amortizado entre distintas disciplinas. A principal implicação desse fato pode ser entendida nos constantes relatos sobre os impedimentos de introdução de novos processos tecnológicos nas organizações (CAPELLI; NEUMARK, 2001; BRESNAHAN; BRYNJOLFSSON; HITT, 2002), em função da obstinação do elemento humano, repetidas vezes negligenciado pelo pessoal de operação.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS.

5.1 O PERFIL DE LIDERANÇA DO ENGENHEIRO

O engenheiro de produção necessita ter um entendimento sistêmico da organização para ponderar todo funcionamento da empresa de maneira extensa. A finalidade elementar é otimização dos processos sempre com intuito no aumento da produtividade, com menor indicador de tempo e menor despesa. A área da engenharia de produção é bem extensiva, podendo este profissional trabalhar nos mais diferentes segmentos, como: área financeira, logística, recursos humanos, PCP, qualidade, suprimentos, administração etc.

De todas as áreas de engenharias existente a que menos possui recursos tecnológicos é a engenharia de produção, assim sendo, seu maior objetivo está englobado na área de gestão como um todo. E necessário a esse ponto de vista integral, o caminho traçado pelo engenheiro possivelmente atingira no planejamento estratégico, em outras palavras, o engenheiro de produção certamente será direcionado para cargos de gerência, coordenação, diretoria etc.

E neste sentido, o engenheiro não será capaz de se amparar apenas com ferramentas matemáticas e lógica para concretizar-se. Faz-se imprescindível que novas capacidades sejam desenvolvidas, melhor dizendo, habilidades interpessoais, que de acordo fundamentamos teoricamente são aptidões de líderes de sucesso.

De acordo com Banov (2009), de nada adianta as empresas procurarem melhorias em suas tecnologias e otimizar processos se não aperfeiçoar o gerenciamento das pessoas e, principalmente, investir nelas. Empresas que investem, traz melhorias e aperfeiçoam na motivação de pessoas, além de contribuir com a prevenção de doenças, beneficiam a qualidade de vida do colaborador e aumentam seus resultados.

Liderança é influência e de acordo com Hunter (2006):

“liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força e caráter”.

Kouzes e Posner (1997), retrata liderança sendo:

A arte de mobilizar os outros para que desejem lutar por aspirações compartilhadas”.

Para Chiavenato (1994), diz:

“Liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Conforme (Melo, Santos, Hayashida, & Machado, 2012):

“Liderar, não é uma tarefa simples, um dos processos principais para o líder é saber o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências colaborativas de cada um para atingir os resultados esperados. Isso faz com que cada colaborador se sinta útil na colaboração do processo de produção, fazendo com que a organização aumente a produção, melhore sua rentabilidade, perca menos matéria prima, aumente a lucratividade, com tudo, se a organização tiver um bom líder que motive seus colaboradores, teremos os mesmos satisfeitos, mais participativos e conscientes de sua função, vistam a camisa da organização e busquem os mesmos ideais. Para o líder é também de fundamental importância saber separar seus colaboradores a fim de conciliar os objetivos organizacionais com os pessoais, a fim de beneficiar todas as partes envolvidas”.

Já Ferreira (2011), liderança, na realidade, é a habilidade de manipular e motivar pessoas, atuando com amor, caráter e integridade, para que convivam com equilíbrio e trabalhem com dedicação em direção a objetivos e resultados verídicos, priorizando a formação de novos líderes e a construção de um futuro melhor.

Possuir o mesmo foco e direção é essencial para o aumento e ampliação de todos colaboradores. O bom líder não é aquele que obtém todo o conhecimento, mais sim aquele que sabe distinguir a melhor equipe para desenvolver cada função do seu dia-a-dia. Uma liderança pode orientar o futuro caminho da organização.

5.2 LÍDERES DO FUTURO

De acordo com DUTRA (2006), liderar e obter resultado nos dias atuais é necessário ter tranquilidade, humildade, disciplina, respeito e compromisso. Além disso num mundo competitivo como o de hoje, produtividade significa muito mais que a produção física em si.

O líder do século XXI obterá status pela sua aptidão em lidar com as diversidades, respeitando-as e utilizando-as como elemento determinante para o progresso do projeto e para o bem comum, simultaneamente. O líder do futuro será o líder que respeitará os seus liderados, possibilitando e até excitando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, cumprindo seu poder de uma forma mais humana.

Em outros termos, o novo líder será aquele que eliminará o exercício do poder para aperfeiçoar a autoridade motivadora. Ao invés de monitorar pelo medo, contagiará a equipe, incentivando as pessoas a se sentirem mais seguras, dignas e necessárias a boa performance das tarefas que lhes serão depositadas (LARROSA,2010).

De acordo com (Melo, Santos, Hayashida, & Machado, 2012):

“O novo líder deverá ser ainda profundo conhecedor da psique humana. Deverá compreender e respeitar o lado abstrato da organização, de forma que ele aprenda a trabalhar as diferenças de tal forma a criar uma equipe harmônica e cooperativa, onde todos os membros irão se sentir integrados e valorizados. Todos os grandes líderes de fato são pessoas que se mostram capazes de dirigir um projeto com extrema paixão, sentimento e entusiasmo. Essa demonstração de amor, afeto e fé ao que se faz ou se pretende fazer, cativa as pessoas e as atraem como um imã, para perto de si.”

Líder do futuro deixa de trabalhar com seus funcionários de forma padrão empregado, e passa a vê-lo como colaborador, melhor dizendo, como um ser humano cheio de emoções e anseios que precisa sentir-se valorizado e motivado para obter grandes resultados.

5.3 GESTÃO DE PESSOAS E PRODUTIVIDADE

De acordo com o abordado acima o fundamental papel do engenheiro de produção ou dos integrantes do planejamento estratégico é o desenvolvimento da produtividade e otimização de processos tendo em vista sempre o financeiro e solidez no mercado. E para esse propósito, novas ferramentas vêm sendo desenvolvidas e implementadas em conjunto com um novo modelo de perfil gerencial.

Conforme Carvalho (2011), o termo “produtividade” é entendido como progresso do rendimento do trabalho. Tal rendimento rodeia múltiplos fatores, como por exemplo o uso de tecnologias modernas, volume de recursos para produção, qualidade, capacitação dos profissionais, ergonomia, dentre outros.

Entretanto diante das muitas ferramentas apresentadas um deles fez-se essencial: “A motivação”. Pois para que ter os recursos indispensáveis com mão de obra desmotivada?

Carvalho (2011) assegura que “a produtividade só pode, então, ser ampliada através de uma mudança interior da mente de todos aqueles que contribuem no processo de produção de bens e de serviços”

Em conformidade com Carvalho (2011), há alguns elementos que aumentam a produtividade, dentre eles apresentamos:

- Quantitativo e valorativo dos instrumentos à disposição, como maquinários, equipamentos, ferramental e matéria prima disponíveis;
- Mão de obra especialista, informada, de qualidade e experiente;
- Trabalho coerentemente organizado com tarefas distribuídas de modo a não haver dúvidas e responsável;
- Empregado entusiasmado pelo ambiente apropriado de trabalho, salário, progressão da carreira etc.

Percebe-se dizer então que a produtividade não está conectada apenas a metodologias, tecnologia e recursos financeiros, mas especialmente ao ambiental relacional e motivador que é construído no local e ambiente de trabalho.

Carvalho (2011) igualmente nos mostra determinados fatores que comprometem a produtividade, sendo que basta um único desses fatores para o baixo rendimento. Dentre eles estão:

- Estar com a saúde debilitada;
- Por estar encarando problemas no âmbito pessoal e familiares;
- Ter ausência de algumas de suas necessidades para a vida;
- Trabalhar estando insatisfeito por seu trabalho e pelo ambiente que está operando;

- Com relação ao tratamento que recebe dos colegas da empresa, se sentir deprimido e desanimado;
- Ter problemas no convívio e relacionamento com colegas de trabalho;
- Achar que seu trabalho não seja importante

De tal modo, é explícito que a correta e boa gestão de pessoas é a solução para o aumento da produtividade. Para Chiavenato (1994), os gerentes são responsáveis diretos pela permanência e conservação do sucesso da organização. A excelência empresarial está demasiadamente relacionada com a excelência gerencial.

CONCLUSÃO

Conclui-se por meio do fundamento teórico que o mais recente modelo de gestão de pessoas possui influência direta na produtividade. Isso devido a trabalhadores motivados e bem comprometidos visam a ser mais produtivos. A valorização do trabalhador deixou de ser um comprometimento, uma obrigação legal e se tornou vantagem competitiva, pois o capital humano é o único recurso dinâmico das organizações.

Por intermédio do estudo da evolução histórica da gestão de pessoas ressaltou-se que as pessoas deixaram de serem vistas como soluções produtivas e passaram a ser pessoas provedoras de competências e aptidões. E que a robotização não pode cancelar a dinamicidade inovadora e intelectual de pessoas determinadas.

E quando é apresentado de coletividade ou trabalho em grupo, consideramos que a existência de conflitos é quase que impossível. E conflitos são imprescindível pois seres humanos apresentam ideologias diversas, culturas diferentes, e nascimento em gerações distintas.

Enfim, foi demonstrado que a engenharia de produção se enquadra dentro do planejamento estratégico, assim sendo, é de grande importância que o engenheiro cultive aptidões de liderança que venham trazer mais benefícios para organização. A liderança manipula no desempenho empresarial e na gestão de pessoas, e que ela tem a competência de levar a organização em queda ou

desenvolvimento, através de seu perfil de liderança e da maneira que é administrada a gestão de pessoas.

REFERENCIAIS TEORICOS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. Revista de Administração da USP, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992

ALMEIDA, Marcelo. Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa. Catho, 2011. Disponível em: . Acesso em: 14 de março de 2024.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, v. 37, n. 3, p. 670-87, 1994. <http://dx.doi.org/10.2307/256705>

BANOV, Márcia Regina. Psicologia no gerenciamento de Pessoas. 1ª ed. 1ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Viviane Santa Rosa; VALDISSER, Cássio Raimundo. A importância da motivação e satisfação dos funcionários: um estudo de caso na Cooperativa dos Produtores de Leite de Iraí de Minas Ltda. Revista Getec, v. 6, n. 11, p. 41-58, 2017.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306293668>

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. The Academy of Management Journal, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996. <http://dx.doi.org/10.2307/256712>

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. Discussion Paper 733. Londres: Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, 2006.

BOLDEN, R. et al. A New Taxonomy of Modern Manufacturing Practices. International Journal of Operations & Production Management. Bradford, v. 17, nº 11, p. 1112-1130, 1997.

BOSELIE, P., DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>

BOUDREAU, J. et al. On the interface between operations and Human Resource Management. *Manufacturing & Services Operations Management*, v. 5, n. 3, p.179-202. 2003. <http://dx.doi.org/10.1287/msom.5.3.179.16032>

BREWSTER, C.; MORLEY, M.; BUCIUNIENE, I. The reality of human resource management in Central and Eastern Europe. *Baltic Journal of Management*, v. 5, n. 2, p. 145-155, 2010. [http:// dx.doi.org/10.1108/17465261011045098](http://dx.doi.org/10.1108/17465261011045098)

CABRERA, E. F.; CABRERA, A. Strategic Human Resource Evaluation. *Human Resource Planning*, v. 26, n. 1, p. 41-50, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. *Administração de Recursos Humanos*. vol.1 – 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: [s.n.], 1999.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. [S.l.]: Campos, 2002.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: [s.n.], 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de produção: uma abordagem introdutória*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORRÊA, H. L. Teoria Geral da Administração: abordagem histórica da gestão de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2003.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. Planejamento, programação e controle da produção. São Paulo: Atlas, 2001.

CORRÊA, Henrique L. CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DELEEY, J.; DOTY, D.H. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions. The Academy of Management Journal, v. 39, n. 4, p. 802-835, 1996. <http://dx.doi.org/10.2307/256713>

DUTRA, A. Gestão Estratégica de Pessoas. 2. ed. [S.l.]: [s.n.], 2014.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

ESCORSIM, S.; KOVALESKI, J. L.; REIS, D. R. Evolução Conceitual da Administração de Produção. Revista Capital Científico Guarapuava. v.3, n.1, p. 65 – 76. Acesso em 20 de Março de 2024

FERREIRA, J. J. C. Liderando Líderes. RH PORTAL, 7 Setembro 2011. Acesso em: 04 de Março de 2024.

FIDELIS, Gilson José e BANOV, Márcia Regina. Gestão de recursos humanos: do tradicional ao estratégico. São Paulo: Érica, 2013.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GAITHER, N.; FRAIZER, G. Administração da produção e operações. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GUEST, D. E. Human resource management and performance: still searching for some answers. Human Resource Management Journal, v. 21, n. 1, p. 3-13, 2011. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>

HALL, R. Organizations: structures, processes, and outcomes. Pearson: Upper Saddle. 2004.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. Academy of Management Journal, v. 8, n. 3, p. 835-872, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997. <http://dx.doi.org/10.2307/257025>

JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. Annual Review of Psychology, v. 46, p. 237-264, 1995. PMID:19245335. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321>

JACOBS, F. R. Administração da produção e de operações: o essencial. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. Human Resource Planning, v. 27, n. 1, p. 51-63, 2004.

KOUHY, R., VEDD, R.; YOSHIKAWA, T. Human resource policies, management accounting and organisational performance. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, v. 13, n. 3, p. 245-263, 2009. <http://dx.doi.org/10.1108/14013380910995520>

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA M. *Administração de Produção e Operações*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, p. 5-16, 2008.

LENGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>

LESEURE, M. J. et al. Adoptions of Promising Practices: a Systematic Review of Evidence. *International Journal of Management Reviews*, Londres, vol. 5/6, nº 3&4, p.169-190, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da Produção*. São Paulo: Saraiva, 2002.

MELO, F. A. . H. M. C. . & M. T. D. A influência da Gestão de Pessoas no Líder. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2012. .

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. Administração da Produção e Operações. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. G. J. Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários. RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, p. 104-127, 2008.

PASCHOAL, Luiz. Gestão de Pessoas: micros, pequenas e médias empresas – para empresários e dirigentes. Janeiro: Qualitymark, 2006.

PASQUALINI, F., LOPES, A. O.; SIEDENBERG, D. Gestão da Produção. Rio Grande do Sul: Editora Unijuí, 2010.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive strategies and human resource management practices. Academy of Management Executive, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>

SILVEIRA, A. C. et al. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: FGV, 2010

SLACK, N. Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SLACK, N.; et al. Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

WOMACK, P. J.; JONES, D. T.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WOOD JR. Thomas. Gestão Empresarial: fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD, S. Administração Estratégica e Administração de Recursos Humanos. [S.l.]: [s.n.], 1992.

WRIGHT, P. M.; GARDNER, T. M.; MOYNIHAN, L. M. The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resource Management Journal, v. 13, n. 3, p. 21-36, 2003. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>

ZACCARELLI, S. B. Programação e controle da produção. São Paulo: Pioneira, 1987.