

O PERFIL DO LÍDER NO SETOR DE PRODUÇÃO

THE PROFILE OF LEADER IN THE PRODUCTION SECTOR

*Micael Gomes Freitas*¹

*Pedro Henrique Guedes da Silva*²

*Ricardo Borges Capelli*³

RESUMO: O presente artigo é o resultado de uma pesquisa que tem por objetivo geral abordar o perfil do líder do setor de produção. Aborda como problemática quanto à identificação do perfil do líder no setor de produção. A pesquisa inicialmente apresenta os conceitos de Recursos Humanos, as noções básicas e introdutórias de líder e liderança, bem como os aspectos que situam o papel do líder no cenário do setor de produção e o perfil do líder. Para alcançar o objetivo almejado adotou-se o método de pesquisa descritiva, respeitando as fases de leitura exploratória, leitura seletiva, leitura analítica e, por fim, a leitura interpretativa de bibliografias de autores especialistas que tratam quanto à temática ora pesquisada. Entende-se que o líder do setor de produção deve ser criativo, versátil, multifuncional, aglutinador junto aos funcionários, saber lidar com as pessoas, saber exercer o estilo de liderança com propriedade, além de conhecer e entender do processo de produção organizacional, de tal modo que tais características compõem o perfil do líder ora pesquisado. Logo, avalia-se que o presente artigo alcançou o objetivo proposto.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Líder. Produção.

ABSTRACT: The present article is the result of a research that has as general objective to approach the profile of the leader of the production sector. It addresses how problematic the identification of the profile of the leader in the production sector. The research initially presents the concepts of Human Resources, the basic and introductory notions of leader and leadership, as well as the aspects that situate the role of the leader in the scenario of the production sector and the profile of the leader. In order to reach the desired goal, the descriptive research method was adopted, respecting the phases of exploratory reading, selective reading, analytical reading and, finally, the interpretative reading of bibliographies of expert authors that deal with the subject studied. It is understood that the leader of the production sector must be creative, versatile, multifunctional, agglutinating with employees, knowing how to handle people, knowing how to exercise a leadership style with property, and knowing and understanding the process of organizational production, such that these characteristics make up the profile of the leader under

investigation. Therefore, it's evaluated that the present article reached the proposed objective.

Keywords: Human Resources. Leader. Production.

Data de submissão: 13.março.2018

Data de aprovação: 25.agosto.2018

Identificação e disponibilidade: <http://revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA>

1 INTRODUÇÃO

Avalia-se que o comportamento do líder no setor de produção pode ser orientado tanto para a área de produção quanto para o indivíduo. É necessário que as empresas conheçam o perfil, as características, funções e qualidades inerentes ao líder que atua na área de produção, a fim de que se possa investir no desenvolvimento no setor de produção. No início do século XXI, em um mercado competitivo e dinâmico, é imprescindível que as organizações empreendam em estratégias, obtendo resultados superiores, não apenas junto aos recursos humanos, mas dos líderes e liderados.

Neste sentido, a problemática abordada pelo trabalho se refere quanto à identificação do perfil do líder do setor de produção, bem como tem como objetivo geral abordar o perfil do líder do setor de produção, com a finalidade de entender como a liderança é importante para o desempenho na área de produção das organizações, possibilitando a melhoria dos resultados para se alcançar os objetivos propostos.

Ressalta-se quanto aos métodos de pesquisa utilizados para a efetivação do presente artigo científicos, no caso, a pesquisa bibliográfica, pesquisa descritiva, pesquisa exploratória, leitura seletiva, leitura analítica e, por fim, a leitura interpretativa de bibliografias de autores especialistas que tratam a temática em estudo.

Entende-se que o líder do setor de produção deve ser criativo, versátil, multifuncional, aglutinador junto aos funcionários, saber lidar com as pessoas, saber exercer o estilo de liderança com propriedade, além de conhecer e entender do processo de produção organizacional, de tal modo que tais características compõem o perfil do líder ora pesquisado. Logo, avalia-se que o presente artigo alcançou o objetivo proposto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução dos Recursos Humanos

Na opinião de Fisher (2002) e Chiavenato (2004) a origem dos Recursos Humanos é datada do início do século XX, após a repercussão da Revolução Industrial como uma atividade interventora entre as empresas e os indivíduos para atenuar ou reduzir o embate industrial entre os objetivos organizacionais e pessoais dos Indivíduos. A prática dos Recursos Humanos, analisada enquanto departamento se concentrava exclusivamente na tarefa, ou seja, contratar e demitir empregados, visando o lucro das empresas.

Chiavenato (2004) comenta que o termo Recursos Humanos - RH remete aos empregados das organizações e que exercem papéis definidos no sentido de impulsionar os recursos organizacionais. Nesse sentido, a função do RH é fazer com que o trabalho seja produtivo e haja o aproveitamento das oportunidades com a utilização das habilidades disponíveis.

As transformações, no decurso do século XX, nas funções de RH passaram por 03 (três) fases, sendo a primeira a era da industrialização clássica, nos anos de 1900. A segunda a era da industrialização neoclássica, que durou de 1950 até 1990 e, por fim a terceira, que foi a era da informação, que se estende até os dias atuais (CHIAVENATO, 2004).

Percebe-se que as transformações econômicas e sociais influenciaram diretamente na evolução histórica do RH. No entanto, as mudanças foram necessárias, tanto para as empresas quanto para a Área de Recursos Humanos – ARH que se estruturam como uma demanda social de caráter competitivo para se adequarem às exigências do mercado de trabalho.

A fim de justificar a relevância social na consolidação do papel da ARH, Bohlander (2003) relata que havia uma necessidade em compreender o comportamento humano para se trabalhar com os indivíduos. Foi a partir de um estudo antropológico que houve a inicialização da prática de reflexão do papel da ARH do modo como é entendido atualmente.

Em se tratando das políticas de RH, para Chiavenato (2004) tais políticas se referem às maneiras pelas quais as organizações lidam com os empregados, e, por intermédio dos mesmos, atingir os objetivos organizacionais. Tais condições permitem o alcance dos objetivos pessoais e variam de acordo com cada organização. Percebe-se que o ideal é a elaboração de políticas de

RH para a execução de tarefas estratégicas que consigam alcançar a valorização pessoal e da qualificação profissional.

GIL (2001) relata que na década de 1960, surgiu a expressão Administração de Recursos Humanos - AdmRH, emergindo a partir do desenvolvimento e da complexidade dos encargos organizacionais, direcionando para a visão de que as empresas eram compostas de elementos integrantes, expandindo a função de RH para um domínio abrangente, envolvendo o trabalho de grupo de indivíduos.

A AdmRH é o ramo da Administração onde engloba ações e tem como objetivo a integração do indivíduo subordinado ao enquadramento da organização e a expansão da produtividade. A AdmRH é definida como o setor que trata da triagem, contratação, capacitação, desenvolvimento, manutenção, direção e avaliação de indivíduos. (GIL, 1994)

Entende-se que a AdmRH está associada às condições dos empregados dentro das empresas, visando uma interação entre as organizações e os empregados, ao demonstrar as devidas preocupações com as condições de trabalho e benefícios dos mesmos.

Segundo Marras (2011), a AdmRH se refere a uma capacidade humanitária da empresa, a fim de alcançar e estimular o compromisso, o rendimento e a qualificação profissional. Atualmente, é necessária uma visão abrangente do profissional no qual deve ser provido de uma íntegra capacidade que o faça ter um senso racional da empresa e uma percepção generalizada da base organizacional empresarial.

França (2007) e Gil (2001) abordam a AdmRH no sentido de se voltar a novos panoramas e ao desafio de explorar e integrar os componentes do ambiente externo. Na década de 1990, surgiram críticas quanto ao termo AdmRH, pois o empregado já não era visto como recurso, mas sim como parte das organizações.

De acordo com Gil (2001) e Marras (2011), ocorreu a substituição do termo AdmRH para Gestão de Pessoas - GP e passou a se ter uma visão dos empregados como parceiros no negócio e não apenas como empregados, visando dispor ao empregado os objetivos da organização. A GP permitiu aliar e motivar a qualidade e produtividade do empregado, o que contribui para o cumprimento das metas das organizações, além de proporcionar a aquisição de conhecimento sobre determinada empresa para atingir os objetivos.

Avalia-se que a GP tenha a eficácia de funcionalidade embasada na integralização dos empregados de uma instituição. De modo, que é preciso situar o empregado dentro do contexto das organizações, considerando o crescimento da produtividade, além de considerar os

múltiplos fatores inerentes para o desempenho efetivo da organização, focando tanto no fator humano como no fator comportamental, social, no desenvolvimento pessoal e profissional.

2.2 Líder e liderança

Devido à sobrevivência e a competitividade de grupos nos meios sociais, a liderança existe desde o início das civilizações. No entanto, não existia uma teoria a respeito do conceito de liderança, sequer um esboço científico que formulasse técnicas que tornasse o indivíduo em um líder nato. (ARRUDA, 1987)

Logo, a noção de liderança analisada em um contexto sócio histórico foi um montante de testes por meio de tentativas e erros que se consolidou em liderar determinado povo em determinado período histórico. Situando o período histórico, na Revolução Industrial, por exemplo, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura considerada ideal para a aplicação das primeiras Teorias da Administração. (ARRUDA, 1987)

Para Maximiano (2006), os estudos referentes à liderança foram baseados em 03 (três) teorias, sendo a primeira a Teoria Científica, abordada por Frederick Taylor¹, com o objetivo de garantir a eficiência dos empregados na linha de produção, elaborando o estudo dos tempos e movimentos, o supervisionamento e o foco na eficiência.

A segunda teoria, conduzida pelo engenheiro Henri Fayol², conhecida como Teoria Clássica, objetivou organizar as funções e os procedimentos do ato de administrar, com ênfase na estrutura organizacional, estipulando deveres e obrigações aos líderes. E por fim, a terceira teoria foi conduzida pelo sociólogo Max Weber³, que abordou os princípios do modelo

¹ Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro mecânico estadunidense, técnico em mecânica e operária. Taylor desenvolveu uma nova concepção de Administração visando eliminar a prática da restrição da produção adotada defensivamente pelos empregados.

² Jules Henri Fayol foi um engenheiro de minas francês e um dos teóricos clássicos da ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração. Em 1916, Henri Fayol publicou o livro *Administration Industrielle et Générale*, dizendo que a Administração é uma atividade comum aos empreendimentos humanos em um modo geral.

³ Karl Emil Maximilian Weber foi um intelectual, jurista e economista alemão considerado um dos fundadores da Sociologia. Weber argumentou que a religião era uma das razões não-exclusivas do porque as culturas do Ocidente e do Oriente se desenvolveram de formas diversas, e salientou a importância das características específicas do protestantismo ascético, que levou ao nascimento do capitalismo, da burocracia e do Estado racional e legal nos países ocidentais.

burocrático e fundamentação de leis, conhecidas como o modelo da burocracia (MAXIMIANO, 2006).

Entende-se que é possível identificar que a contribuição de Taylor além de tornar a produtividade o principal objetivo dos empregados, visou alternar o controle da produtividade por meio de estudos e análises que se convertiam em aspectos relativos à liderança e a organização, bem como a estruturação de processos e as implicações dos processos nas relações humanas.

Para Rodrigues (2003) e Bitencourt (2010), a liderança é o processo de educar, orientar e estimular os indivíduos a persistirem na busca de resultados em um ambiente de desafios, riscos e incertezas. A liderança é como uma relação que implica no vínculo social, assim como estimula uma forma recíproca entre o líder e os liderados.

Segundo Robbins (2009) a liderança é o processo de influência nos indivíduos com ações que facilitam o movimento de um grupo de liderados rumo às metas comuns e compartilhadas. Existe uma diferença entre líder e liderança, onde o líder é o indivíduo e liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa. A liderança é como lidar com a mudança de rumos a serem tomados. Os líderes reconhecem a capacidade de analisar a situação atual remetendo-a a uma visão futura, bem como fazendo o uso da habilidade aos liderados, inspirando-os a superarem as barreiras para alcançar os objetivos almejados.

Percebe-se que os resultados de uma organização dependiam das qualidades do líder. Já Weber se baseou na racionalidade da organização ao adequar meios aos objetivos pretendidos, com a figura do líder como autoridade, envolvendo a realização de objetivos por meio dos indivíduos.

Na opinião de Chiavenato (2003) existem 05 (cinco) tipos diferenciados de liderança, possibilitando o líder à viabilidade de aplicá-los junto aos liderados, de modo que o possibilite fazer uma análise minuciosamente acerca dos tipos de comportamento, empregando a liderança autocrática, democrática, liberal, situacional e visionária, conforme aborda o quadro 01 (um) abaixo:

Quadro 02: Tipos clássicos de liderança.

Teorias	Características
---------	-----------------

Liderança autocrática	- É um tipo de liderança autoritária, na qual o líder impõe as ideias e decisões ao grupo; - O líder não escuta a opinião do grupo; - O líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada empregado.
Liderança democrática	- O líder democrático tende a se colocar como orientador do grupo, apresentando um perfil de liderança que trabalha em equipe; - A principal característica do líder é a capacidade de administrar, participar, partilhar as decisões e apoiar o trabalho em equipe.
Liderança liberal	- Há liberdade e confiança no grupo; - As decisões são delegadas e a participação do líder é limitada; - O líder faz comentários irregulares sobre as atividades dos empregados quando perguntado.
Liderança situacional	- Líder que se adapta diante de situações, consiste da relação entre estilo do líder, maturidade do liderado e situação encontrada; - Não existe um estilo de liderança adequado para as situações, mas ocasiões e estilos diferentes de gestores.
Liderança visionária	- Possui a habilidade de identificar e criar oportunidades, anteceder às adversidades, se planejar e se preparar previamente, tipo de liderança que consegue fazer com que os liderados se sintam motivados, engajados e comprometidos.

Fonte: Chiavenato (2003, p. 30). Adaptado pelos autores

Avalia-se que os estilos de liderança são a junção do trabalho e do relacionamento. A dualidade entre os 02 (dois) aspectos, trabalho e relacionamento, é produto das ações do líder quando aplicadas adequadamente, assim repercute na produtividade e conseqüentemente gera responsabilidade. É importante frisar que quando necessária à realização de uma análise dos estilos de liderança é crucial que tal análise comece pela observação acerca do comportamento da relação grupal.

O líder autocrático define diretrizes sem a participação do grupo, além de estabelecer as diretrizes para a execução dos encargos. É quem designa quais os afazeres de cada empregado. É dominador e autoritário, com uma conduta essencialmente diretiva, não deixando oportunidade para a criatividade dos liderados (FACHADA, 2003).

Na liderança autocrática a realização das tarefas é ínfima para o líder. Não há participação dos liderados nas tomadas de decisões, sendo as mesmas centralizadas no líder, seguidamente, causando submissão, conflitos, apatia, insatisfação e comportamentos hostis por parte dos empregados (BOTELHO e KROM, 2012).

Na concepção de Fachada (2003) o líder democrático assiste e instiga o debate entre os liderados, ou seja, a exposição de razões em defesa de uma opinião ou contra um argumento. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e que participa nas

decisões. Cada empregado do grupo decide com quem trabalha e o próprio grupo decide sobre a divisão das tarefas.

De acordo com o autor acima, a liderança democrática promove o relacionamento entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento do líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz qualidade de trabalho.

O líder liberal não é respeitado, pois não se impõe. Os liderados têm autonomia para adotar decisões. Os liderados tendem a ponderar e entender que podem trabalhar livremente, aspirando abandonar o grupo. O líder não age, analisa o grupo e comenta sobre as operações apenas quando questionado. A produção não é eficaz, visto que deixam o prazo por causa de discussões e questões pessoais. (FACHADA, 2003)

Entende-se que no estilo autocrático o poder do líder é visto pela posição e pelo foco no cargo de autoridade. Já o estilo democrático é caracterizado pela preocupação com as relações humanas e o envolvimento dos empregados nas decisões. Enquanto que no estilo liberal não há a participação do líder nas decisões, sendo o mesmo ausente.

Maximiano (2004) argumenta que a liderança situacional se adapta aos momentos específicos, ou seja, de acordo com a situação, no entanto a dificuldade é saber qual deve ser o tipo de liderança a adotar em determinada situação, podendo solucionar ou complicar o cenário organizacional, se aplicado o modelo de liderança ideal para o momento.

Goleman (2004) e Robbins (2006) definem a liderança visionária como a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista e atraente, que cresce a partir do momento presente e o aperfeiçoa. Na liderança visionária, o líder canaliza os liderados para visões e sonhos partilhados, tendo um efeito positivo sobre o clima de trabalho.

Lessa (1999) e Almeida (2003) relatam que o exercício da liderança é a arte de usar o poder que existe nos indivíduos. Pois, é possível compreender que a questão do líder se estende da figura que manda, ou seja, é o líder quem emprega para realizar as tarefas de forma a atingir metas e alcançar os objetivos.

Averigua-se que a liderança visionária é a capacidade de produzir uma realidade senão utópica, próxima da realidade que a empresa quer atingir como objetivo, criando um futuro organizacional que se desenvolva e aperfeiçoa, começando da motivação dos líderes e liderados. No entanto, baseado na liderança situacional, não há apenas uma característica do

líder, pois o comportamento do mesmo se baseia tanto na situação como nos indivíduos e nos trabalhos executados.

Bergamini (1994) alega que o objetivo dos estudos relacionados ao perfil do líder é reconhecer as características que institui um líder eficaz em influenciar aos liderados. É possível que o processo ou ação de liderar não é ter controle ou autoridade, mas sim, um papel assumido por indivíduos, seja consciente ou não.

Para Sant'Anna (2010), o ser humano é um ser social que se desenvolveu ao longo da história, formando e consolidando as lideranças que são necessárias ao desenvolvimento das organizações e das próprias sociedades no mundo. Liderar exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois as organizações são organismos vivos, dotados de diferentes liderados.

Percebe-se que liderar é desenvolver a perspectiva do que é possível, dos objetivos, além de impulsionar o desenvolvimento dos liderados, tanto no nível pessoal como para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, é uma tendência contemporânea onde a preocupação do líder é pautada na ampliação das habilidades dos empregados e na desenvoltura de distintos estilos de liderança no mesmo ambiente de trabalho. O ambiente de trabalho deve atender as necessidades que o líder precisa ter para condizer ao sucesso, tanto do trabalho da equipe quanto da organização.

A função adequada do líder não é mandar e sim liderar, desenvolver a liderança, ou seja, é o indivíduo que exercita a capacidade de persuasão, argumentação e carisma. Ainda que o mesmo não esteja presente, é notável a presença, registrado pela inovação e liderança, logo a função de gerar novas ideias e colocá-las em prática. (SANT'ANNA, 2010)

Almeida e Dias (2003) entendem que o líder pode exercer a autoridade delegada ou a autoridade natural. No primeiro caso, a autoridade delegada é o estilo de liderança unida pelo cargo, da escolha de um superior e não necessariamente do grupo de trabalho. No segundo caso, a autoridade natural, o líder aparece devido ao destaque no grupo.

Segundo Heifetz (2000, *apud* Alonso, 2005, p. 01), a função do líder consiste em ajudar os indivíduos a enfrentar novas realidades e mobilizá-los a novas mudanças. De tal modo, o papel do líder é imprescindível na busca de objetivos satisfatórios. O líder faz a integração dos liderados na execução dos trabalhos, favorecendo uma aprendizagem consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando as tarefas dinamizadas.

Nota-se que a função do líder não é liderar ou delegar responsabilidades, mas gerar confiabilidade nos liderados para que sintam parte do grupo e para que os mesmos desenvolvam qualidades necessárias para atingir o objetivo das organizações.

Hunter (2004) argumenta que o líder deve identificar e satisfazer a necessidade dos liderados e servi-los, ou seja, atendê-los, o que não se trata de satisfazer as vontades, mas sim as necessidades. O líder, por meio de ação, deve saber obter a cooperação entre os liderados. Precisa ser capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de promover a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos.

Na opinião de Drucker (1996) e Dubrin (2003), a principal característica do líder é a confiança e credibilidade. Assim, o líder é o indivíduo que inspira confiança, pois garante a base para a construção de uma relação entre os líderes. Uma característica relevante na eficácia da liderança é a inteligência emocional, ligada à forma como os indivíduos gerenciam a si e como mantêm o relacionamento com os grupos. É essencial aos líderes uma visão humana e interpessoal, tanto nos resultados como nos negócios das organizações.

Na opinião de Oderich (2005) e Cortella (2015) há uma característica primordial para os líderes, no caso a humildade, além de qualidades e atributos como a confiabilidade, a justiça, o comportamento despretensioso, a capacidade de ouvir, ter a mente aberta, sensibilidade aos indivíduos, sensibilidade às situações, iniciativa, bom-senso, flexibilidade, a adaptabilidade, capacidade de tomar decisões precisas, oportunas e capacidade de motivar.

Entende-se que o líder deve ter certas qualidades tais como a criatividade, humildade e autoconfiança, pois o comportamento do líder pode afetar os indivíduos ou até objetivos das organizações. É importante na relação entre líder e liderados, quando a confiança e o respeito acontecem de forma natural, pois com a cooperação há o alcance de resultado.

De acordo com Oderich (2005), o papel do líder é caracterizado pelo exercício de atividades técnicas que representam o conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional, habilidades humanas que representam uma forma de lidar com os indivíduos e habilidades conceituais, que representam a necessidade de se ter uma visão sistêmica.

Entende-se que as características do líder estão além do caráter ou da personalidade. Tais características estão embasadas em conhecimentos específicos, sejam administrativas, técnicas ou na formação acadêmica, como competências organizacionais e sociais.

Echeveste (2009, *apud* Borba, 2011, p. 07), contribui informando que os atributos importantes referentes ao perfil do líder no mercado são a integridade, a visão estratégica, a liderança, o conhecimento das operações da empresa, a capacidade de decisão, a negociação e a coordenação de trabalho em equipe, o foco nos resultados, a ética no trato das questões profissionais e sociais, a pró-atividade e a habilidade para o trato interpessoal.

Chiavenato (2003) e Borba (2011) argumentam que a globalização e as mudanças no mercado de trabalho encontram a premência de ter líderes capazes de atender às necessidades das organizações e estarem preparados para os desafios constantes de aprendizagem e superação. O desenvolvimento da humanidade foi produto das realizações pessoais de indivíduos que se destacaram na história, ressaltando o que foi pautado por líderes que inspiraram confiança, inteligência e com poder de decisão para enfim, ter condições de liderar com sucesso.

Percebe-se que os líderes, dentro de uma organização, estão em níveis distintos, assumindo papéis diferenciados, e ainda influenciam nos resultados. E, para atingir o sucesso, é preciso que o líder adquira habilidades técnicas, interpessoais e interculturais.

2.3 Setores de Produção

As atividades da Administração da Produção - AP remontam à origem do ser humano, mas começam a ter ênfase no início da Revolução Industrial, por volta de 1780, quando a pesquisa e o desenvolvimento das noções empresariais se intensificaram. Os cientistas e pesquisadores, como Taylor, Fayol e Ford⁴, contribuíram consideravelmente para o avanço de tal área. (PEINADO e GRAEML, 2007).

Para Martins e Laugueni (2005), a revolução na maneira de como os produtos eram fabricados, conduziu ao nível de exigência como a padronização dos produtos e nos processos de fabricação, o treinamento e a habilitação da mão-de-obra direta, a criação e o desenvolvimento dos quadros gerenciais e de supervisão, o desenvolvimento de técnicas de planejamento, controles financeiros e da produção. Tais fatores foram evoluindo conforme as

⁴ Henry Ford foi um empreendedor estadunidense, fundador da *Ford Motor Company*, Henry Ford inovou no tratamento com os empregados, reduzindo as horas de trabalho e incentivando-os com sucessivos aumentos de salários.

exigências do mercado, buscando atender as normas e necessidades dos clientes, que demandavam produtos com tecnologia, custo reduzido e de qualidade.

Nota-se que as exigências de mercado geraram inovações tanto na fabricação do produto quanto no processo de criação dos mesmos, estabelecendo a necessidade de inovações que satisfaçam o consumidor e novas estratégias para o planejamento e controle dos recursos.

O consumidor, pelos termos da lei, é toda pessoa física ou jurídica que adquire um determinado produto ou serviço para uma satisfação de sua própria necessidade, e não como insumo ou componente, de qualquer natureza, de uma atividade profissional ou empresarial. (ANTUNES, 2013, p. 01).

Segundo Gaither e Frazier (2002) e Maximiano (2004), durante a Segunda Guerra Mundial, surgiu a necessidade por força de trabalho especializada, bem como suprimentos, já que as organizações tiveram que tomar decisões em meio a um ambiente conturbado e instável. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, os japoneses enfrentaram a escassez de recursos e, para maximizar a utilização dos mesmos, era necessário adotar uma estratégia de eliminação dos desperdícios. Assim, o que para os ocidentais era precaução e abundância de recursos, para os japoneses era desperdício.

Na concepção de Peinado e Graeml (2007), o processo de produção sob o ponto de vista operacional, envolve recursos a serem transformados e recursos transformadores que, submetidos ao processo produtivo, atribui origem ao produto final, ou seja, aos bens e serviços criados pelas organizações. A função produção foca na transformação de certos insumos em resultado desejado.

Os fabricantes de classe mundial planejaram e projetaram produtos, serviços e processos de produção a fim de que os sistemas de produção pudessem ser usados como armas competitivas no mercado mundial. Passaram a exigir que os processos de produção fossem planejados e projetados com capacidades específicas e que coincidisse com as prioridades competitivas e com as estratégias comerciais. (GAITHER e FRAZIER, 2002).

Na opinião dos autores acima, o centro de um Sistema de Produção é o subsistema de transformação, onde os liderados, matérias-primas e máquinas foram utilizados para transformar insumos em produtos e serviços. O processo de transformação está no âmago das operações da AP, bem como está presente nas organizações. (GAITHER e FRAZIER, 2002).

As operações de produção são as peças de integrações críticas que permitem o funcionamento conjunto das áreas funcionais de uma organização. A organização integrada com

êxito enfrenta a competição global com produtos de qualidade, notável serviço ao cliente e controle de custos eficientes. (GAITHER e FRAZIER, 2002).

Avalia-se que para atender às exigências do consumidor é necessário que o produto escolhido, além de ser vantajoso para a empresa, atenda às necessidades dos clientes, buscando a melhoria contínua, a maximização do rendimento operacional e que eleve a competitividade do mercado.

Considerando a definição de Administração como sendo o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos indivíduos nas organizações é usar de forma possível os recursos disponíveis para conseguir realizar os objetivos estabelecidos. É possível entender que administrar a área de produção de uma organização consiste em utilizar, com êxito os recursos destinados à produção de bens ou serviços. (PEINADO e GRAEML, 2007)

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), a Administração da Produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços, entendidos como um sistema ao qual envolve setores operando e produzindo resultados que por sua vez devem satisfazer os objetivos estratégicos.

Entende-se que a AP gerencia e utiliza os recursos, bem como controla a qualidade e quantidade da produção, tendo as técnicas e princípios de produção ideais que Taylor contribuíra para sistematizar a AP, assim como para desenvolver a capacidade do empregado e a organização da empresa.

A definição de cliente é exatamente isto: “pessoa ou organização recebedora dos benefícios gerados pela nossa empresa”. O cliente é o foco da organização, pois só permanece como cliente aquele que tiver suas necessidades e expectativas atendidas e que perceber valor naquilo que a organização tem a oferecer. E é com base nessa definição que se inicia toda a estruturação do negócio e é por esse motivo que se deve lembrar, sempre, que a organização começa e termina no cliente (SINGH, 2015, p. 09).

As atividades da AP podem contribuir de forma significativa para o sucesso de uma organização, ao utilizar recursos de forma eficaz para produção de bens e serviços, de modo a satisfazer os consumidores. Para atingir o sucesso, é preciso ser criativo, inovador e vigoroso ao aprimorar os processos, produtos e serviços. (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

Nota-se que para atender as necessidades do mercado de forma eficiente e para que as empresas atinjam os objetivos se faz necessário que se tenha plano e controle, principalmente

do crescimento e da importância do cliente, levando as organizações a atualizações constantes e inovações eficazes.

2.4 Perfil do líder no setor de produção

Para Kladis e Freitas (1996) os setores produtivos precisam ser competentes em relação à produção de bens e serviços, para que sejam satisfatórios e supram as necessidades dos indivíduos. As organizações são os componentes que podem influir para que as necessidades dos setores produtivos se concretizem. A maneira pela qual as organizações são coordenadas é responsável pelos resultados e, conseqüentemente, os responsáveis pela gestão do processo, representados genericamente na figura dos líderes do setor de produção, assumindo relevada importância.

Percebe-se que para alcançar os resultados satisfatórios na área de produção é necessário que se trabalhe com líderes do setor de produção competentes, líderes de produção que exercem responsabilidade particular e pontual para administrar os recursos envolvidos no setor de produção.

Mohammad (2006) e Tubino (2009) corroboram relatando que a importância do líder da área de produção de atuar como uma alavanca de mudanças para a qualidade do resultado reside na capacidade de direcionar a organização para estabelecer uma cultura voltada para a mudança, utilizando competências do líder da área de produção e iniciativas pessoais para combinar recursos de forma produtiva na busca dos resultados. Cada profissional é responsável pelo melhoramento das operações visando à qualidade no processo e competitividade das empresas.

Davis, Aquilano e Chase (2001) mencionam que o líder da área de produção, além de planejar e controlar as operações produtivas tem a responsabilidade de promover melhorias no processo de produção. O líder de produção tem a responsabilidade de maneira direta e indireta pelas atividades da organização. O gerenciamento da produção pode ser crucial para a organização, e o trabalho exige criatividade, inovação e aprimoramento por parte do líder da área.

Existem responsabilidades aplicáveis para um tipo de produção, seguindo a teoria de Slack, Chambers e Johnston (2009), como entender os objetivos estratégicos da produção, o papel do processo na organização e qual a contribuição nos objetivos organizacionais. As

responsabilidades consistem em definir os objetivos de desempenho de produção, desenvolver uma estratégia de produção para a organização, projetar os produtos, serviços e processos de produção, planejar o controle da produção visando à melhoria do desempenho produtivo.

Entende-se que as exigências do mercado demandam de inovações, tanto no produto desenvolvido quanto no processo do mesmo. É importante ressaltar que o líder do setor de produção deve se atentar quanto às mudanças do mercado de trabalho movidos pela globalização, para que o planejamento e o desenvolvimento do produto alcancem as metas estabelecidas pela organização.

Segundo Corrêa (2008), o mercado competitivo demanda que os sistemas produtivos sejam capazes de se adaptar as mudanças nos processos produtivos, identificando os desvios em relação ao planejamento, a disponibilidade de suprimentos e na demanda, assim como planejar atividades no processo produtivo coordenado para a execução das atividades e ter a capacidade de replanejar conforme as ocorrências.

Segundo Silva (2015) cabe aos líderes do setor de produção estimular as capacidades e necessidades a fim de atingir a conclusão das atividades e obtenção das metas estipuladas por meio das estratégias, mantendo um adequado relacionamento entre os departamentos da organização e o envolvimento com o mercado e as necessidades do mesmo.

Averigua-se que o líder do setor de produção pode ser crucial para alavancar o sucesso da empresa, já que a responsabilidade do mesmo envolve o setor de produção e os empregados da área, bem como o líder do setor de produção precisa ter o conhecimento prévio da organização, assim como das exigências do consumidor.

Slack, Chambers e Johnston (2009) e Fernandes e Santos (2007) informam que para atender as necessidades do mercado de forma eficiente, as organizações devem manter as produções funcionando constantemente, pois uma operação produtiva requer um plano e controle, mesmo que o grau de formalidade e os detalhes possam variar. Logo, requer que os recursos produtivos estejam disponíveis na quantidade adequada, no momento adequado, e no nível de qualidade exigido.

Lopes, Pasqualini e Siedenberg (2010) estabelecem 02 (dois) tipos de responsabilidades para o líder da área de produção, sendo a responsabilidade direta e a responsabilidade indireta, conforme é abordado no quadro 03 (três), abaixo:

Quadro 03: Responsabilidades do líder de produção.

Responsabilidades	
Direta	<ul style="list-style-type: none"> - Entendimento dos objetivos estratégicos da produção; - Desenvolvimento de uma estratégia de produção; - Elaboração de um projeto de produtos; - Serviços e processos de produção; - Planejamento e controle da produção; e - Melhoria do desempenho da produção.
Indireta	<ul style="list-style-type: none"> - Informar as áreas da organização sobre as oportunidades e as restrições fornecidas pela capacidade instalada da produção; - Discutir com as áreas os planos de produção e os planos que podem ser modificados para o benefício geral.

Fonte: Aguiar (2012, p. 29). Adaptação dos autores.

Percebe-se que o conhecimento do líder do setor de produção deve abranger com propriedade a área de atuação, ou seja, o líder do setor de produção precisa compreender além dos processos de produção, o processo organizacional, de modo a desenvolver a interação e comunicação entre as áreas organizacionais.

Segundo Lopes, Pasqualini e Siedenberg (2010) o objetivo principal da função da área de produção é utilizar de forma eficaz os recursos e produzir bens e serviços que satisfaçam aos clientes. Além do dever de ser criativo e inovador para introduzir formas novas de produzir bens e serviços, proporcionando à organização a vantagem competitiva.

Slack, Chambers e Johnston (2009) e Ritzman e Krajewski (2004) apontam que as responsabilidades atribuídas ao líder de produção e a equipe de produção nas organizações são o entendimento dos objetivos estratégicos da produção, projeto dos produtos, serviços, processos de produção, planejamento e melhoria do desempenho da produção. Relacionam-se a dualidade entre responsabilidade e líder de produção com a escolha do processo, flexibilidade dos recursos, envolvimento do cliente, intensidade de capital, relação entre as decisões, economias de escopo, bem como a questão do foco.

Avalia-se que os líderes do setor de produção possuem responsabilidades pelas atividades desempenhadas nas empresas, contribuindo para a produção efetiva de bens e serviços, tanto pelas responsabilidades relativas especificadamente à produção quanto relativas à empresa.

Nesse sentido, é possível averiguar que o líder de produção dispõe de responsabilidades diferenciadas dentro de uma organização, cabendo o mesmo entender e a transpor os objetivos principais da empresa e procedimentos em ações operacionais, criar princípios orientados para a tomada de decisões, estabelecer o método produzido e os trabalhos a serem executados, sem

deixar de considerar os fornecedores, as matérias-primas e as necessidades dos clientes. (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

Em se tratando de um líder de produção, administrador, gestor ou empregado, os perfis apresentados têm itens em comum, sendo características marcantes para que um profissional possa conduzir a organização ao sucesso ou ao insucesso. Ou seja, se exige um conhecimento sobre o produto e sobre a atividade da organização, o planejamento e a decisão sobre a utilização dos recursos disponíveis, além de se obter o cumprimento do planejamento e focar a melhoria contínua no desempenho das produções. (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

Destaca-se quanto à importância do líder do setor de produção, bem como o entendimento dos objetivos da produção, para o aperfeiçoamento do trabalho em equipe e o sucesso do produto final. Nota-se que o líder do setor de produção tem um conhecimento não só do produto, mas das necessidades dos clientes em relação ao produto e a criatividade necessária para o aprimoramento do mesmo.

3 ANÁLISE DE PESQUISA

3.1 Análise da pesquisa realizada

O foco do trabalho foi o perfil do líder no setor de produção, em que Kladis e Freitas (1996) apresentaram que é necessário a competência do líder para atuar no setor produtivo e na coordenação da AP. Tubino (2009) salienta que a importância do líder no setor de produção permeia na combinação de conhecimento voltado para novas mudanças e iniciativa.

Slack, Chambers e Johnston (2009) abordam nos estudos acerca do perfil da liderança, que o líder do setor de produção deve possuir responsabilidades como estratégias de produção, objetivos, planejamento para o sucesso produtivo da empresa, discorrendo que os aspectos envolvem o entendimento do processo de produção.

Entende-se que, para Davis, Aquilano e Chase (2001), o líder do setor de produção tem que ir além das responsabilidades citadas acima, pois o trabalho exige inovação e aprimoramento tanto do produto a ser produzido quanto dos métodos utilizados no setor de produção.

Verifica-se que há concordância entre Kladis e Freitas (1996), Tubino (2009), Slack, Chambers e Johnston (2009) quanto às responsabilidades do líder de produção, porém divergem quanto ao estilo de liderança. Enquanto Davis, Aquilano e Chase (2001) ressaltam que o líder do setor de produção tem que ser criativo, Silva (2015) acredita que o líder do setor de produção precisa saber motivar os liderados.

Lopes, Pasqualine e Siedenber (2010) assim como Davis, Aquilano e Chase (2001) estabelecem que a responsabilidade do líder de produção pode ser de modo direta e de modo indireta, ou seja, de modo direta quando as ações do líder envolvem o setor de produção, e de modo indiretas quando as mesmas ações envolvem o relacionamento entre os departamentos da organização.

Percebe-se que o líder do setor de produção se destaca não pelas experiências como formação acadêmica e cursos profissionalizantes, mas pela necessidade de buscar ideias inovadoras para as atividades a serem realizadas e interagir com os liderados para obtenção dos objetivos da empresa.

Conforme Chiavenato e Maximiano dizem, a liderança possui estilos diferenciados, cabe ao líder do setor de produção escolher qual o tipo de liderança se deve aplicar em cada situação. Nota-se a relação entre o líder e o líder no setor de produção conforme abordado no quadro 04 (quatro) abaixo:

Quadro 04: Comparação entre líder e líder do setor de produção

Líder	Líder do setor de produção
- Aumenta a produtividade dos liderados.	- Entendimento dos objetivos estratégicos da produção.
- Capacidade de decisão, negociação e coordenação.	- Desenvolvimento de uma estratégia de produção.
- Capacidade de influenciar e motivar.	- Elaboração de um projeto de produto.
- Humildade e autoconfiança.	- Serviços e processos de produção.
- Paciência, disciplina e compromisso.	- Planejamento e controle da produção.
- Visão interpessoal e estratégica.	- Melhoria do desempenho da produção.
- Confiabilidade e credibilidade.	- Responsável pelos métodos de criação ou fabricação.
- Pró-atividade.	- Administrar os recursos.
- Capacidade de ouvir e se comunicar.	- Controle de qualidade e quantidade
- Desenvolve habilidades nos liderados.	- Obtenção das metas estipuladas.
- Criatividade, inovação e aprimoramento.	- Criatividade, inovação e aprimoramento.
- Adaptabilidade.	- Capacidade de replanejar.
- Educa, orienta e estimula os liderados.	- Estimular a equipe.
- Inteligência emocional.	- Flexibilidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

Avalia-se que as competências do líder do setor de produção não são características individuais como a do líder corporativo, mas organizacionais, se tornando necessárias para as empresas em um contexto de competitividade, contribuindo com a seleção de empregados para a produção, ou mesmo, com o desenvolvimento dos líderes do setor de produção dentro das organizações. Nota-se que cabe a cada líder escolher qual o perfil que se adapta às características e situações da área de produção para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Avalia-se que um líder para atuar na área de produção das organizações precisa apresentar enquanto perfil a capacidade de interagir, ser versátil, multifuncional, ter conhecimentos da área de produção e ser entendedor dos departamentos existentes nas organizações, bem como a capacidade profissional do setor de produção, além de ser criativo, aglutinador junto aos funcionários para motivar e liderar equipes, saber lidar com as pessoas, saber exercer o estilo de liderança com propriedade. Uma vez encontrado o líder com o perfil abordado, há uma tendência de êxito na produção positiva.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que é de fundamental importância para as empresas uma área específica para lidar com os recursos humanos, uma vez que tal área proporcione oportunidades aos empregados no intuito de promover novas habilidades aos mesmos. Fomente a liderança e reconheça as habilidades do líder por meio de incentivos e promoções.

Entende-se que o perfil do líder é importante para criar um ambiente motivador para que os resultados da produção e a satisfação das pessoas sejam positivos. O líder tem um papel importante no amadurecimento do empregado, oferecendo um trabalho motivador, possibilitando o crescimento, conhecendo a equipe a as necessidades de cada indivíduo. O líder desenvolve o estilo após certo período, por meio de experiências.

Nota-se que as tendências atuais no mercado de produção têm avançado de forma significativa. Tal avanço é consequência de fatores que incluem a competitividade do mercado de trabalho, o avanço da tecnologia e a globalização. Para atender a demanda social acirrada do mercado de trabalho, os profissionais considerados líderes do setor de produção se tornam

crecentes e capazes para lidar com as situações adversas, utilizando-se de habilidades antes não requeridas.

Percebe-se que o líder do setor de produção não pode trabalhar isoladamente, porém é de suma importância considerar o desenvolvimento e a qualidade de produção que o trabalho em equipe proporciona. Assim, averigua-se que para alcançar os resultados significativos da área de produção é necessário que a busca por alcançar os objetivos e a motivação dos liderados estejam alinhados a uma estratégia definida de crescimento.

Entende-se que para garantir o cumprimento dos objetivos da área de produção de acordo com as diretrizes estabelecidas pelas empresas, os líderes precisam ser profissionais versáteis e multifuncional, possuídos de amplos conhecimentos, aptidões e comportamentos.

Nota-se quanto à necessidade de que os líderes dos setores de produção estejam à frente das expectativas empresariais postas sobre as funções de liderança, ao ter a capacidade de atuar em cenários tanto organizados quanto em cenários que estão em constantes transformações, além de possuir características, tanto de natureza comportamental quanto profissional que, ancoradas em valores e atitudes, lhes permitam lidar adequadamente com a pluralidade dos empregados.

Percebe-se que as organizações buscam atualmente líderes competentes, democráticos, que tenham o conhecimento, a habilidade e a prática, que visam não apenas a produtividade, mas que proporcione o bem-estar da equipe. Pois assim, pode-se atingir as metas, desenvolver adequadamente as atividades e influenciar junto às equipes.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Júlio César de. **Constituição das competências de liderança dos acadêmicos de administração: um estudo no curso de administração de Unijuí**. 2012. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1163/TCC%20-%20Julio%20C%C3%A9sar%20de%20Aguiar.pdf?sequence=1>> Acesso em: 28 maio. 2018.

ALMEIDA, C. e DIAS, V. **Tipos de liderança na relação gestor e assessor**. Monografia de Conclusão de Curso. UFBA: 2003.

ALONSO, V. **As 5 atividades básicas do líder**. HSM Management, ano 9, n. 52, setembro/outubro 2005.

Qualia: a ciência em movimento, v.5, n.1, jan.-jun. 2019, p. 32-55.

ANTUNES, Thiago Caversan. **Apontamentos sobre a definição legal de consumidor e a jurisprudência contemporânea.** Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3594, 4 maio 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/24358>>. Acesso em: 4 jun. 2018.

ARRUDA, J.J.A. **História moderna e contemporânea.** São Paulo: Bom Livro, 1987.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORBA, Jaqueline S. **A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal.** VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração – www.convibra.com.br. 2011

BORGES, Vanessa E. **A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: Um enfoque Histórico.** Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica. Disponível em: <http://www.sumare.edu.br>. v. 2, 2º em 2009. Acesso em: 17 de abril. 2018

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os Estilos de Liderança nas Organizações.** Disponível em: www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf. 2012. Acesso em: 06 maio 2018.

CORTELLA, M. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

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

_____. **Administração de recursos humanos.** 4º Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Desempenho Humano nas Empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Introdução da teoria geral da Administração.** 7º Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Administração da Produção.** 11ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicholas J; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção.** Porto Alegre: Bookman, 2001. pp.120-146. FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. Admini

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

ECHEVESTE, Simone. **Perfil do executivo no mercado globalizado.** RAC, v.3, n.2, mai./ago. 2009.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais.** 6ª Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

FERNANDES, F.C.F., SANTORO, M.C., **Avaliação do grau de prioridade e do foco do Planejamento e Controle da Produção (PCP): modelos e estudos de casos.** Gestão & Produção, v. 12, 2005.

FLEURY, A. **O que é engenharia de produção.** In: Introdução à Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GAITHER, Norman. FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações.** Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; revisão Petrônio Garcia Martins. -8. ed. - São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Daniel Goleman na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão.

GUADANHIM, Thiago. **Atendimento ao Cliente e Consumidor.** Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA: Assis 2014.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KLADIS, Constantin M. e FREITAS, Henrique M.R. de. **O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios.** São Paulo – SP: Revista Ser Humano (RH), ano XXX, n. 109, Junho 1996, p 33-35.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo. Saraiva, 2005.

LESSA, Jorge. **Mandar é fácil, Liderar é difícil.** 2ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

LOPES, Alceu de O. PASQUALINI, Fernanda. SIEDENBERG, Dieter. **Gestão de Produção**. Coleção Educação a Distância Série Livro-Texto. Editora Unijuí, 2010.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Petrônio G; LAUGUENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOHAMMAD, Ali M. R. **The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management**. The TQM Magazine, v. 18, n. 6, p. 606-625, 2006.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PEINADO, Jurandir, GRAEML, Alexandre R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba : Unicen, 2007.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. (Tradução Cid Knipel Moreira) - São Paulo. Saraiva, 2009.

RODRIGUES, D. F. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

SILVA, Pedro de Freitas. I Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão da Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás. Anais do I CONPEEX 2015.

SINGH, Sundar. **Administração do relacionamento com o cliente**. Definições e Entendimento do Conceito Cliente, 2015. Disponível em: <

http://carlosbruno.byethost4.com/images/pdfs/Aula%2001%20-%20Entendimento%20do%20Conceito%20Cliente_.pdf?i=1>. Acesso em: 12 jul. 2018.

SOTO, Eduardo - **Comportamento Organizacional: o impacto das Emoções**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª edição – São Paulo: Atlas 2009.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

¹ MICAEL GOMES FREITAS – Graduado em Administração pela Faculdade Alfredo Nasser. E-mail: kael_usa@hotmail.com.

² PEDRO HENRIQUE GUEDES DA SILVA – Graduado em Administração pela Faculdade Alfredo Nasser. E-mail: ph_boleiro@hotmail.com.

³ RICARDO BORGES CAPELLI - Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD/MG (2013). Especialista em Ciência Política (2006-2007) pela Universidade Estadual de Goiás – UEG e em Recursos Humanos e Liderança Empresarial (2008-2009) pela Faculdade Alfredo Nasser. Graduado em Administração Pública pela Faculdade Alves Faria - ALFA (2005). Professor na Faculdade Alfredo Nasser - UNIFAN. E-mail: ricoborges@gmail.com.