



UNIVERSIDADE
CANDIDO
MENDES

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES – NITERÓI

PRISCILLA ALMEIDA

214170012

**GESTÃO DE PESSOAS E SEUS BENEFÍCIOS PARA O ENGENHEIRO DE
PRODUÇÃO**

MONOGRAFIA

BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NITERÓI

MAIO DE 2019

PRISCILLA ALMEIDA
214170012

**GESTÃO DE PESSOAS E SEUS BENEFÍCIOS PARA O ENGENHEIRO
DE PRODUÇÃO**

Monografia apresentada à banca examinadora da
Universidade Candido Mendes – Niterói, como
exigência parcial para a obtenção do grau de
bacharel em Engenharia de Produção.

ORIENTADORA: Mestre Marlice Mattos.

NITERÓI
2019

PRISCILLA ALMEIDA

GESTÃO DE PESSOAS E SEUS BENEFÍCIOS PARA O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Candido Mendes – Niterói, como exigência parcial para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: _____

Aprovada ()

Aprovada com louvor ()

Aprovada com restrições ()

Reprovada ()

Data: ____ / ____ / _____

Mestre Marlice Mattos
Universidade Candido Mendes

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus que sempre esteve ao meu lado nessa caminhada.

Agradeço à minha mãe e irmã por terem me dado suporte durante esses 5 anos de faculdade, me ajudando nos momentos difíceis e por acreditarem em mim até o final.

Agradeço aos professores que ao longo da faculdade nos cederam conhecimento.

Agradeço aos meus amigos que fiz na faculdade, por compartilharem de risadas, choros e de muitas conquistas.

Agradeço a minha orientadora, Marlice Mattos, pelos conhecimentos adquiridos em suas aulas, pois eles foram essenciais para o desenvolvimento do meu trabalho. Obrigada pela orientação e confiança.

RESUMO

A gestão de pessoas hoje é uma ferramenta de gestão imprescindível para conquistar o diferencial competitivo. A valorização das pessoas que constituem a empresa passou a ser o elemento chave para o sucesso das organizações. Até os profissionais da Engenharia, começaram a se aprofundar sobre a área da Gestão de Pessoas, pois muito deles estão ocupando cargos de chefia nas companhias e necessitam entender como liderar equipes. O trabalho de pesquisa, teve o objetivo de mostrar o quanto a aplicação da gestão de pessoas pelo engenheiro de produção em questão, é eficaz e proporciona inúmeros benefícios à empresa e para o crescimento profissional. Ao longo dos capítulos mostrou-se os conceitos de gestão de pessoas, as ferramentas da gestão de pessoas, os objetivos, a valorização das pessoas como diferencial competitivo, o porquê de investir em gestão de pessoas na engenharia, o perfil desejado de um gestor, os benefícios gerados e os desafios enfrentados pelos gestores durante a implementação da gestão. Por fim, será apresentado dois cases de empresas que se destacaram ao utilizar o modelo de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Capital Humano. Valorização.

ABSTRACT

People management today is an essential management tool to conquer the competitive differential. The appreciation of the people who constitute the company has become the key element for the success of the organizations. Even engineering professionals, have begun to delve deeper into the area of people management, since many of them are occupying management positions in companies and need to understand how to lead teams. The research work had the objective of showing how the application of people management by the production engineer in question is effective and provides innumerable benefits to the company and to professional growth. Throughout the chapters it was shown the concepts of people management, people management tools, objectives, valuing people as competitive differential, why investing in people management in engineering, the desired profile of a manager, the benefits generated, and the challenges faced by the managers during the implementation of the management. Finally, it will be presented two cases of companies that stood out when using the people management model.

Keywords: People Management. Human Capital. Appreciation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Estratégias da Gestão de Pessoas.....	10
FIGURA 2 - Valorização do Capital Humano.....	12
FIGURA 3 - Elementos básicos da Moderna Gestão de Pessoas.....	13
FIGURA 4 - O Capital Humano	15
FIGURA 5 - Os 6 processos da Gestão de Pessoas	16
FIGURA 6 - Perfil desejado do Engenheiro de Produção	19
FIGURA 7 - Ranking 2018 (GPTW)	28
FIGURA 8 - Reconhecimento Caterpillar	29
FIGURA 9 - Capacitação dos Funcionários Caterpillar	30
FIGURA 10 - Trabalhadores Caterpillar valorizados	30
FIGURA 11 - Caterpillar atraindo e retendo talentos	31
FIGURA 12 - O lema do Magazine Luiza	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. GESTÃO DE PESSOAS	10
2.1. Introdução ao conceito de gestão de pessoas	10
2.2. Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas	11
2.3. Objetivos da gestão de pessoas	13
2.4. As pessoas como diferencial competitivo	14
2.5. As ferramentas da gestão de pessoas	15
3. O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO	17
3.1. Conceituando o engenheiro de produção	17
3.2. Sua área de atuação	18
3.3. Perfil do engenheiro de produção na atualidade	19
3.4. Objetivo do engenheiro de produção	20
4. PRÁTICA DA BOA GESTÃO DE PESSOAS PELO ENGENHEIRO	21
4.1. Como se relacionam essas duas áreas	21
4.2. O por que de se investir em gestão de pessoas na engenharia	22
4.3. Os benefícios da aplicação da gestão de pessoas para a empresa	22
4.4. Engenheiro em cargo de chefia	24
4.5. Os desafios enfrentados	25
5. CASES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	28
6. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS	35

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a relação entre líder e liderados avançou muito e passou por muitas mudanças. A visão de um líder autoritário que não abre espaços para opiniões divergentes foi desaparecendo progressivamente. Essa prática já não consegue mais adaptar-se na atualidade, pois vivemos na Era da Informação, onde tudo muda constantemente e quem não se atualiza é considerado ultrapassado e prejudica a organização da qual faz parte.

Nesse contexto as empresas perceberam que para serem bem-sucedidas deveriam revisar as suas práticas gerenciais dentro da organização priorizando o capital humano, uma vez que os colaboradores de uma empresa são seres humanos e não máquinas. Suas habilidades e seus conhecimentos teriam que ser captados e desenvolvidos ao máximo. Um ambiente favorável contribui bastante para a formação de um melhor clima organizacional, criando assim uma atmosfera mais confiante, onde fosse atingida a meta de melhores índices de produtividade.

A velha administração do Recurso Humano (ARH) ganhou então uma nova abordagem e tornou - se a Gestão de Pessoas (GP), isso significou que as pessoas estão sendo consideradas em primeiro lugar (Capital intelectual), entretanto não quer dizer que o capital financeiro tenha perdido seu espaço, ele continua sendo muito importante, só que nos dias atuais o conhecimento do colaborador é muito mais rico para o mundo dos negócios.

Nesta nova percepção as pessoas passaram a ser parceiros da organização, tendo seus valores exaltados pelos seus gestores que a todo momento tem o desafio de extrair o melhor possível de seus colaboradores identificando e desenvolvendo talentos, a fim de conquistar um bom rendimento.

Para que a implantação da Gestão de Pessoas atinja seu objetivo, precisamos de gestores capacitados que possuam uma mentalidade nova e dispostos a transições e que acreditem que esta nova forma de gestão traz benefícios sim para sua empresa.

Profissionais de maneira global, não conhecem ou conhecem pouco sobre a importância da Gestão de pessoas e o quanto a mesma pode ser vantajosa para a sua carreira profissional. Como por exemplo, o caso de Engenheiros que possuem altos cargos de liderança dentro das organizações e ainda exercitam antigas práticas de gestão. Logo, este trabalho pretende expor de maneira clara o quão benéfica o uso dessa técnica de gestão no ambiente de trabalho pode ser, para o Engenheiro de Produção em cargo de chefia.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o que é Gestão de Pessoas e como a sua aplicabilidade pelo Engenheiro de Produção pode auxiliar e trazer de benefícios para seu staff e local de trabalho.

A finalidade desta monografia é mostrar as possibilidades vantajosas que a implantação da cultura de valorização do capital humano, feito através das ferramentas da Gestão de pessoas e posto em desenvolvimento pelo Engenheiro de Produção durante sua atuação como gestor de uma empresa produzem de efeito em seus colaboradores e como isso implica na forma como a empresa é vista no mercado.

A metodologia a ser utilizada neste trabalho, será uma revisão de literatura, no qual será realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados: livros, sites acadêmicos e revista digital, também serão apresentados dois cases de sucesso na implantação da gestão de pessoas.

2. GESTÃO DE PESSOAS

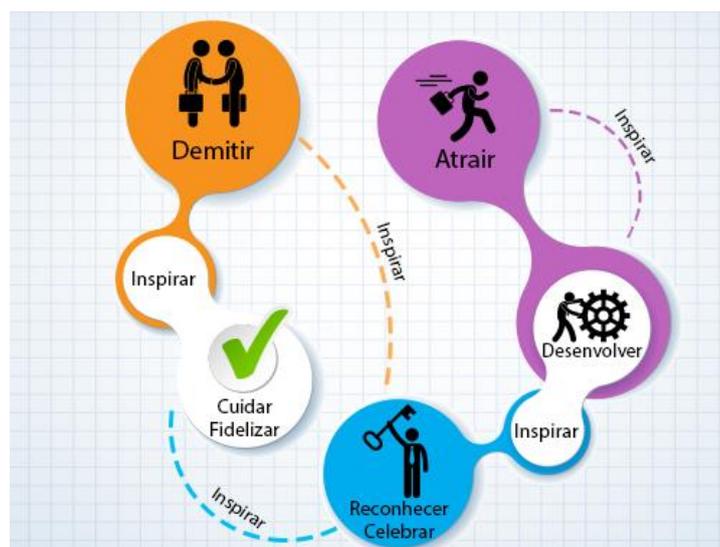
2.1. Introdução ao conceito de gestão

Sendo uma empresa feita de pessoas para pessoas, o capital humano se torna o bem mais precioso de uma instituição e seus colaboradores são as ferramentas primordiais para o sucesso competitivo.

Segundo (Chiavenato, 2010) Na Era da Informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.

A palavra Gestão de Pessoas é um conceito onde se adota as estratégias que objetivam atrair, reter, desenvolver seus funcionários, a fim de potencializar seus conhecimentos colaborando assim, com o crescimento organizacional. As organizações que utilizam desses procedimentos em sua estrutura interna conseguem profissionais muito mais qualificados e motivados a fazerem seus trabalhos. Toda essa atenção produz no trabalhador o sentimento de que estão sendo reconhecidos e que sua participação é muito importante.

Figura 1 - Estratégias da Gestão de Pessoas



Fonte: https://vanzolini.org.br/?post_type=curso&p=4862

Para melhor definir o que vem a ser Gestão de Pessoas o autor afirma que:

(Chiavenato, 2010) Mas as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significados e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Já a gestão de pessoas é estabelecida por (Dutra, 2002) como um conjunto de práticas e políticas que integrem as expectativas das pessoas e da organização visando a realização de ambas ao longo do tempo.

Segundo o autor (Gil, 2001, p.60) A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar os desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar uma série de transições.

2.2. Aspectos fundamentais da moderna gestão de pessoas

Visto que, no momento da atualidade, onde o tempo não pode ser desperdiçado continuar a investir em modelos tradicionais obsoletos de gestão não é vantajoso para ambos os lados empresa - cliente e nem empresa – colaboradores, isso acarreta para dentro da instituição um péssimo clima organizacional, mau atendimento, e conseqüentemente, baixa produtividade.

Optar pela moderna Gestão de Pessoas, só tem a agregar, pois diante do mundo globalizado estar à frente de seus concorrentes é uma forma de sobreviver neste mercado tão competitivo e inconstante. Relações mais humanas, em que o ser humano é valorizado dentro de sua verdadeira essência é o ponto fundamental desses aspectos da Gestão de Pessoas.

Nesse contexto, podemos destacar alguns aspectos fundamentais da Moderna Gestão de Pessoas:

- As pessoas como seres humanos

- As pessoas como ativadores de recursos organizacionais
- As pessoas como parceiras da organização
- As pessoas como talentos fornecedores de competências
- As pessoas como capital humano da organização

Figura 2 - Valorização do Capital Humano

AS PESSOAS COMO	ASPECTOS FUNDAMENTAIS
Seres humanos	As pessoas são diferentes entre si, possuidoras de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais.
Ativadores de recursos organizacionais	Elementos impulsionadores, talento indispensável para a renovação e competitividade em um mercado cheio de mudanças e desafios.
Parceiros da organização	Como parceiros as pessoas fazem investimentos na organização, como: esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, risco, etc.
Talentos fornecedores de competências	As pessoas como elementos vivos, portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. maturação e aprendizado.
Capital humano da organização	As pessoas como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização.

Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/10498668/>

Chiavenato (2010) baseado nos cinco aspectos fundamentais da Gestão de Pessoas, como mostrado anteriormente afirma que as organizações bem sucedidas reconhecem seus funcionários como parceiros, pois estes são fornecedores de conhecimento, habilidades, competências e, sobretudo, a inteligência que proporciona decisões racionais e que dá significado e rumo aos objetivos organizacionais. Assim, o conhecimento humano nas organizações deve ser utilizado para solucionar problemas e otimizar recursos.

Segundo (Gil, 2007) destaca a importância do reconhecimento do indivíduo ao afirmar que as Relações Humanas são responsáveis pelo processo de integração no ambiente corporativo para que corroborem com os objetivos da empresa e em paralelo encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Além disso, dentro da questão da moderna Gestão de Pessoas, temos alguns princípios básicos que auxiliam os gestores a melhorar a sua equipe, como exposto na figura abaixo:

Figura 3 - Elementos básicos da moderna Gestão de Pessoas



Fonte: <https://univoz.com.br/cursos-abertos/feedback/>

(Dutra, 2002). Para tanto, é preciso conhecer seus colaboradores; definir melhores formas de motivá-los a trabalhar no atendimento das metas organizacionais e reduzir a resistência às mudanças. Também é importante desenvolver as lideranças, ter programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores bem estruturados e buscar formas de comunicação que possibilitem a interação entre todas as pessoas.

2.3. Objetivos da gestão de pessoas

A área da Gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão, o clima de trabalho e a cultura organizacional para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de ‘ganha – ganha’ entre empresas e colaboradores. (Knapik, 2010)

De acordo com o Sebrae, missão é definida como: “É uma declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito, finalidade de sua existência, motivo pela qual foi criada. Diz sobre onde ela está. É a identidade da empresa”.

Segundo Chiavenato (2010) cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização.

Os objetivos da Gestão de Pessoas por (Chiavenato, 2014) são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas;
- Aumentar a auto – avaliação e satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

O objetivo da Gestão de Pessoas é a valorização dos profissionais por meio da junção de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas, estabelecidas com a finalidade de potencializar o capital humano dentro das organizações. Ela possui um grande compromisso na formação dos gestores e diretores, e tem como meta desenvolver, humanizar e contribuir para a evolução da empresa e do próprio profissional.

2.4. As pessoas como diferencial competitivo

Ao longo do tempo, observamos transformações na forma como o capital humano era visto pelas organizações. Vivenciamos décadas, onde a hierarquia e a gestão do medo imperavam no ambiente de trabalho. Contudo a partir da década de 80 começamos a fazer parte de uma era mais globalizada, em que informações e tecnologias apareciam com mais frequência. Nesse cenário de início de mudança, liderar já não tinha mais o significado de dominação, mas sim era entendido como uma maneira de contribuir para que as pessoas realizassem suas funções em equipe para uma finalidade em comum.

A partir da década de 90, surgem diversos conceitos que buscam fornecer entendimentos para o assunto de gerenciamento de pessoas. E um deles era o de valorização do capital humano, percebeu – se sua importância para a competitividade empresarial. E hoje no século XXI ainda estamos aprendendo a como conseguir colocar de maneira mais efetiva isso dentro das empresas.

Atualmente, no ambiente corporativo entende-se que para estar em destaque no mercado e ser um diferencial entre os concorrentes, faz-se necessário priorizar o seu quadro

de trabalhadores. Fomentar, valorizar, capacitar a força de trabalho não somente para obtenção de lucros, mas para proporcionar oportunidades e solucionar problemas futuros.

Figura 4 - O Capital Humano



Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/10498668/>

2.5. As ferramentas da gestão de pessoas

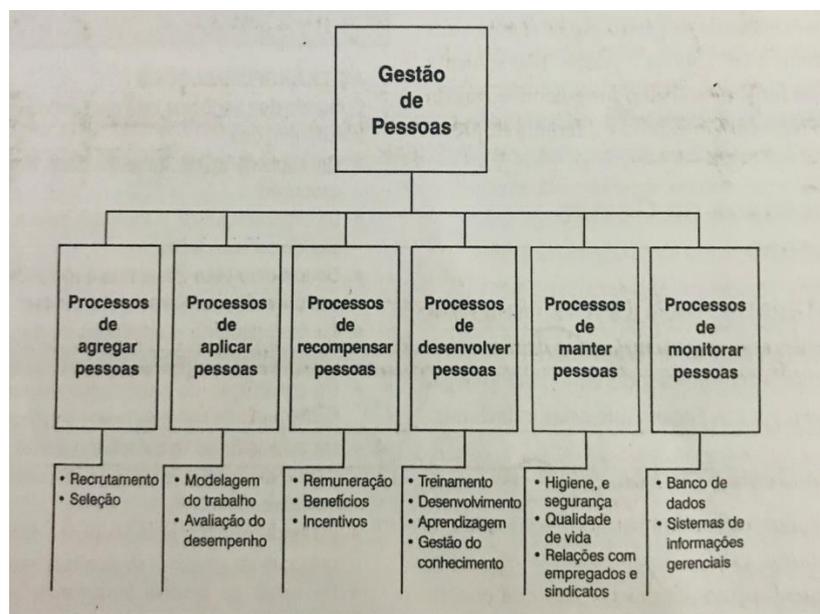
Uma empresa é constituída por pessoas, e a experiência adquirida e a capacitação delas dentro do ambiente de trabalho são indispensáveis para o êxito da organização. Em razão disso, mais do que uma boa equipe, é essencial que as empresas tenham integrantes que se sintam pertencentes e motivados para que realizem o seu trabalho.

Mas, conseguir conservar o bem estar de sua equipe não é uma missão fácil e demanda ferramentas estratégicas. Para isso, processos de gestão de pessoas já definidos funcionam como uma boa forma de orientar as ações a serem tomadas.

Os seis tipos de Processos de Gestão de Pessoas são:

- Agregar
- Aplicar
- Recompensar
- Desenvolver
- Manter
- Monitorar

Figura 5 - Os 6 processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Livro Gestão de Pessoas, Idalberto Chiavenato.

Conhecidos os 6 Processos de gestão de pessoas, neste trabalho destacaremos os "Processos de desenvolver pessoas" e como esse processo ajudará o Engenheiro de Produção em cargo de chefia.

3. O ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO

3.1. Conceituando o engenheiro de produção

A Engenharia de Produção começou, há mais de um século, com uma concepção de racionalidade econômica aplicada aos sistemas de produção. Coube a duas figuras paradigmáticas do final do século XIX e início do século XX o início da transformação dos conhecimentos empíricos sobre a produção em conhecimento formalmente estabelecidos. Trata-se de Frederick Winslow Taylor e Henry Ford. (Batalha, 2007, p.4).

O Engenheiro de Produção continua sendo um profissional muito importante nos dias atuais para as empresas e setores econômicos que buscam maior competitividade no mercado. O aumento pela procura desse curso cresceu e conseqüentemente as faculdades tiveram que incluir em sua grade. E o que torna essa profissão tão requisitada, é pelo fato de ser uma carreira bem abrangente, onde alia-se conhecimentos técnicos com conhecimentos em administração, economia, gestão da qualidade, gestão de pessoas entre tantas outras matérias estudadas. Ao final do curso o estudante terá uma formação multidisciplinar que o ajudará a adaptar-se às diversas situações que possam surgir ao longo de sua carreira profissional dentro das empresas.

Conforme a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO):

A Engenharia de Produção se dedica ao projeto e gerência de sistemas que envolvem pessoas, materiais, equipamentos e o ambiente. Ela é uma engenharia que está associada as engenharias tradicionais e vem ultimamente ganhando a preferência na escolha dos candidatos à engenharia. Ela é sem dúvida a menos tecnológica das engenharias na medida que é mais abrangente e genérica, englobando um conjunto maior de conhecimentos e habilidades. O aluno de engenharia de produção aprende matérias relacionadas a economia, meio ambiente, finanças, etc., além dos conhecimentos tecnológicos básicos da engenharia.

A Engenharia de Produção trata do projeto aperfeiçoamento e implantação de sistemas integrados de pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia, para a produção de bens e serviços, de maneira econômica, respeitando os preceitos éticos e culturais. Tem como base os conhecimentos específicos e as habilidades associadas às ciências físicas, matemáticas e sociais, assim como aos princípios e métodos de análise de

Engenharia de projeto para especificar, prever e avaliar os resultados obtidos por tais sistemas”’. (Batalha, 2007, p.1)

3.2. Área de atuação

A Engenharia de Produção é conhecida como a mais completa das engenharias, sendo o único curso de engenharia que se estuda a relação do homem a aspectos de produtividade, qualidade e competitividade, dispondo de possibilidades para diversos perfis de profissionais em diferentes atividades, começando dos processos de produção até a gestão.

Segundo Cunha (2002), engenharia de produção se destacou devido à carência de métodos e técnicas de gestão para os setores produtivos, demandada pelo avanço da tecnologia e pela competitividade do mercado.

Outro ponto relevante é que o Engenheiro de Produção não está limitado a trabalhar apenas em indústrias. O curso dispõe de uma formação técnica que possibilita atuar em diversas áreas em distintos setores. É independente do lugar com que o Engenheiro de Produção decidir exercer a sua função, saber compreender e lidar com pessoas é primordial. Não se trata apenas de criar um clima positivo e estabelecer boas relações interpessoais. É saber organizar as pessoas para que elas contribuam para a consecução dos objetivos econômicos da organização, ao mesmo tempo em que se desenvolvem enquanto pessoas, cidadãos. (Batalha, 2007, p.4)

De acordo com a Associação Brasileira de Engenharia de Produção (Abepro), além das indústrias mecânicas, siderúrgica, química, civil, de alimentos e do petróleo, os profissionais graduados podem atuar na área financeira, em serviços de órgãos públicos e em empresas privadas de diversos setores.

3.3. Perfil do engenheiro de produção na atualidade

O crescimento da industrialização, o acelerado desenvolvimento, o mercado extremamente competitivo e a globalização vem alterando o perfil das companhias no propósito de obter elevados níveis de qualidade e produtividade. Para entender o perfil atual das empresas nesse mercado, deve-se conhecer as transformações que estão acontecendo no mundo. E para que isso faça-se praticável, é necessário que exista qualificação do profissional e o aparecimento de novas técnicas de gerenciamento buscando o conhecimento incessante.

Dutra (2010) salienta que o processo de globalização junto com a complexidade maior das organizações faz com que as organizações necessitem de um novo perfil de profissional. Diante disso os estudantes e futuros Engenheiros de Produção não podem deixar de perceber a extrema importância de um perfil diferente do até então praticado.

Nesse cenário, em primeiro lugar é desejável que se tenha um novo perfil de Engenheiro de Produção, que deixe de ver seus funcionários como máquinas e comece a enxergá-los por completo; como possuidores e autores do conhecimento organizacional. Investir no seu bem maior que é o capital humano, valorizando, desenvolvendo - o passa a ser o diferencial para a gestão de uma empresa.

Diante da crescente busca por novas habilidades solicitadas pela atualidade, saber firmar um bom relacionamento humano, ter o espírito de trabalhar em equipe, motivar seu grupo, promover a capacitação, proporcionar um ambiente seguro e confortável, são requisitos indispensáveis para esse novo perfil.

Abaixo encontra - se um quadro onde vemos o perfil desejado de um Engenheiro de Produção:

Figura 6 - Perfil desejado do Engenheiro de Produção

TÉCNICA	ATUAÇÃO	VOCACÃO
Deve ser capaz de atuar fundamentalmente na organização das atividades de produção, assim recebendo treinamentos em métodos de gestão e em técnicas de otimização da produção.	Deve se capaz de promover a interface entre as áreas que atuam diretamente sobre os sistemas técnicos e entre essas e as áreas administrativas da empresa.	Interesse, visão e aptidões coerentes com abordagens gerenciais, sem deixar de manter o interesse em assuntos da competência da área dos sistemas técnicos. Paralelamente exige-se um certo espírito solucionador de problemas.

3.4.Objetivo do engenheiro de produção

O Engenheiro de Produção tem como objetivo desenvolver um sistema de produção autossustentável, em que todos os seus colaboradores trabalhem em equipe, mais do que expor como o trabalho deva ser executado. Ele deve envolver o seu staff e procurar juntos o aperfeiçoamento constante dos processos e do desempenho da organização.

Ele tem um objetivo constante que é o de produzir de modo econômico, sendo assim, para o Engenheiro de Produção o custo é variável que necessita de produzir com o mínimo de desperdício, menor índice de retrabalho, com os menores impactos ambientais e sem que ocorram efeitos para a saúde dos empregados.

4. PRÁTICA DA BOA GESTÃO DE PESSOAS PELO ENGENHEIRO

4.1. Como se relacionam essas duas áreas

Gestão de Pessoas e Engenharia são áreas diferentes. A Engenharia é encarregada pela parte operacional da empresa e de projetos da organização, enquanto a área de Gestão de Pessoas procura resolver questões interpessoais e viabilizar o bem-estar para os seus colaboradores.

Entretanto mesmo sendo áreas que se encarregam de coisas distintas, elas não estão separadas, porque tudo acontece dentro da mesma empresa. Além de possuir máquinas, as empresas são constituídas por pessoas que as operam, que coordenam os processos, tomam conta de cada detalhe dentro dela.

A engenharia é uma área de estudo que tem como finalidade conseguir solucionar questões operacionais e até mesmo questões gerenciais em casos de problemas. Por meio de planejamento e projetos o Engenheiro consegue alcançar o ponto de equilíbrio no seu trabalho.

Na Gestão de Pessoas acontece da mesma forma, pois não é uma área que se preocupa somente com pagamentos e contratações. É necessário bastante planejamento e ações para fornecer informações e garantir o melhor ambiente possível aos funcionários.

É fundamental dar apoio e assegurar ao colaborador que ele tenha as melhores condições de trabalho. E toda essa assistência como treinamento e benefícios deve ser planejado e administrado. Por esse motivo hoje em dia é muito comum deparar-se com engenheiros no setor pessoal com o objetivo de desenvolvimento profissional, buscando aprimoramento nas técnicas de gestão do pessoal, para então colocar em prática em sua empresa e garantir que funcionário e empresa estejam bem.

O engenheiro na atualidade busca na gestão de pessoas as ferramentas de obtenção do ponto de equilíbrio entre o colaborador e função, entre a produção e as questões pessoais.

4.2. O por que de se investir em gestão de pessoas na engenharia

As áreas de engenharia geralmente são vistas como ambientes de trabalho pesado, de muita pressão e responsabilidade, entretanto isso não significa que na engenharia não haja abertura para uma boa gestão de pessoas.

Investir no conhecimento sobre gestão de pessoas na engenharia é essencial, porque não existe uma boa técnica sem pessoas e sem boa gestão. Para a execução de projetos, além de exigir conhecimentos técnicos na área é preciso saber como trabalhar em equipe, liderar pessoas, ter uma clara comunicação com seus empregados, praticar o lado humano na profissão.

O engenheiro em cargo de chefia pode se beneficiar investindo no aprimoramento da gestão de pessoas dentro de sua empresa, com isso ele pode obter uma equipe muito mais organizada, motivada e empenhada no alcance de seus objetivos e também agregar mais conhecimento para si mesmo.

Visto nos capítulos anteriores, que o capital humano é um dos principais bens de uma organização e se, por eventualidade ele não for valorizado, se o profissional não tiver os seus direitos respeitados e o seu ambiente de trabalho não possuir infraestrutura adequada, essas condições podem afetar a empresa gerar baixa produtividade, elevados índices de erros e, por conseguinte causar prejuízos para a instituição.

4.3. Os benefícios da aplicação da gestão de pessoas para a organização

Implementar a gestão de pessoas na empresa é uma estratégia que vem ganhando cada dia mais espaço. Alguns anos atrás ela era deixada em segundo plano, porém, atualmente, colabora ativamente com o êxito do negócio.

Qualquer que seja o tamanho da organização é primordial ter uma boa gestão de pessoas. Afinal, será através dela que conseguiremos motivar, engajar e qualificar a equipe, melhorar a competitividade e até aumentar os lucros.

Entretanto, para obter bons resultados é fundamental entender como isso opera e aplicar em técnicas que consigam atingir a todos os setores da companhia e melhorem o local de trabalho.

Então, para aperfeiçoar o gerenciamento de pessoas e conquistar esse patamar de equipes mais satisfeitas, qualificadas, motivadas e engajadas com as metas da organização, o grande segredo é destinar um pouco de atenção aos 5 principais pilares da gestão de pessoas, são eles:

- **Motivação**

É o elemento chave para o sucesso organizacional, profissionais motivados trabalham melhor e chegam aos seus objetivos mais rápidos. A motivação nos coloca em movimento e proporciona crescimento na carreira e na vida pessoal. Para assegurar o bem-estar do funcionário, ela é importantíssima.

- **Comunicação**

A boa comunicação é mais um quesito fundamental para o sucesso da empresa. É necessário que a equipe tenha liberdade para trocar informações entre si. A organização precisa exercitar em sua equipe uma comunicação mais objetiva, clara e acessível entre todos os integrantes de trabalho. Uma comunicação eficiente evita erros, retrabalhos, impedindo assim, desperdício de tempo.

- **Trabalho em equipe**

O trabalho em equipe precisa ser sempre incentivado no ambiente corporativo. Várias cabeças pensando em conjunto é bem melhor do que apenas uma, para isso a empresa tem que investir na construção de um agradável relacionamento entre seus colaboradores.

- **Conhecimento e Competências**

Pra assegurar que o funcionário sintam-se confortável em seu espaço de trabalho é preciso achar pessoas que possuam valores compatíveis com os da empresa, pois cada empresa tem os seus valores, culturas e ambientes e estilos de gestões. Então quando o colaborador possui um perfil que se encaixa facilmente à cultura empresarial, tudo fica mais fácil. O ambiente torna-se mais harmonioso, a rotatividade diminui e aumenta a produtividade dos profissionais.

- **Treinamento e desenvolvimento**

Quando identifica-se limitações em sua equipe, o próximo passo é elaborar estratégias para treinar, desenvolver habilidades ainda não exploradas e agregar conhecimento para seus colaboradores. As formas de sanar essas deficiências e capacitar seus empregados são: treinamentos e cursos ofertados pelo local de trabalho.

Ao investir no futuro do desenvolvimento profissional do seu funcionário a empresa consegue transmitir para ele sua importância. Um empregado sabendo que está sendo

valorizado pela empresa produz muito mais, pois ele ao realizar a sua tarefa tem mais confiança em si mesmo.

Uma organização que consegue colocar em prática esses pilares da gestão de pessoas transforma – se em uma referência de empresa para o mercado, como sendo, uma empresa que implantou de forma adequada a gestão de pessoas. E os benefícios gerados por essas estratégias para o dia a dia corporativo são:

- Contratações mais acertadas
- Aumento da produtividade e motivação
- Gestão de benefícios para os colaboradores
- Melhoria do ambiente de trabalho
- Desenvolvimento dos funcionários
- Atração e retenção de talentos
- Alinhamento dos objetivos empresariais e pessoais.

4.4. O engenheiro de produção em cargo de chefia

Hoje o Engenheiro de Produção, independente da sua especialidade de formação, precisa saber entender não somente de processos e números. É de extrema importância saber lidar com pessoas para conseguir aproveitar melhor as oportunidades.

Cada vez mais a pergunta “Como liderar pessoas?” vem ganhando mais enfoque para os profissionais de Engenharia, porque muitos deles estão assumindo vagas de gestores e necessitam saber como atrair, reter, administrar e desenvolver seus funcionários.

Uma das tarefas que o engenheiro como gestor deve desempenhar é o de uma liderança que saiba utilizar de forma funcional os 5 pilares da gestão de pessoas anteriormente apresentadas. Esse gestor é o responsável por motivar, inspirar seus colaboradores, além de possuir a habilidade de ouvir, compreender e alcançar soluções para os presentes e futuros problemas de suas equipes.

No cargo de chefia, ele deve basicamente garantir um ambiente ideal para o desenvolvimento de seus colaboradores, onde eles sintam-se confortáveis, estimulados e confiantes para expandir de forma útil seus conhecimentos para, conseqüentemente elevar a produtividade da empresa.

Segundo (GIL, 2001) O gestor, portanto, é uma peça importante ao estabelecer processos em que se destacam os papéis de seus colaboradores na empresa, ou seja, a ele cumpre aplicar as pessoas ao desempenho das atividades, orientando-as e desenvolvendo capacidades, bem com acompanhando o seu desempenho. Para que isso ocorra com sucesso é necessário haver um planejamento de pessoas na empresa.

4.5. Desafios enfrentados

Por mais que as organizações venham buscando o aprimoramento de seus processos e a continuar inovando em suas ferramentas de trabalho através da tecnologia, as empresas não podem esquecer que o seu bem mais valioso continua sendo o seu capital humano. As pessoas que constituem a empresa são os grandes responsáveis pelas metas alcançadas.

Em função disso, é primordial que se exerça a valorização dos colaboradores dentro da instituição e que haja investimentos aos funcionários. Por isso, desempenhar uma gestão de pessoas eficaz e que seja capaz de construir uma equipe de alta performance, engajada e que vista sempre a camisa da empresa é essencial para o sucesso empresarial.

Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalhar na empresa, com os mesmos objetivos, a fim de que cooperem, que produzam resultados, que cada membro conheça seu papel e “vista a camisa”, não é apenas administrar pessoas. É, mais do que isso, perceber que são seres humanos que querem ser felizes e ter qualidade de vida (LACOMBE, 2005).

Entretanto, mesmo que as empresas já estejam reconhecendo o grande valor do seu pessoal, para que atinjam os resultados desejados, existem alguns desafios da gestão de pessoas que precisam ser enfrentados nessa jornada pelos gestores, como:

- Identificação de talentos

Um dos desafios da Gestão de Pessoas é conseguir identificar talentos. E para formar equipes eficientes é preciso que haja profissionais qualificados e que estejam 100% comprometidos com a empresa. É fundamental que os gestores saibam enxergar talentos nas entrevistas de empregos e não deixe de observar o seu próprio time no dia a dia de suas tarefas.

Na primeira situação gestor deverá estar pronto para que possa atrair esses futuros profissionais para a empresa. E já no segundo caso ele deverá proporcionar promoções e desafios novos aos funcionários que por algum motivo destacam-se na função.

- **Motivação da equipe**

Outro desafio é manter um time motivado e que esteja satisfeito em pertencer a empresa. Sabe-se que uma equipe motivada é o combustível para conseguir atingir os objetivos da organização. E para isso, gestores podem adotar algumas estratégias para engajar o seu time, como: viagens para profissionais que consigam destaques em suas funções, premiações em dinheiro para novas ideias, planos de carreira e etc...

- **Capacitação dos colaboradores**

Em um mundo, onde tudo acontece e muda muito rápido, em que novas informações são geradas em segundos, manter uma equipe sempre atualizada e capacitada para exercer o trabalho é um dos desafios dos gestores. Para encarar esse obstáculo e fazer com que o conhecimento dos colaboradores torne-se útil e produtivo para a empresa, o gestor deve desenvolver a equipe, por meio de treinamentos e cursos, pois capacitação técnica é a palavra chave para enfrentar esse desafio.

A empresa pode oferecer cursos dentro da própria instituição ou proporcionar cursos externos aos seus funcionários.

- **Engajamento dos funcionários**

Garantir que os funcionários continuem com elevado nível de engajamento e comprometimento com a cultura organizacional e o trabalho é mais um dos tantos desafios que a gestão de pessoas possui. Ações realizadas pelo gestor que sejam voltadas para o desenvolvimento das pessoas (avaliações e feedbacks), que transformem a equipe em pessoas mais satisfeitas com o seu local de trabalho, que as façam não ter dúvidas de vestir a camisa de onde trabalhem.

- **Manutenção do clima organizacional**

O clima do ambiente de trabalho tem grande influência no desempenho dos colaboradores. É uma função do gestor conseguir encontrar maneiras de garantir um local agradável, onde funcionários tenham uma relação amigável com os colegas de trabalho.

- **Retenção dos talentos**

Diminuir o *turnover* dentro de uma empresa é um dos outros desafios que o gestor enfrenta. Ele deve buscar sempre formas de fidelizar os talentos da instituição, cultivar neles o

sentimento de lealdade à empresa. E isso, é feito através de capacitações, participações nas decisões, chances de perspectivas de crescimento na carreira, benefícios diferenciados. Essas ações só mostrarão o quanto aquele profissional é parte importante da organização e evitará perdê-lo para a concorrência em busca de oportunidades melhores.

5. CASES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Em 2018, duas empresas destacaram-se na lista da Great Place To Work (GPTW), como sendo as melhores empresas para trabalhar no Brasil. No primeiro lugar ficou a Caterpillar e em segundo lugar o Magazine Luiza, elas foram escolhidas por conseguirem as melhores pontuações nos quesitos de: qualidade do ambiente de trabalho, qualidade na gestão de pessoas e felicidade no trabalho.

Figura 7 - Ranking 2018 (GPTW)

Posição:	1
Empresa:	Caterpillar
Funcionários:	4275
Indústria:	12.2 Manufacturing & Production Automotive
Propriedade:	Cooperative
Posição:	2
Empresa:	Magazine Luiza
Funcionários:	26730
Indústria:	16.0 Retail
Propriedade:	Privately held

Fonte: <https://gptw.com.br/>

A sigla GPTW do inglês faz referência a uma lista com as melhores empresas para se trabalhar. Essa metodologia foi desenvolvida por Robert Levering que conclui que existem excelentes empresas para se trabalhar e “qualquer empresa, de qualquer tamanho, em qualquer lugar e em qualquer época, pode-se tornar um excelente lugar para trabalhar”.

A ideia de produzir essa lista surgiu não com o intuito de efetuar premiações, mas sim teve o objetivo de divulgar para as demais empresas os bons exemplos das instituições vencedoras e com isso, estimular as outras organizações a melhorarem os seus locais de trabalho, mostrando para a sociedade o quanto é primordial um ambiente de trabalho agradável.

A pesquisa é feita de forma qualitativa e quantitativa e apresenta um questionário, onde consta em torno de 60 perguntas em que os funcionários e gestores das empresas

fornecem suas respostas e depois disso, são realizados cálculos chegando ao ranking das melhores do ano.

- Caterpillar



No ano de 2018 a empresa Caterpillar conquistou pela segunda vez o prêmio na categoria empresas de “Grande Porte”(com mais de mil funcionários). Ela se mantém na lista desde 2007, como sendo a única no Brasil a permanecer por 10 anos consecutivos entre as cinco melhores.

Figura 8 - Reconhecimento da Caterpillar



Fonte: omundodausinagem.com.br

A empresa também recebeu destaque em outro prêmio o “Cuidar”. Ele é atribuído a empresas que conseguem enxergar as necessidades pessoais e profissionais de cada colaborador, viabilizando melhores condições de vida.

A Caterpillar é a fabricante líder mundial de equipamentos de construção e mineração, motores diesel e a gás natural, turbinas industriais a gás e locomotivas diesel – elétricas. No Brasil, ela está presente há 64 anos, sendo a principal exportadora Brasileira em seu segmento.

Podemos constatar que a empresa Caterpillar é um caso de sucesso na implantação da gestão de pessoas dentro da sua instituição. A empresa demonstrou que conseguiu com grande êxito ao longo desses anos, colocar em prática as ferramentas da gestão de pessoas (Agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar) e entendeu que para chegar aos seus objetivos a valorização do seu capital humano era fundamental.

Ao ler o código de conduta da empresa, destacamos os valores que estão em ação e que fizeram a Caterpillar ganhar por duas vezes o prêmio:

- Integridade - O Poder da Honestidade
- Excelência – O Poder da Qualidade
- Trabalho em equipe - O Poder do trabalho em conjunto
- Comprometimento – O Poder da Responsabilidade
- Sustentabilidade – O Poder da longevidade

Abaixo encontra-se algumas imagens retiradas do Código de conduta da Caterpillar, onde fica evidente que a empresa coloca o seu funcionário em primeiro lugar e promove continuamente o seu desenvolvimento.

Figura 9 - Capacitação dos funcionários Caterpillar

PROPORCIONAMOS AOS FUNCIONÁRIOS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Solicitamos que nossos funcionários não poupem esforços, aprendam com o sucesso e com as adversidades e busquem oportunidades de melhorar seu desempenho por iniciativa própria e/ou em programas de aprendizado permanente oferecidos pela empresa e recomendados por seus líderes. Encorajamos o desenvolvimento próprio e auxiliamos nossos funcionários a aperfeiçoar seu trabalho atual e a melhorar suas qualificações profissionais. Estamos comprometidos em garantir oportunidades para que todos os funcionários desenvolvam suas habilidades e contribuam para o sucesso da Caterpillar.

Fonte: Código de conduta da Caterpillar, acessado em 01/05/2019

Figura 10 – Trabalhadores Caterpillar valorizados

ESTABELECEMOS UM AMBIENTE DE TRABALHO QUE PROMOVE A EXCELÊNCIA

Os funcionários da Caterpillar esperam que nosso ambiente de trabalho promova o desempenho pessoal, o aprendizado contínuo e um sentimento de autovalorização. Buscamos ativamente e compartilhamos pontos de vista diversificados para alcançar a excelência. Os funcionários têm o direito de expressar suas opiniões sinceras sobre como podem melhorar seu próprio desempenho e o desempenho da empresa. Com base em fatos e dados, e de maneira ativa, ouvimos, respondemos, encorajamos o trabalho em equipe e tomamos decisões.

Fonte: Código de Conduta da Caterpillar, acessado em 01/05/2019

Figura 11 - Caterpillar Atraindo e retendo talentos

ATRAÍMOS E DESENVOLVEMOS A MELHOR EQUIPE

Entendemos a importância de nosso pessoal para o sucesso duradouro da Caterpillar. Atraímos e desenvolvemos a melhor equipe de funcionários inovadores e de alto desempenho e também planejamos estrategicamente as necessidades da nossa força de trabalho global. Promovemos a confiança e a participação por meio do diálogo aberto e honesto e incentivamos os funcionários a buscarem suas aspirações profissionais e desenvolvimento pessoal. Uma força de trabalho sustentável é aquela que está sempre pronta a cumprir nossos compromissos, agora e no futuro.

Fonte: Código de Conduta da Caterpillar, acessado em 01/05/2019

Trechos retirados da entrevista com um supervisor da Caterpillar publicado no próprio site da empresa:

“O que mais gosto sobre a Caterpillar é ver o crescimento das pessoas que eu lidero e como elas estão se tornando melhores profissionais”.

“O equilíbrio entre carreira e vida pessoal é valorizado pela Caterpillar”.

“Nossa cultura é feita pela contribuição de cada empregado individualmente. Pessoa a Pessoa, nós criamos o ambiente em que trabalhamos, e somos orgulhosos da Caterpillar”.

“Felipe disse que ficou fascinado durante o processo de recrutamento ao ver o tamanho, a estrutura da empresa e como os empregados eram engajados e tinham orgulho de fazer parte do time”.

Para concluir o nosso primeiro case, o Presidente da Caterpillar Brasil, Odair Renosto afirma:

“Prezamos pela excelência em tudo o que fazemos. Da prática diária de nossos valores até a entrega das máquinas, motores e soluções aos clientes. Agindo assim, conduzimos nossas ações de modo a criar o melhor lugar que podemos desejar para trabalhar, o que inspira nossos funcionários a aderirem ao nosso propósito de ajudar nossos clientes a construir um mundo melhor”.

• Magazine Luiza



O Magazine Luiza empresa do setor varejista, foi a segunda colocada no ranking da Lista do instituto Great Place To Work em 2018 e apontada com a melhor empresa do ramo varejista. A companhia conta com mais de 20.000 colaboradores e permanece na lista há mais de duas décadas.

Por estar na lista a mais de duas décadas, isso demonstra o quanto os gestores que estão na liderança da empresa valorizam as práticas da gestão de pessoas e reconhecem a real importância para a conquista de resultados.

A diretora executiva de gestão de pessoas do Magazine Luiza, afirma: “O que queremos é que o Magazine seja realmente um excelente lugar para trabalhar”.

A presidente Luiza Helena Trajano inovou o modelo de gestão, aproximando as pessoas e colocou em prática mecanismos de comunicação com todos. Ela transformou o Magazine Luiza em uma empresa com alma, priorizando em primeiro lugar o lado humano e fortaleceu o alinhamento dos funcionários com as diretrizes da companhia, tendo como consequência a melhora do desempenho da marca.

Figura 12 - O lema do Magazine Luiza



Fonte: Site Magazine Luiza

A premiada política de gestão de pessoas do Magazine Luiza, tem como principais valores:

- As pessoas em primeiro lugar
- Prestar um excelente atendimento
- Respeito aos concorrentes
- Trabalho em equipe
- Priorização de seus colaboradores
- Promover a integração dos novos funcionários
- Gestão participativa
- Capacitação e Treinamento
- Integração a cultura da empresa
- Comunicação
- Autodesenvolvimento
- Cultura empreendedora
- Reconhecimento e premiações

6. CONCLUSÃO

Produzir o presente trabalho de pesquisa foi de suma importância para ampliar os conhecimentos sobre o tema de gestão de pessoas tão relevante nos dias atuais.

Ao longo do desenvolvimento dos capítulos, percebemos como o relacionamento da empresa com os seus colaboradores se transformou. Antes os funcionários eram vistos meramente como recursos, hoje para algumas empresas já são reconhecidos como talentos, que possuem seus próprios valores e que necessitam ter o seu conhecimento a todo instante sendo desenvolvido.

Cada vez mais, a gestão de pessoas vem ganhando destaque no mundo corporativo, as empresas hoje valorizam o seu capital humano, mas para isso os gestores devem saber implantar de forma eficiente essa gestão.

Profissionais da área de Engenharia começaram a sentir necessidade de aprender mais sobre a área da gestão de pessoas, pois aumentou o número de engenheiros em cargos de chefia nas empresas.

Neste trabalho colocamos em questão quais os benefícios conquistados pelo uso das ferramentas da gestão de pessoas pelo engenheiro de produção como gestor. E constatamos que são inúmeros benefícios gerados, não só para a equipe liderada, mas também para o crescimento profissional do gestor e da empresa.

Através de cases, cujos líderes em atuação conseguiram implantar com êxito uma gestão de pessoas de sucesso, chegamos à conclusão que valorizar o capital intelectual, traz sim vantagens para a empresa e sem sombra de dúvidas, desperta outras organizações a seguir pelo mesmo caminho.

Nessa pesquisa, vimos que empresas que contam com gestores capacitados, colaboradores motivados, desenvolvidos, inspirados, engajados e felizes em pertencer à instituição, só terão resultados positivos, como: qualidade do ambiente, crescimento, satisfação, organização e bem-estar.

REFERÊNCIAS

Abepro – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Qual é então a área específica de conhecimento de um engenheiro de produção

BATALHA, M.O. Introdução a Engenharia de Produção. ABREPO, 2007

Caterpillar. Nossos valores em ação. Disponível em: <https://www.caterpillar.com/pt/company/code-of-conduite.html>/Acesso em: 1 de maio de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Ed. Elsevier, 2010

CUNHA, D.G. Um panorama atual da engenharia de Produção.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

----- . Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

Great place to work. Ranking melhores empresas. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>Acesso em: 1 de maio de 2019.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos

LACOMBE, Francisco José Masseter. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005

Portal Sebrae. Ferramenta: missão, visão, valores (clássico). Disponível em: www.sebrae.com.br/Acesso em: 5 de maio de 2019.

Magazine Luiza. Conteúdo GPTW. Disponível em: <http://conteudo;magazineluiza.com.br/pdf/gptw-2015.pdf> Acesso em: 1 de maio de 2019.