



ADM2006

19º Congresso Internacional de Administração

Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
19 a 22 de Setembro de 2006

O talento dos gestores de Planejamento e Controle da Produção e sua influência para o sucesso empresarial

Msc. Sérgio Escorsim (UEPG - UTFPR/PR) escorsim@uol.com.br

Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR/PR) kowaleski@pg.cefetpr.br

Balduir Carletto (UTFPR/PR) bcarletto@uol.com.br

Resumo

O processo de administrar da produção é um importante fator porque envolve todo o complexo da transformação. Desde os primórdios da humanidade o homem participa da produção. O homem evoluiu criando benefícios para melhorar sua qualidade de vida que são processados através de sistemas que transformam materiais em produtos, habilidades em serviços e idéias em tecnologia. As empresas dos novos tempos estão buscando permanentemente o aperfeiçoamento dos sistemas de administrar a produção. O desenvolvimento de técnicas de Planejar e Controlar a Produção – P.C.P., para dar apoio às tomadas de decisões, facilitou muito à gestão dos processos. Os avanços tecnológicos promoveram profundas alterações e fizeram emergir uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento. Para sobreviver nestes novos tempos as empresas tiveram de modificar a visão empreendedora e valorizar o principal capital: seus funcionários. O reconhecimento da valorização do capital humano nas organizações e o indivíduo como personagem gerador de conhecimento passou a ser fundamental. Neste artigo procura-se demonstrar que o talento dos gestores de Planejamento e Controle da Produção pode ser um forte indicador para o sucesso empresarial.

Palavras-chaves: Planejamento e controle da produção; Sistemas de produção; Recursos humanos na produção.

1. Introdução e objetivos

Desde os primórdios da humanidade o homem participa da produção. No passado ele era dominado pelos detentores de conhecimento que manipulavam os menos esclarecidos e castravam a sua capacidade de raciocínio, tornando-os submissos a crenças e falsos conceitos. Elias (1998, p. 232) diz que “nos primórdios os sistemas de crenças eram fundados em poderes sobrenaturais”. Mas o homem organizou-se e venceram os desafios com o uso do conhecimento, informação e tecnologia.

A evolução tecnológica foi extremamente importante para as empresas. O projeto de um produto pode se tornar obsoleto em pouco tempo e acarretar enormes prejuízos. O administrador da produção precisa estar atento às mudanças e inovações tecnológicas, procurando rapidamente desenvolver novos produtos e processos ou atualizar os existentes para não correr o risco de ser alijado do mercado.

As implantações de novas tecnologias e de sistemas de informação propiciaram aos gestores da produção importantes mecanismos para a melhoria da qualidade e da produtividade.

“O coração de um sistema de produção é seu subsistema de transformação, onde trabalhadores, matérias-primas e máquinas são utilizadas para transformar insumos em produtos e serviços” (GAITHER, 2001, p.16).

As mudanças ocorridas nas últimas décadas, como a crise econômica dos anos 1970 e o novo modelo de gestão dos anos 1980, regidos pelas técnicas orientais japonesas, sepultaram os sonhos de muitos empresários e quase quebraram gigantes da economia mundial. O agravo dos negócios no cenário nacional e internacional obrigou as empresas se reestruturarem buscando obterem mais qualidade e mais produtividade com drástica redução nos custos de produção.

Os novos tempos chegaram e com ele a velocidade da informação. A busca incessante de meios de sobrevivência melhorou o desempenho e promoveram o crescimento em um mercado cada vez mais competitivo. As organizações tradicionais, burocráticas, pesadas e ineficientes faliram ou se adaptaram às exigências do mercado, cedendo lugar às novas formas de administrar as empresas. Os avanços tecnológicos otimizaram os processos produtivos com sistemas informatizados, automatizados e robotizados. Assistimos profundas alterações, de uma reengenharia destrutivo-criadora a um modelo tecnológico flexível, eficiente e produtivo, uma nova sociedade, a sociedade do conhecimento.

A Era do Conhecimento trouxe consigo a necessidade de modificar a visão empreendedora e priorizar a valorização do principal capital das empresas: seus funcionários. O reconhecimento da valorização do capital humano nas organizações e o indivíduo como personagem gerador de conhecimento passou a ser fundamental. . Neste artigo procura-se demonstrar que o talento dos gestores de Planejamento e Controle da Produção pode ser um forte indicador para o sucesso empresarial.

2. Importância do Planejamento e Controle da Produção

O sucesso de uma organização depende da eficiência com a qual ela produz seus bens e serviços. A Administração da Produção mudou muito nos últimos tempos, e é notório que este novo paradigma revalorizou o papel da manufatura frente aos objetivos estratégicos das empresas.

As empresas dos novos tempos estão buscando permanentemente o aperfeiçoamento dos sistemas de administrar a produção. O desenvolvimento de técnicas de Planejamento e Controle da Produção através de sistemas computacionais de apoio às tomadas de decisões, facilitou muito à gestão dos processos. As novas ferramentas, que foram desenvolvidas a partir dos sistemas MRP, MRP II e ERP, tornaram-se fundamentais para a otimização da produção. O P.C.P. – Planejamento e Controle da Produção – constitui a base em que se apóia o processo de produção e consiste num conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam atingir as metas de produção.

“O Planejamento é um processo dinâmico de racionalização coordenada das opções, isto é, permite prever e avaliar custos de alternativas e futuros cenários, com vista à tomada de decisões mais adequadas e racionais”. (BOITEUX, 1985, p. 3).

No início de século XX, o planejamento já assumia um papel importante nos empreendimentos e agora, no século XXI, se tornou uma peça imprescindível no mundo dos negócios. A gestão torna-se a cada dia mais complexa e tomar decisões certas e seguras num turbilhão de informações requer muita cautela e inteligência, porque o custo dos erros é grande e pode resultar em desastre. Isto é um aprendizado do dia a dia facilmente confirmável nos acontecimentos que ocorrem permanentemente com empresas em todo o mundo.

“Não se admite mais nenhum empreendimento que não seja cuidadosamente planejado. Uma obra executada sem um planejamento, sem uma programação e sem um controle é um empreendimento suicida, fadado a sucumbir”. (BOITEUX, 1979, p. 3).

A existência ou ausência de planejamento influencia sobre o fracasso ou sucesso de um empreendimento. Portanto sem planejamento e controle a possibilidade de coisas erradas acontecerem é muito grande e o custo dos erros podem resultar em desastre.

“Segundo pesquisas de instituições mundiais, os Sistemas de Planejamento e Controle da Produção representam um papel decisivo entre as ações que vêm sendo tomadas para enfrentar esses desafios”. (RUSSOMANO, 2000, p. 47).

Os sistemas de Planejamento e Controle da Produção são elaborados visando estabelecer os planos, metas e estratégias empresariais, direcionando a ação dos recursos humanos sobre os físicos e acompanhando atentamente o processo para que tudo saia conforme o previsto e os objetivos sejam plenamente atingidos.

3. Os recursos humanos e o talento dos gestores no processo de produção

Acredita-se que os recursos humanos das empresas e o talento dos gestores da produção podem ser os fatores mais importantes da organização e do processo de produção. Por muito tempo as pessoas que trabalhavam na produção foram relegadas a um segundo plano, porque eram vistas como máquinas que tinham de produzir e darem-se por satisfeitas de terem o emprego. Somente com o desenvolvimento da era pós-industrial é que os empresários começaram a entender que as “pessoas” são os elementos mais preciosos de uma organização.

Sabemos que a relação indivíduo-organização, nem sempre foi harmoniosa e muitas vezes até tensa e conflituosa. As organizações muitas vezes frustram seus colaboradores pela pouca atenção às suas reivindicações e contribuições que eles podem oferecer se lhes for dada uma oportunidade de participação. Esta falta de perspectiva temporal é originária do sistema oligárquico da sua estrutura organizacional.

A produção é resultante da condução harmônica e dinâmica das empresas e este complexo exige dos funcionários, habilidades, conhecimentos e competências para atingir as metas do planejamento da produção. Aos indivíduos é imposto responsabilidade e produtividade para com os cargos que exercem e a pressão psicológica muitas vezes excedem os limites de sua competência. A empresa independente de qualquer coisa quer resultados e o funcionário espera que a organização reconheça seus méritos e recompense com justiça. O grande problema nesta conjuntura é que teoria é uma coisa, realidade é outra. O ser humano é um ser complexo e resultante de um equilíbrio “emoção + razão”, que corresponde ao seu comportamento psico-funcional, e é aí que entra a necessidade de um gestor de talento para conduzir o planejamento e controle da produção.

A gestão de pessoas deve ser profundamente competente, profissional e motivadora para entender o complexo humano e promover a interação indivíduo-empresa e extrair os melhores resultados possíveis para o desenvolvimento organizacional.

A gestão do processo de produção deve envolver o planejamento, organização, direção e controle das atividades da empresa, o conhecimento das satisfações humanas e os princípios do comportamento individual e grupal. O gestor deve dominar com competência e profissionalismo as relações humanas e a satisfação laboral, tendo para isto total apoio da alta Administração. Os procedimentos devem ser claros e objetivos promovendo nos seus colaboradores o senso de iniciativa e eficácia, com treinamentos e persistência, preparando-os para o exercício da profissão e do progresso da empresa.

Para que o planejamento e controle da produção tenham sucesso e possa ser o diferencial de uma organização meramente adequada de uma verdadeiramente superior ele deverá estar relacionado ao o talento dos gestores. Cada gestor tem o seu talento e sua forma de administrar, mas a grande diferença poderá estar fundamentalmente vinculada às características do seu talento. Talento é uma combinação intrínseca, complexa e harmoniosa, mas perfeitamente possível. Os valores podem até parecer óbvio e muitas das características

que iremos mencionar podem estar presentes nos gestores da produção, mas o essencial e porque não dizer “talento”, está na combinação destes fatores: vontade, educação, integridade, ambição, trabalho, solidariedade, determinação, comprometimento e velocidade. (Figura 1).

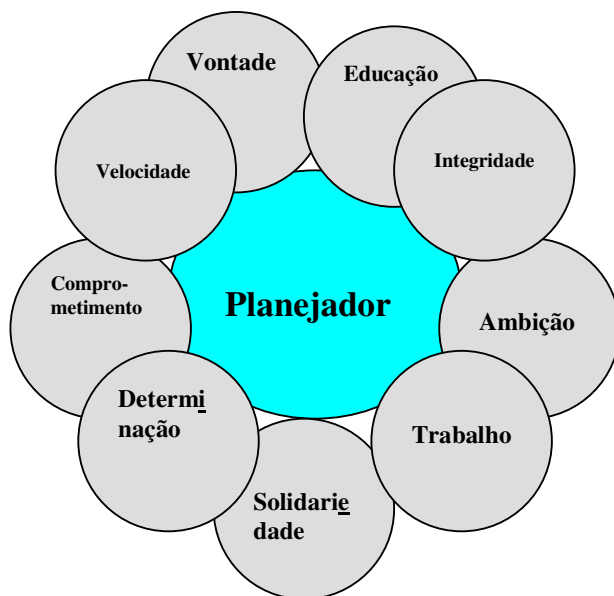


Figura 1 - Combinação de fatores para a formação do talento gestores da produção (Figura desenvolvida pelos autores)

Vontade

O princípio de tudo é a vontade. Parece-nos a característica fundamental dos gestores. Se você quiser ser, você vai ser; se você quiser conseguir e lutar para isso, você vai conseguir. A vontade é tudo, sem ela nada será realizado.

Educação

A educação é um processo de descoberta. É a mais excitante jornada da mente humana, que renova permanentemente os conhecimentos. Educação é um aprendizado que marca cada etapa da nossa vida para o resto da vida. Através da educação vem a curiosidade e as conquistas são alcançadas.

Integridade

As empresas vencedoras, tidas como as melhores do mercado são administradas e planejadas por pessoas integras, honestas e sinceras que atuam com retidão, imparcialidade e integridade, portadoras de um caráter que fazem à diferença. Na história das empresas de sucesso, encontramos a frete dos negócios pessoas com este caráter. A integridade é um predicado da espécie humana, muitas vezes deturpados por pessoas de má índole que desvirtuam essa qualidade. Mas, na realidade os íntegros sempre vencem.

Ambição

Quem não tem ambição, não tem nada, não tem futuro. O gestor que não tiver ambição, não

terá a essência do atributo “vencer” e, portanto não terá sucesso no trabalho. Não podemos confundir esta palavra com o sentido desvirtuado e empregado por aqueles que buscam o poder e a fama. A ambição que propomos é a que caracteriza um bom gestor, que busca resultados através do esforço pessoal e do reconhecimento pelo sucesso alcançado.

Trabalho

O esforço pessoal e permanente do gestor para elaborar o melhor plano e conquistar os objetivos de suas idéias, chama-se “trabalho”. A maior riqueza de uma nação é o trabalho do seu povo. Este foi um dos pilares da revolução econômica do Japão do pós-guerra. Portanto o fator trabalho é indiscutivelmente é um predicativo de sucesso.

Solidariedade

Ninguém faz nada sozinho. Solidariedade significa estar junto, compartilhar, ter estima e apreço pelo grupo. Um bom gestor precisa ter consideração pelos outros. Obter, demonstrar, manter respeito e lealdade aos colegas é um dos traços mais admiráveis do ser humano e sem dúvida uma das características dos vencedores.

Determinação

Saber o quer e aonde quer chegar, chama-se “determinação”. A idéia é sua, mas não se esqueça de desenvolver o planejamento junto com sua equipe, vivenciando um processo cooperativo, criativo e analítico, focando o passado, presente e o futuro. Envolve o cenário geral onde a empresa opera em termos econômicos, socioculturais, políticos, demográficos, tecnológicos e internos. Envolve também no cenário empresarial os fatores críticos, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. Todos estes aspectos visam minimizar os erros e com sua determinação obter o êxito desejado.

Comprometimento

Comprometimento com a empresa, projetos, colegas e com o futuro é certamente uma característica necessária a um bom gestor. Vivemos em uma época que põe à prova o espírito e a lealdade humana. O comprometimento consciente e intencional é um dos fatores mais admiráveis de um administrador bem sucedido.

Velocidade

Nos novos tempos, velocidade é a diferença entre o fracasso e o sucesso. Se você não for rápido, outros serão. Um bom administrador segue caminhos menos trilhados para cortar caminhos ou chegar antes. Planos alternativos para acelerar os processos, capacidade de reagir rapidamente em situações de crise ou imprevisibilidade podem fazer a diferença entre um bom ou mau gestor.

Segundo Alvin Tofler (2000) o mundo de hoje se divide em dois: Rápidos e Lentos. Tom Peters (2000) vai mais longe dizendo que o mundo de hoje se divide em dois: Rápidos e Mortos. O diferencia é a velocidade.

Estes nove fatores fazem à diferença e podem se constituir no talento de um bom gestor. É como num time de futebol, monta-se uma equipe de jogadores, tem o estádio, estrutura, treinamentos, táticas, etc., e aí entra o técnico (que é o gestor). Porque um time é vencedor e outro não. Porque, quando um time perde sucessivas vezes, troca-se o técnico? Porque, o novo técnico com os mesmos jogadores e a mesma estrutura passa a vencer os jogos? A resposta está no “talento” do técnico. O mesmo acontece com os gestores da produção.

4. Conclusão

A ênfase à importância do ser humano e ao talento dos gestores do processo de produção pode estar relacionada com as exigências impostas às empresas pela globalização dos mercados. Existe uma enorme busca por sistemas, processos e pessoas que possam auxiliar as

empresas a enfrentar ambientes de concorrência cada vez mais acirrada.

Em plena Era do Conhecimento, a criação, produção e desenvolvimento de novos produtos e serviços em benefício da humanidade, poderão advir do capital humano das empresas. Os dirigentes empresariais parecem ter compreendidos que para o progresso do seu empreendimento é preciso coesão e estreitamento de relacionamento com seus funcionários, valorizando-os como parceiros e proporcionando a oportunidade de se auto-realizarem e participarem nos resultados da empresa.

Conclui-se este artigo propondo a combinação dos nove fatores indicados como essenciais na formação do talento dos gestores do planejamento e controle da produção, podendo desta forma obter-se um excelente resultado para o sucesso empresarial e este poderá ser o diferencial de uma organização meramente adequada de uma verdadeiramente superior.

Referências

BOITEUX C.D. **Administração de projetos: PERT/CPM/ROY**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

_____. **PERT/CPM/ROY e outras técnicas de planejamento e controle da produção**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

CRAINER, S. **Os revolucionários da Administração**. São Paulo : Negócio Editora, 2000.

ELIAS, N. **Envolvimento e alienação**. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

TOFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro : Record, 1980.

_____. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro : Record, 1985.

RUSSOMANO, V.H. **Planejamento e controle da produção**. São Paulo: Pioneira, 2000.