

Inovação, eficiência e eficácia, na gestão organizacional e produtiva

Estela Mari Guareski Bordin (Faculdade IDEAU) estela.96@hotmail.com

Decio Antônio Andres Junior (Faculdade IDEAU) daajunior@bol.com.br

Douglas Ribeiro Pulter (Faculdade IDEAU) douglas_pulter@yahoo.com.br

Luiz Fernando Martins Gandon (Faculdade IDEAU) gandon@rwengenharia.com

Suzana França de Oliveira (Faculdade IDEAU) suzanadeoliveira@ideau.com.br

Resumo:

A indústria tem como objetivo principal a competitividade no mercado, o bom desenvolvimento de seus processos de gestão organizacional e produtiva, e a busca pelos objetivos inovadores, eficientes e eficazes. Este estudo propõe demonstrar definições e conceitos sobre fatores relacionados ao sistema de produção, desenvolvimento de projetos, elaboração de estratégias e técnicas de melhoramento, como a implantação de inovações dentro do ambiente industrial. Por meio de um estudo de caso, foi possível analisar os procedimentos de uma empresa atuante no ramo metal mecânico e sua produção de implementos rodoviários; com isso obteve-se dados que demonstram a importância de se trabalhar com eficiência, eficácia e profissionais altamente capacitados, na busca pela melhor qualidade dos produtos. Por mais que a empresa seja muito bem organizada e os trabalhadores valorizados, ainda é possível aplicar melhorias, por isso algumas sugestões foram elaboradas como, a implantação de um quadro emocional, de um quadro kanban e de um painel gráfico com a demonstração de resultados. Acredita-se que essas sugestões focam no processo de gestão organizacional, de pessoas e de produtividade, pois estas ferramentas ao serem utilizadas visam facilitar o convívio entre os colaboradores e permitem a participação, a melhor compreensão e o envolvimento destas pessoas na consecução dos objetivos comuns organizacionais.

Palavras chave: Produção, inovação, eficiência, eficácia.

Innovation, efficiency and efficacy, in the organizational and productive management

Abstract

The industry has as a main goal been competitive in the market, the good development of your process of organizational and productive management, and the search for innovative objectives, efficient and effective. This study offers to demonstrate the definitions and concepts about related factors to the system of production, development of projects, elaboration of strategies and improvement techniques, as the innovations implantation in the industrial environment. Trough a case study, it was possible to analyze the procedures of a company that is in the bunch of mechanic metal and its production of

highway equipment; with that it has been obtained data that show the importance of work with efficiency, efficacy and highly trained professionals, in the search of a better quality in the products. As much as the company is very well organized and valued its workers is still possible apply improvements, that why some suggestions were elaborate as, the implantation of an emotional frame, a kanban frame and a graphic panel with the results demonstration. It is believed that these suggestions focus in the organizational management process, as these tools must be used to facilitate the interaction between employees and allow their participation, also as a better understanding and involvement of these people in achieving the common organizational goals.

Key-words: Production, innovation, efficiency, efficacy.

1. Introdução

O sucesso nas experiências com processos de gestão e técnicas estratégicas está aumentando e o que tem conduzido a sua proliferação, é a diversidade de inovações implantadas na estrutura organizacional das empresas.

A presente realidade empresarial depende da mão do ser humano, para que algo seja planejado, projetado, preparado, desenvolvido, organizado e finalizado, com o objetivo de satisfazer o consumidor, entregando-o um produto de qualidade.

O enfoque deste estudo busca a apresentação de dados sobre a influência da inovação, na consecução dos objetivos eficientes e eficazes no processo de gestão organizacional e produtiva.

Com o objetivo de abranger o maior conhecimento sobre o desenvolvimento dos processos e projetos inovadores, busca-se analisar as necessidades da indústria, em ganhar tempo/agilidade nas ações e decisões, facilitar trabalhos e aumentar a produtividade no ambiente empresarial.

A empresa estudada, por meio de um estudo de caso, trabalha com a produção de implementos englobados no ramo metal mecânico, e prioriza a organização e a segurança do local.

A gestão organizacional e produtiva de uma empresa depende inteiramente do bom desenvolvimento de seus processos e da busca pela melhoria continua; afinal, qual é a relação e a importância entre inovação, eficiência e eficácia?

2. Estrutura Organizacional

De acordo com Batalha (2008), a estrutura organizacional deve acompanhar as mudanças de estratégias da organização, o que vem ao encontro com Galbraith (1977), argumentando que o conceito de estrutura organizacional resulta da combinação da definição de organização e do conceito de escolha estratégica. A estrutura organizacional objetiva ser um processo de decisão, afim de trazer coerência entre os objetivos e propósitos organizacionais, o modelo de divisão do trabalho e de coordenação entre unidades e as pessoas que farão o trabalho.

A forma mais utilizada para representar a estrutura de uma organização é o organograma, cujo desenho é demonstrado abaixo; porém esta ferramenta revela apenas as relações formais de autoridade, comando e de divisão de trabalho, mas não mostra como as relações entre os membros de uma organização acontecem na realidade. (BATALHA, 2008).

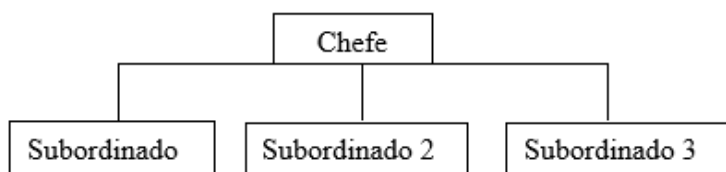


Figura 1: Organograma. Fonte: BATALHA, 2008. p. 200.

A estrutura funcional é a mais tradicional nas empresas, pois baseia-se na hierarquia, na disciplina e o critério para divisão de tarefas é a função. Assim, as pessoas que atuam numa determinada função são alocadas no mesmo departamento. A figura 2 apresenta o organograma de uma estrutura funcional de uma empresa.

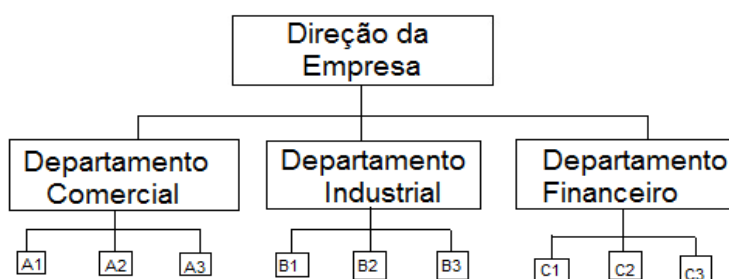


Figura 2: Organograma que representa a organização de uma empresa utilizando a estrutura funcional. Fonte: BATALHA, 2008. p. 201.

Vasconcellos (1989), afirma que departamentalização é o processo através pelo qual as unidades são agrupadas em unidades maiores até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos, ou seja, é a base para o agrupamento das tarefas. O agrupamento de atividades pode ser feito de várias maneiras como: pelas funções desempenhadas (engenharia, contabilidade, produção, comercial), por produto (sabonete, creme dental, sabão em pó), por critérios geográficos (região sul, região norte) e por processos (fundição, caldeiraria, usinagem, montagem). Para Oliveira (2000), departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de semelhança das atividades e recursos correspondentes (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Conforme Batalha (2008), uma estratégia demanda uma estrutura organizacional, que seria parcialmente adaptada, por isso, a escolha da estrutura seria o resultado direto das opções estratégicas. A organização é como um sistema aberto, isto é, influencia e é influenciada pelo seu ambiente competitivo e externo. A formulação de estratégias e a definição da estrutura e do funcionamento da empresa, permitirão a operacionalização dessas táticas que alimentam-se de informações vindas de outras áreas ao definirem suas ações e decisões.

Portanto, quanto maior for uma organização, mais complexa será sua estrutura organizacional, sendo que, o alinhamento entre a gestão estratégica e a estrutura organizacional consiste em definir e mobilizar os fatores organizacionais em função dos quesitos determinados na estratégia, essa relação direciona ao sucesso.

3. Gestão estratégica de processos produtivos

Segundo Slack (2006), estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e tem o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos em longo prazo. A estratégia de operações define o papel, os objetivos e as atividades da produção de maneira a apoiar e contribuir para a estratégia de negócios da organização como um todo. Portanto, a estratégia de produção influencia as atividades da gestão da produção e os objetivos de desempenho.

Uma das vantagens de utilizar um modelo de análise estratégica é a visão e a reflexão sobre o futuro que ele proporciona à empresa. Decisões estratégicas direcionam o comportamento atual da empresa para que ela atinja uma posição desejada no futuro, isso quer dizer, decisões que envolvem planejamentos como premissas para o sucesso dos negócios e o bom desenvolvimento da empresa. (BATALLA, 2008).

“Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos.” (Sun Tzu, 1988)

Nem todas as empresas e organizações possuem um processo formal de gestão estratégica. Talvez a decisão estratégica mais complicada e importante esteja ligada à escolha de quais produtos/serviços serão ofertados e em quais mercados eles estarão competindo. (BATALLA, 2008).

A definição de bons processos é, fundamental para análises qualitativas e quantitativas de atividades organizacionais, além de validarem a eficácia e a eficiência das decisões adotadas. Por isso, é importante utilizar sistemas de informação e a revisar os métodos e os processos sempre que necessário, para reduzir desperdícios, acompanhar o desempenho e o desenvolvimento da empresa e realizar projeções do desempenho futuro (CASTRO, 2011 apud BARBALHO E ROZENFEL, 2002; SILVA E DRUMONT, 2004).

4. Modelo produtivo e o processo de recrutamento e seleção

De acordo com Periard (2010) o sistema de produção empurrada é determinado a partir do comportamento do mercado. Este modelo permite que a produção em uma empresa comece antes da ocorrência da demanda pelo produto. Isto é, a produção depende de uma ordem anteriormente enviada, advinda de um sistema MRP (Material Requirement Planning). Após o recebimento de tal ordem, é feita a produção em lotes de tamanho padrão. A produção puxada controla as operações fabris sem a utilização de estoque em processo, ou seja, funciona com base em produção por encomenda. Neste modelo produtivo, o fluxo de materiais ganha relevante importância, a demanda gerada pelo cliente é o “start” da produção. Assim, a operação final do processo percebe a quantidade de produtos vendidos aos clientes, que saíram do estoque e as produz para repor o consumo gerado. Desta forma, cada processo produtivo “puxa” as peças fabricadas no processo anterior, eliminando a programação das etapas do processo produtivo através do MRP. Neste tipo de produção o consumo do cliente é que determina a quantidade produzida, gerando o que chamamos de sistema com nível mínimo de inventário.

O sucesso da produção em uma empresa depende diretamente do trabalho do ser humano, por isso, o processo de recrutamento é extremamente importante, ele escolhe somente profissionais capacitados de acordo com o perfil de cada cargo de trabalho.

“O líder planeja no início, antes de começar a agir” e “o líder avalia os problemas e os previne.” (Sun Tzu, 2007. p. 25).

Para Chiavenato (2009), a seleção busca entre os candidatos recrutados os mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. Defende ainda que o objetivo da seleção é solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e a eficiência do homem no cargo.

Andreasi (2014) apud Peter Drucker (1993) define: a eficiência consiste em fazer certo as coisas; geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima. Já a eficácia consiste em fazer as coisas certas; geralmente está relacionada ao nível gerencial. Bem como, afirma Egoshi (2006) que é tão importante fazer bem feito (eficiência), quanto obter o resultado certo (eficácia).

5. Processos de desenvolvimento de projetos

Gestão de projetos define-se como a área da administração que aplica conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas a um conjunto de objetivos pré-definidos, com um prazo definido e por meio da mobilização de recursos técnicos e humanos. Um projeto é uma máquina de mudança e é planejado quando se percebe a necessidade de progresso e desenvolvimento. (KEELING, 2002).

Todo projeto passa por uma série de fases desde sua concepção até seu ponto de conclusão. Cada fase tem suas necessidades e características. O ciclo de vida do projeto é importante para o sucesso na gestão de projetos, pois fatos ocorrem em progressão lógica e cada fase deve ser devidamente planejada e administrada. As fases são denominadas: conceituação, planejamento, implementação (execução), conclusão. O ciclo de vida do projeto torna-se um instrumento aliado à qualidade, pois se aplica ao desenvolvimento do projeto em si, já que as expectativas de qualidade são estabelecidas entre uma fase e outra e aos seus produtos fornece referências. (KEELING, 2002).

De acordo com Slack (2006), todos os gerentes de produção são projetistas, pois muitas de suas decisões diárias formam o projeto de processos que gerenciam e esse detalhe influencia nos produtos e serviços que a empresa disponibiliza. Na prática, o projeto de produtos e serviços e o projeto de processos são claramente interligados, ou seja, podem ser considerados como atividades que se sobrepõem.

6. Metodologia

Para o melhor entendimento do assunto em questão, no presente trabalho, utilizou-se de uma pesquisa que parte de princípios metodológicos definidos com base em entrevista e na observação de fatos e fenômenos.

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado dois métodos de pesquisa: primeiramente um levantamento bibliográfico, a fim de compreender teoricamente as definições dispostas em processos e ferramentas presentes na área organizacional e produtiva. Depois, foram coletados os dados com a realização de uma pesquisa de campo, em uma empresa de médio porte, atuante no ramo metalúrgico/metal mecânico, situada na cidade de Erechim, região do Alto Uruguai rio grandense. A empresa, por meio de entrevista realizada e observação nos setores durante a

visita técnica, disponibilizou diversas informações, sobre os processos produtivos, a estrutura, os projetos, o desenvolvimento da indústria e algo sobre meta de crescimento e inovação.

7. Análise dos resultados

Ao desenvolver este estudo compreendeu-se a importância da inovação dentro de uma empresa e o quanto a eficiência e a eficácia dos trabalhadores influenciam no funcionamento dos processos produtivos.

A empresa visitada e analisada encontra-se no mercado competitivo a cerca de dois anos; a estrutura organizacional apresenta-se segmentada a partir da figura do proprietário que é formado em administração e pós-graduado em engenharia de produção e em gestão de pessoas; atua como diretor, gestor dos processos e do setor comercial, inspetor de qualidade e ainda trabalha acompanhando os funcionários no chão de fábrica. As demais funções existentes, como atividades dos setores financeiro, administrativo e de recursos humanos (controle do cartão ponto e de atestados), são de responsabilidade de uma secretária que contribui com suas ações a fim de manter o domínio do funcionamento empresarial.

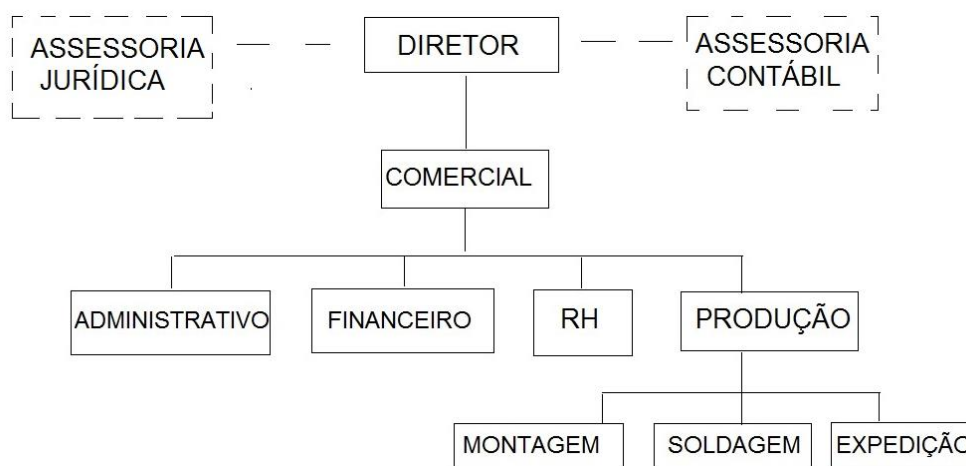


Figura 3: Organograma da estruturação empresarial. FONTE: EMPRESA, 2015.

Atualmente nove (9) funcionários trabalham na empresa: 1 secretária e 8 soldadores/montadores. No princípio eram somente o proprietário e 1 funcionário, que conseguiram expandir o negócio ao entrar no mercado, e com o tempo com muita criatividade e inovação, permitiram que o faturamento mensal evoluísse de R\$ 20.000 para R\$ 275.000.

A gestão estratégica visa na lucratividade e no bom desenvolvimento dos processos produtivos. O sistema de trabalho se dá através da entrada de pedidos e demanda de mercado, ou seja, o modelo utilizado é de produção empurrada; a empresa foca na produção de implementos, como plataformas auto socorros de diversos tamanhos, plataformas carrega tudo para transportes de máquinas pesadas, caçambas, produtos das linhas rodoviária, agrícola, industrial; entre outros que são fabricados por meio de parcerias com empresas da região. Sempre pensando a frente, para satisfazer as necessidades dos clientes, a empresa iniciou recentemente no ramo de alongamento de chassis e está com um projeto inovador que objetiva a fabricação de caminhões munck. Um detalhe muito importante que complementa essa ideia de inovação é saber que não se tem concorrentes que produzem este implemento na região do Alto Uruguai.

O processo de produção inicia com a utilização de chapas já prontas e cortadas de acordo com o projeto, (a empresa descobriu que seria vantagem comprar essas peças prontas a R\$ 3,45/kg, do que adquirir uma máquina, de grande valor, para fazer o trabalho e mais o custo de

aproximadamente R\$ 2,70/kg do material utilizado), após a programação é feita de acordo com a especificação de cada projeto/produto.

O proprietário não conta com setor de qualidade, mas para isso, o mesmo é apoiado por uma equipe de profissionais de alta eficiência, flexibilidade e competência; então o produto recebe a liberação final pelo próprio diretor, que avalia todo o processo e após analisar o trabalho dos funcionários, expede o produto acabado. Este tem garantia de geralmente 6 meses, caso necessite de alguma manutenção ou reparo.

A gestão de produção é caracterizada pelo conhecimento prático em paralelo com horas produção/máquina e fator produto acabado. Isso pode ser mais bem compreendido com a apresentação dos dados a seguir.

Com base nos dados observados na empresa pode-se observar o consumo e o custo de energia da ferramenta utilizada para produzir matéria prima. Analisou-se então a máquina de solda, sendo esta o componente mais utilizado no processo produtivo da empresa. Baseando-se no que o responsável da área explicou o cálculo feito em cima da energia elétrica seria de R\$ 0,35 kw/h, então observou-se o catalogo da máquina, onde identificou-se o máximo e o mínimo que pode se trabalhar com aquele tipo de máquina.

Foi visto então, que os colaboradores trabalham aproximadamente com 250 A (Ampére) e 20 V (Volts) de potência, sendo assim a máquina de solda consome 5 Kw; portanto, dentro de 60min se os colaboradores trabalhassem 20min, eles utilizariam 33% da hora trabalhada. Pegou-se o 5 Kw consumido pela máquina trabalhando com 250 A e 20 V, multiplicado pelo custo da energia elétrica e obteve-se uma média de R\$ 1,75/h, mas como é trabalhado 33% de 60 min., a máquina gastaria aproximadamente R\$ 0,58/h trabalhada. É possível compreender essa explicação ao observar o cálculo demonstrado abaixo.

possível compreender essa explicação ao observar o cálculo demonstrado abaixo.

$$\begin{array}{rcl}
 \downarrow & & \downarrow \\
 50 \text{ A} & \rightarrow & 500\text{A} \\
 15.3 \text{ V} & \rightarrow & 38\text{V} \\
 790 \text{ W} & \rightarrow & 19000\text{W}
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{l}
 P = U \times I \\
 (\text{V}) \times (\text{A}) = (\text{W})
 \end{array}$$

Custo da energia elétrica: R\$ 0,35/KWh

$$250\text{A} \times 20\text{V} = 5000\text{W}/1000 = 5\text{KW}.$$

$$20 \text{ min/h}$$

$$20/60 = 0,33 = 33\%$$

$$5\text{KW} \times \text{R\$ } 0,35/ \text{ kwh} = \text{R\$ } 1,75/\text{h} \times 0,33 = \text{R\$ } 0,58$$

Figura 4: Cálculo horas/máquina, Máquina de solda. FONTE: EMPRESA, 2015.

A eficiência da empresa é medida através da meta estabelecida, que por sua vez é calculada por meio do faturamento mensal obtido. Um recurso muito utilizado para analisar os processos produtivos e projetar controles, é o fluxograma, que busca identificar oportunidades e melhorar a eficiência dos processos e métodos de trabalho. A seguir está a representação gráfica do fluxograma utilizado na empresa estudada.

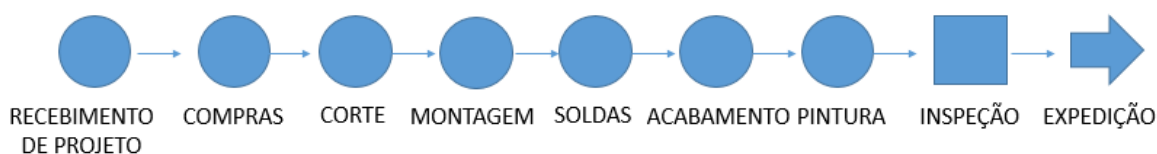


Figura 5: Fluxograma apresentado pela empresa, em relação ao seu processo de produção.
FONTE: EMPRESA, 2015.

O proprietário gerencia todos os setores da empresa e ainda atua no chão de fábrica, o que permite um ambiente motivador e uma relação de confiança entre todos os trabalhadores, pois o diretor mantém uma convivência direta, conhece bem a todos e disponibiliza orientação sempre que necessário. Tudo isso, contribui para uma boa comunicação.

O processo de seleção e contratação de funcionários é realizado por meio de avaliação de currículo e testes práticos e técnicos, para medir o grau de conhecimento do candidato. E o processo de treinamento, define-se pelo período de experiência de 3 meses, onde o novo profissional deverá trabalhar na empresa, para comprovar as suas capacidades e habilidades. A cada contratação a empresa tem gasto de R\$ 460,00 em documentação e procedimentos legais.

A empresa possui um profissional capacitado e disponível à assumir as responsabilidades da empresa sempre que o proprietário não se faz presente, este é o líder, que toma frente nas atividades e auxilia os companheiros durante o processo de produção.

A empresa disponibilizou informações que afirmam que os trabalhadores recebem salário diferenciado das demais empresas regionais, e ainda acontece um acréscimo de R\$ 100,00 ao final do mês quando as metas são alcançadas e para os funcionários que não possuem faltas superiores a 2 horas. Isso é um fator de motivação, pois, os trabalhadores atuarão com vontade e incentivo, a fim de ultrapassar os limites de produção e por que sabem que serão reconhecidos se fizerem um bom trabalho e compreendidos quando surgirem obstáculos tanto pessoais quanto profissionais. É realizada uma avaliação semestral de desempenho dos trabalhadores, e o feedback é somente verbal, sem registros.

Mesmo ainda pequena a indústria dispõe de grandes benefícios para os colaboradores, como: Unimed, convênio com farmácias, plano odontológico e refeitório disponibilizado por uma empresa parceira, a qual cede o ambiente, mas recebe pelos gastos. A cada mês é realizada uma inspeção de segurança no trabalho e no funcionamento de toda a empresa.

Graças a esse modelo de administração e acompanhamento dos funcionários, a rotatividade é mínima, sendo que os últimos registros datam apenas 2 trocas em 2 anos.

O planejamento operacional padrão (POP) é baseado em projetos bem especificados e detalhados, a empresa tem tudo descrito exatamente como cada trabalho deve ser feito. Os produtos da empresa tem projetos próprios e os procedimentos pedidos por uma empresa contratante, são dispostos em novos planos, de acordo com os detalhes exigidos pelo cliente. Contanto os projetos são homologados e patenteados de acordo com o pedido de cada produto. Os prazos estabelecidos são rigorosamente seguidos pela empresa.

A cultura da empresa é baseada na confiança, na boa vontade e na motivação de todos os membros da organização. Acredita-se, que isso influencia diretamente na questão de que a empresa não tem margem de retrabalho.

A empresa tem várias metas de crescimento, cuja mais recente é de aumentar em 25% a produção, ou seja, fabricar em média seis (6) produtos por mês, e com isso aumentar o faturamento mensal e anual. A indústria não tem períodos definidos para implantar inovações,

porém investimentos são feitos de acordo com a condição financeira que a instituição se apresenta, como em ferramental, máquinas, logística (para divulgar mais e melhorar a imagem da marca). Recentemente o proprietário comprou máquinas e componentes necessários novos. Os produtos são divulgados geralmente em mostruários dispostos em feiras de implementos, no site e em panfletos com imagens dos produtos que levam o nome da marca da empresa.

O proprietário da empresa foca o processo de produção nos princípios de Just in Time, isto é, toda a produtividade é organizada de acordo com a redução custos, desperdício de material e lead time, respeito a prazos, controle e gerenciamento da produção. Com isso, o ambiente industrial é mantido dentro dos padrões e normas de segurança, e o produto é expedido de modo completo e pronto de acordo com o que o cliente pediu. Mesmo a empresa sendo muito bem organizada, algumas ideias surgiram durante o contato com os trabalhos e produtos, e sugestões de melhoria foram elaboradas e disponibilizadas ao proprietário da empresa, que as acolheu e demonstrou interesse em melhorar ainda mais seus processos.

Algumas sugestões que futuros engenheiros de produção acreditariam contribuir com o melhor desenvolvimento: implantação de um quadro emocional e de um quadro Kanban, para facilitar a relação e a vivência entre os trabalhadores e o controle de equipamentos e peças, o que permitiria a organização do local onde a linha de produção está presente, o fácil e rápido acesso à todos os membros quando surge a necessidade de utilizar certa ferramenta, e também a colocação de um painel gráfico, próximo à linha produtiva, a fim de mostrar aos colaboradores os resultados e as metas de produtividade alcançadas, o que os permitiria manterem-se informados em relação ao desenvolvimento da empresa e os influenciaria na participação mais ativa dos processos.

Uma inovação aplicada num processo produtivo se for acompanhada de eficiência e eficácia, ou seja, fazer certo as coisas certas, consequentemente vai se atingir o sucesso e os objetivos organizacionais tão almejados por todos os membros atuantes na área industrial.

8. Conclusão

Ao desenvolver esse estudo, foi possível perceber que toda organização é constituída por elementos integrados e estruturados nas táticas de trabalho; dentro dessa base estão as pessoas, peças fundamentais e responsáveis pelo funcionamento de toda a empresa.

Percebe-se que a gestão de pessoas e a de qualidade andam juntas e resultam na gerencia de custos, que é um fator importante e essencial para a elaboração de estratégias competitivas. O ideal para o desenvolvimento de uma empresa é aumentar a sua lucratividade, reduzir os estoques, os custos de produção, aumentar o índice de vendas e priorizar a confiabilidade para com o cliente, isso se relaciona ao método organizacional.

Como o principal objetivo dessa pesquisa foi identificar a inovação, a eficiência e a eficácia dentro de um processo gestacional e produtivo, buscou-se analisar a estrutura dos procedimentos de uma empresa e com isso obteve-se informações que garantem a importância de tais técnicas de trabalho.

Esta empresa investe em inovações tecnológicas como máquinas e ferramentas, em treinamentos para os trabalhadores o que garante o bom desenvolvimento dos processos nas linhas de produção, em segurança e regularidades legais, por isso, se um dia acontecer de o Ministério do Trabalho e Emprego visitar o estabelecimento, o proprietário estará tranquilo, pois atende as normas padrões de segurança e de medicina do trabalho.

O processo de recrutamento e seleção objetiva escolher profissionais realmente capacitados para desempenhar atividades em determinado cargo, o que contribui para o caminho da liderança. O líder é revelado por sua disposição, inteligência, espírito inabalável, conhecimento e convicção de vencer os obstáculos.

A gestão organizacional e produtiva de uma empresa depende inteiramente da eficiência e da eficácia, de seus colaboradores no desenvolvimento e na elaboração de projetos e na busca pela melhoria contínua, pois para se obter sucesso é necessário implantar inovações dentro da empresa, para que esta não pare no tempo e perca seus consumidores, porém, deve-se trabalhar da maneira correta, para aproveitar inteiramente os investimentos feitos afim de obter os resultados esperados e tão almejados pela empresa.

Referências bibliográficas

ANDREASI, Diego. Entenda a diferença entre eficiência e eficácia de uma vez por todas. Publicação em outubro de 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/>> Acesso em: 17/10/2015.

BATALHA, Mário Otávio et al. Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008 – 9ª Reimpressão. Acesso em: 03/10/2015.

CASTRO, João Paulo de Souza. Et al. Inovação, eficiência e eficácia na gestão de sistemas produtivos - um estudo de caso na Google. Enegep 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_WIC_135_855_19374.pdf> Acesso em: 02/10/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. Ed. Barueri: Manole, 2009. Acesso em: 08/10/2015.

EGOSHI, Koiti. Os 5 S da Administração Japonesa. Artigo publicado em 2006. Disponível em: <http://www.vazzi.com.br/arquivos_moodle/kaisen_5s.pdf> Acesso em: 04/10/2015.

EMPRESA. Processo produtivo, produtos e ferramentas utilizadas. 2015. Disponível em: <<http://www.empresa.com.br>> Acesso em: 05/10/2015.

GALBRAITH, Jay. Organizational Design. Reading, USA: Addison Wesley, 1977. Acesso em: 27/09/2015.

PERIARD, Gustavo. Produção puxada e empurrada - conceito e aplicação. Artigo publicado em 2010. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/producao-puxada-e-empurrada-conceito-e-aplicacao/>> Acesso em: 08/10/2015.

SLACK, Nigel et al. Administração da Produção. 1. ed. – 10 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006. Acesso em: 23/09/2015.

TZU, Sun. A Arte da Guerra. 10a. ed. São Paulo: Editora Pensamento, 1988.

TZU, Sun. A arte da guerra. Obra traduzida do chinês por Thomas Cleary; Euclides Luiz Calloni; Cleusa M. Wosgrau. p. 25. São Paulo: Editora Pensamento, 2007.

OLIVEIRA, Djalma. Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000, 11ed. Acesso em: 02/10/2015.

VASCONCELLOS, Eduardo. Estrutura das Organizações. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ed. Acesso em: 26/09/2015.