

FACULDADE LABORO
CURSO DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL

JOÃO BATISTA CARVALHAL MIRANDA JUNIOR

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: revisão de literatura**

São Luís - MA
2018

JOÃO BATISTA CARVALHAL MIRANDA JUNIOR

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: revisão de literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Logística empresarial da Faculdade Laboro, como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientado(a) Prof.^a. Ma. Ana Nery Rodrigues dos santos

São Luís - MA

2018

JOÃO BATISTA CARVALHAL MIRANDA JUNIOR

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: revisão de literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Logística empresarial da Faculdade
Laboro, como requisito para obtenção do título de
especialista.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Ma. Ana Nery Rodrigues dos santos

1º Examinador

2º Examinador

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: revisão de literatura

RESUMO

Este trabalho visa compreender a viabilidade do Planejamento e Controle de Produção – PCP para a melhoria do desenvolvimento organizacional. Neste contexto, o objetivo geral desse trabalho consiste em apontar as contribuições do PCP para o desenvolvimento organizacional. A metodologia utilizada trata-se de pesquisa bibliográfica realizada por meio de livros, artigos, dissertações e teses, bem como de páginas da web, com o objetivo de apresentar respostas ao problema levantado: quais as contribuições do PCP para o desenvolvimento organizacional das empresas? A partir de pesquisas embasadas em práticas gerenciais da área de planejamento e controle, foram coletadas informações acerca dos temas “planejamento estratégico; Método de elaboração do planejamento estratégico, o Controle Estatístico de Processo – CEP e o Planejamento e Controle da produção - PCP em suas particularidades”, nas quais chegou-se a conclusão que, a existência de maior produção, eficiência e satisfação. Contudo, é possível verificar a existência de estratégias do planejamento aplicados à gestão, o que acaba por contribuir para que as empresas que dela utilizam se tornem competitivas e bem sucedidas.

Palavras-chave: Organizações; Planejamento; Controle; Produção.

THE PLANNING AND CONTROL OF PRODUCTION WITH A TOOL FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: literature review

ABSTRACT

This work titled aims to understand the feasibility of Production Planning and Control - PCP for the improvement of organizational development. In this context, the general objective of this work is to point out the contributions of the PCP to the organizational development. The methodology used is a bibliographical research carried out through books, articles, dissertations and theses, as well as web pages, with the objective of presenting answers to the problem raised: what are the contributions of the PCP to the organizational development of companies? Based on surveys based on management practices in the planning and control area, information was collected about the topics "strategic planning; Method of elaboration of the strategic planning, the Statistical Process Control - CEP and the Planning and Control of the production - PCP in its peculiarities ", in which conclusion was the existence of greater production, efficiency and satisfaction. However, it is possible to verify the existence of planning strategies applied to the management, which in turn helps to make the companies that use it become competitive and successful.

Keywords: Organizations; Planning; Control; Production.

1 INTRODUÇÃO

Frequentemente as organizações enfrentam algumas dificuldades de relacionamento entre seus setores, os quais podem ocasionar grandes transtornos em meio a seus envolvidos. De um lado a produção busca definir um fluxo mais estabilizado e com significativos resultados, já o departamento comercial, por sua vez, busca uma maior flexibilidade, do mercado para assim responder melhor às constantes mudanças.

Nesse sentido, esse trabalho se justifica por acreditar que as pesquisas de Planejamento e Controle de Produção funcionam como uma boa ferramenta para gestão organizacional de uma empresa, à medida que reúnem conhecimentos sobre aspectos psicológicos, sobre o ambiente de trabalho dos indivíduos e sua respectiva sensação neste contexto. A temática tem grande relevância social, visto que busca alternativas para construir um ambiente organizacional que favoreça a motivação e satisfação dos colaboradores, de modo que possam desempenhar suas atividades com prazer e qualidade, otimizando o aproveitamento do tempo, de recursos e consequentemente, gerando maior produtividade.

Com base nesses pressupostos, a questão norteadora desse estudo consiste em esclarecer e responder a seguinte pergunta: quais as contribuições do PCP para o desenvolvimento organizacional das empresas? Tal questionamento há de requerer uma revisão bibliográfica quanto, capaz de permitir que a temática investigada atinja o objetivo geral da pesquisa que é: apontar as contribuições do PCP para o desenvolvimento organizacional. Para tanto a pesquisa suscitada foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica que unido a conceito de autores renomados, abordou-se claramente o tema em estudo, norteado por uma análise qualitativa.

Este artigo está dividido e organizado da seguinte forma: na primeira parte do trabalho, fez-se uma breve introdução a fim de que fique clara a finalidade desse trabalho. Na segunda parte, abordou-se sobre o Planejamento e Controle nas organizações em suas particularidades. Já na terceira parte evidenciou-se o uso do PCP como ferramenta para o desenvolvimento organizacional, seguido das considerações finais, advindas desse estudo, finalizando com as referências utilizadas nesse trabalho.

2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O Planejamento e Controle da produção (PCP) é uma função técnica e administrativa, uma vez que esta faz os planos que orientarão a produção e servirão de guia para seu controle. É um conjunto de funções inter-relacionadas que objetivam comandar o processo produtivo e coordená-lo com os demais setores da empresa. O PCP tem o objetivo de formular os planos para organizar a aplicação dos recursos humanos e materiais de modo a controlar as ações para correções de eventuais desvios e minimizar perdas (RUSSOMANO, 2005).

De acordo com Kaihatu (2012), Planejamento e controle da produção têm a função de garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve. Isto requer que os recursos produtivos estejam disponíveis: Na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado. Planejamento e controle requerem a conciliação do fornecimento e da demanda em termos de volume, em termos de tempo, e em termos de qualidade. Para conciliar o volume e o tempo, são desempenhadas três atividades distintas e integradas: o carregamento, a sequência e a programação.

O Carregamento refere-se à determinação do volume com o qual a operação produtiva pode lidar. A Sequência refere-se à determinação da produtividade de tarefas a serem desempenhadas. Já a Programação refere-se a decisão do tempo (momento) de início e fim para cada tarefa. O planejamento e controle da produção é função administrativa que tem por objetivo fazer os planos que orientarão a produção e servirão de guia para seu controle, que é, também, feito pelo Planejamento e Controle da Produção (KAIHATU, 2012).

O planejamento é um recurso da tomada de decisão que visa arquitetar o futuro que se deseja e elaborar formas de alcançar o mesmo. Seu objetivo é planejar as atividades que devem ser executadas no decorrer do projeto, suas sequências, durações, as maneiras de como devem ser realizadas, determinar as equipes para a execução e os mecanismos necessários (LAUFER; TUCKER, 2007).

Ohno (2011) faz uma aproximação entre o planejamento e controle da produção com a espinha dorsal do corpo humano, o mesmo afirma que o departamento de planejamento e controle é a parte central do sistema de produção, pois é quem define seu presente e seu futuro por meio do pré-estabelecimento de planos e objetivos.

De acordo com Araújo e Meira (2007) para que uma organização atinja o objetivo de extrema eficiência, a mesma deve investir no planejamento racional de seus capitais financeiros e recursos físicos, e assim dimensioná-los de maneira correta e em concordância com os custos e os períodos previstos. Do contrário, com a falta de um planejamento temporal e quantitativo, a organização se submete ao risco de quantificar equivocadamente a mão-de-obra e materiais, podendo vir a gerar atrasos, interrupções na produção e gastos adicionais.

Dentre os vários tipos de custos existentes, os que notadamente as organizações costumam utilizar são os custos diretos e indiretos. Os custos diretos são aqueles oriundos da compra de suprimentos em geral para a obra, mão-de-obra para a manufatura, equipamentos, máquinas, dentre outros. Esses custos dependem propriamente da quantidade de serviço a ser realizada na obra. Já os custos indiretos são aqueles que diferentemente do direto, não tem dependência com a quantidade de serviços. São eles os custos com administração da obra, custos de projetos como análise de viabilidade, custo de construção e mobilização de canteiro, entre outros (ARAÚJO; MEIRA, 2007).

Dessa maneira, à medida que uma obra é planejada corretamente e controlada, impedem-se gastos adicionais no decorrer da execução ou até mesmo acontece à diminuição dos gastos previstos, isso é, os custos indiretos e diretos (OHNO, 2011).

Nesse contexto, as atividades do PCP são exercidas nos três níveis hierárquicos de planejamento e controle das atividades produtivas de um processo de produção. No nível estratégico, no qual são definidas as políticas estratégicas de longo prazo da empresa, o PCP participa da formulação do Planejamento Estratégico da Produção, gerando um Plano de Produção. No nível tático, onde são estabelecidos os planos de médio prazo para a produção, o PCP desenvolve o Planejamento-Mestre da Produção, obtendo o Plano-Mestre de Produção (PMP). No nível operacional, no qual são preparados os programas de curto prazo de produção é feito o acompanhamento dos mesmos, o PCP delimita a Programação da Produção administrando estoques, direcionando, o trabalho, além de executar o Acompanhamento e Controle da Produção (BARROS; TUBINO, 2008).

2.1 Os níveis de planejamento

Laufer; Tucker (2007) colocam que o planejamento é um processo

constituído por estágios e que cada um deles compreende objetivos específicos do planejamento. Os autores realizam a divisão do processo de planejamento em duas dimensões: a horizontal e a vertical.

A Dimensão Horizontal é subdividida em seis outras fases: Planejamento do processo de planejamento, Levantamento de informações, Preparação de planos, Distribuição das informações, Ação e Avaliação do processo de planejamento.

No Planejamento do processo de planejamento, é determinada a metodologia utilizada no processo de planejamento. São estipulados horizontes de planejamento e respectivo grau de detalhes, a frequência de replanejamento, o nível de controle a ser executado e os métodos de programação.

No Levantamento de informações ocorre a listagem de todas as informações fundamentais para a execução do planejamento (pranchetas dos projetos, especificações técnicas, recursos e mecanismos necessários, índices de rendimento, metas da alta gerência ou clientes, entre outros).

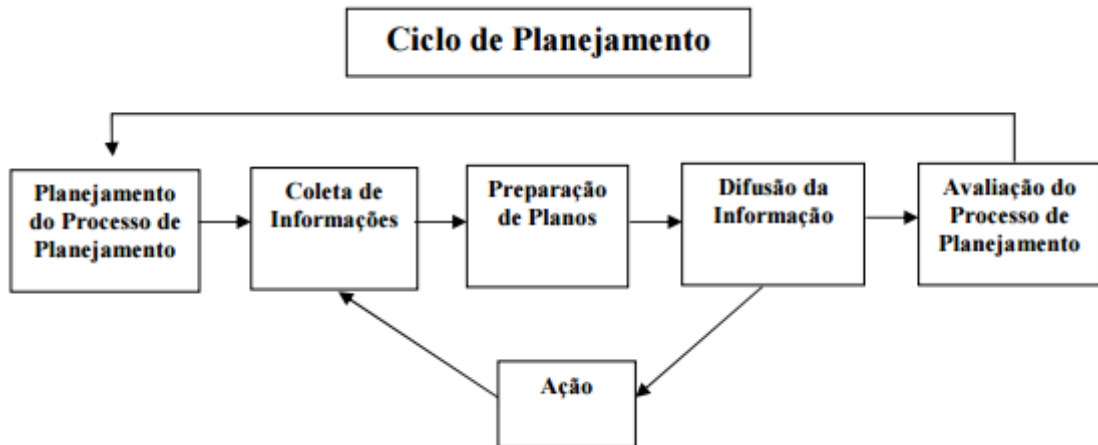
Na Preparação de planos, é realizado o plano da obra conforme as técnicas de programação selecionadas no planejamento do processo de planejamento.

Na Distribuição das informações dá-se à distribuição dos planos aos participantes, tendo-se cuidado tanto com o exagero dos dados como sua escassez, tendo que conter apenas os dados indispensáveis a cada nível gerencial e em formato que seja adequado.

Na Ação, após adquirir as informações necessárias, os colaboradores executam ações com o objetivo de cumprir as metas previamente estabelecidas.

Finalmente na Avaliação do processo de planejamento: Neste momento todo o processo de planejamento e controle da produção é analisado objetivando a sua melhoria, inclusive na aplicação em futuros empreendimentos (LAUFER; TUCKER, 2007).

Figura 1 - As Cinco Fases do Ciclo de Planejamento da Dimensão Horizontal



Fonte: Laufer e Tucker (2007)

A Figura 1 demonstra a conexão entre as fases da dimensão horizontal de planejamento. Existe uma sequência de replanejamento entre as fases de Coleta de Informações e divulgação da Informação. Esse processo é baseado na coleta de informações acerca o sistema controlado para tornar possível a preparação dos planos na próxima etapa. Depois de elaborados, os planos são divulgados a todos os envolvidos, que ao recebê-los tomam ações objetivando o cumprimento de metas fixadas. Em seguida, é realizada novamente a coleta das informações acerca do sistema controlado, com o intuito de identificar prováveis desvios nas metas dos planos e suas causas. Novamente, as informações são processadas, é realizado o replanejamento e propagados os novos planos (BERNARDES, 2011).

Bernardes (2011) enfatiza a importância das fases do processo de planejamento aludido por Laufer; Tucker (2007) como maneira de alcançar maior transparência na introdução do planejamento e controle da produção, através do detalhamento das suas fases integrantes e tornar o PCP replicável em outros empreendimentos. Dimensão Vertical: Essa dimensão é dividida em três níveis; objetivos, recursos e soluções.

O Nível dos objetivos é atribuído a alta direção ou proprietário do negócio que definem os propósitos do projeto relacionados a custo, qualidade e metas. O Nível dos recursos engloba a determinação pela média gerência dos recursos e limitações para a execução do projeto. Já o Nível das soluções compreende a baixa gerência em apoio à média para sugerir melhorias por meio de ações a serem

executadas, propondo as devidas soluções (LAUFER; TUCKER, 2007).

Baseado no modelo primário de planejamento proposto por Bernardes (2011) são detalhados a seguir os três níveis verticais de planejamento (longo, médio e curto prazo), que tem como princípios básicos os níveis aludidos por Laufer; Tucker (2007).

2.2 Planejamento e controle de estoques

A Programação da Produção, com base nos registros de controle de estoque, determina quanto e quando adquirir e produzir itens componentes para que atendam às demandas por produtos finalizados, geradas pelo Plano-Mestre de Produção. A administração dos estoques deverá ser, portanto, a atividade inicial dentro da gama de atividades da Programação da Produção, realizando o planejamento e controlando os níveis de estoque (TUBINO, 2000).

Vollmann et al. (2006) indicam planos de materiais com base em taxas de produção para empresas que possuem uma faixa restrita de produtos. Entretanto, em sistemas de produção com grande diversidade de produtos que possuem muitas peças por produto, o planejamento minucioso de materiais pode compreender necessidades de cálculos para uma grande quantidade de peças e componentes, utilizando uma lógica formal intitulada de Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP – *materials requirement planning*).

2.2.1 Planejamento das Necessidades de Materiais – MRP

O MRP atua no papel de planejamento dos materiais componentes, que são necessários para completar as solicitações por produtos finais de uma empresa, assegurando que os mesmos se consigam a tempo. Fundamentado no planejamento da demanda por produtos que acabaram, o MRP analisa as necessidades de elementos componentes e realiza o cálculo de quanto e em que momento cada um será necessário, (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2012). Vollmann et al. (2006, p.222) definem o propósito gerencial do MRP como “Entregar a peça correta no momento correto”.

Ainda segundo Vollmann et al. (2006), o MRP é de extrema importância para empresas que possuem processos de produção em lote, na provisão de planos formais com detalhes das necessidades de peças. Com muita frequência, essas empresas dão início ao desenvolvimento de seus sistemas de PCP a partir do MRP, por conta da familiaridade do planejamento defasado no tempo e dos registros

agregados obsoletos no tempo, com vários outros aspectos do sistema de PCP.

Corrêa e Giansesi (2013) tratam de ressaltar a importância de se distinguir dois grandes conceitos da utilização do cálculo de necessidades de materiais: demanda independente e demanda dependente. Estas definições resultam da estrutura de cálculo que se utiliza, onde um processamento de listas de materiais executa a conversão de um plano de produção de um produto final (demanda independente) em um plano de aquisição ou produção de seus itens constituintes (demanda dependente).

2.2.2 Demanda independente x demanda dependente

A demanda independente, segundo Ballou (2006), constitui-se por compras individuais realizadas por diversos clientes, apresentando um comportamento muitas vezes inesperado. Por tal razão, o mesmo apresenta a necessidade de se utilizar procedimentos de previsão, um bom exemplo são os modelos estatísticos de análise de séries temporais. Corrêa e Giansesi (2013) a conceituam como uma demanda que não tem dependência com a demanda de nenhum outro item. Em contrapartida, a demanda dependente determina-se a partir de programas de produção para os itens de demanda avulsa, (BALLOU, 2006). Portanto a demanda dependente não necessita de ser prevista e pode ser calculada com base na demanda de itens finais, (CORRÊA; GIANESI, 2013).

3 USO DO PCP COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A partir deste tópico o presente estudo apresenta uma verificação da possibilidade de uso do PCP como estratégia favorável ao desenvolvimento organizacional cujo objetivo é relacionar teoricamente as práticas comumente realizadas pelas empresas com as teorias abordadas neste trabalho.

3.1 Estabelecimento de Objetivos e Metas

Quando o Modelo de Gestão das empresas é baseado em meritocracia, metas e indicadores, tal condicionante possibilita o entendimento do papel de cada um no resultado final da empresa, trazendo maior comprometimento com a estratégia organizacional.

Desta feita, o Gerenciamento pelas diretrizes tem a finalidade de comprometer cada colaborador com os resultados organizacionais. O Planejamento

Estratégico, por sua vez define as metas estratégicas das organizações, que são desdobradas pelas diretorias até as respectivas equipes em metas setoriais.

Quando o controle das metas nas organizações é feito por meio de seguintes ferramentas do tipo: Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD) e Gerenciamento da Rotina (GEROT), todos os colaboradores da organização possuem metas claras e objetivas e seus resultados geralmente impactam na remuneração variável de cada um.

De acordo com Spitzer (2007, p. 102), “os seres humanos são voltados para metas e, conseqüentemente as metas são motivadores muito poderosos. Elas podem criar uma grande excitação, concentrar a atenção e a energia, e aumentar a persistência”.

3.2 Implementação Estratégica

Várias questões devem ser consideradas no processo de formulação e implementação de estratégias, as estratégias não devem apenas ser bem formuladas, também precisam ser implementadas para o êxito organizacional. Os gestores devem encorajar o time da empresa a implementar as estratégias com eficácia por meio da liderança, influenciando-os a canalizarem seus esforços nas direções adequadas. (PEREIRA, 2010).

Para Chiavenato (2010), nesta etapa formulam-se as alternativas que a empresa pode utilizar para alcançar os objetivos organizacionais traçados. As alternativas estratégicas fazem parte das ações que a empresa pode utilizar para atingir seus objetivos globais.

Ainda na visão do autor a criação de cenários constitui uma ferramenta importantíssima para o estrategista, permitindo que se possa ter uma ideia do que o futuro pode vir a ser.

Na visão de Porter (2004, p. 3), a essência da formulação de uma estratégia é relacionar a empresa ao meio em que está inserida, embora esse ambiente seja muito amplo, o aspecto principal é o mercado em que a organização compete.

3.2.1 Acompanhamento e Controle

Após implantar o planejamento estratégico é necessário o acompanhamento e o controle, cujo objetivo principal é cuidar para que o planejamento estratégico seja implantado na sua totalidade. Para fazer este controle os gestores precisam ter conhecimento bem claro do que foi planejado, a fim de que se possa corrigir

eventuais erros ou problemas durante a colocação do plano em prática (PEREIRA, 2010).

Mintzberg (2004) caracteriza o controle estratégico como um processo de duas etapas, a primeira requer o monitoramento das estratégias realizadas como padrões em cursos de ações para considerar a realização de estratégias pretendidas, assim como a emergência das não pretendidas.

A segunda etapa considera uma maneira mais tradicional de controle, a efetividade para a organização das estratégias que foram de fato executadas.

3.3 Proposta de Planejamento e Controle de Produção para empresas

Quando o planejamento da produção é feito através de desenvolvimento de carreira, ou seja, tal fator caracteriza-se como uma estratégia de gestão que visa incentivar os colaboradores a produzirem melhor suas atividades, uma vez que são motivados através do seu crescimento e desenvolvimento dentro da organização.

Nesses casos os colaboradores são mapeados, em conjunto com o gestor de cada área e posteriormente, validados por um departamento de Carreira e Sucessão e, desse modo, passam a fazer parte de um banco de potenciais sucessores. Haja vista que, a medida que surgir uma vaga para cargos de gestão, por exemplo, esses potenciais sucessores deveram ser avaliados a fim de verificar se existe algum colaborador com as competências requeridas para ocupar o cargo em questão.

Dessa forma as organizações precisam possuir alguns colaboradores estratégicos para o seu modelo de negócio, que desenvolvam atividades críticas na organização e sejam de difícil reposição no mercado local, tanto pela especificidade de sua atividade quanto pelo nível de conhecimento e experiência em sua área de atuação.

Várias questões devem ser consideradas no processo de formulação e implementação de estratégias, as estratégias não devem apenas ser bem formuladas, também precisam ser implementadas para o êxito organizacional. Os gestores devem encorajar o time da empresa a implementar as estratégias com eficácia por meio da liderança, influenciando-os a canalizarem seus esforços nas direções adequadas (PEREIRA, 2010).

Nesse contexto, um Programa de Qualificação Gerencial deverá ser implementado para que a cada ano possa ser desenhado de acordo com as

diretrizes estratégicas de determinada organização. De modo que em um ano insira-se o foco em gestão de processos e gestão de pessoas e no ano seguinte sejam realizadas ações de desenvolvimento de *Coaching* e *Feedback*. Sendo, dentro desse segmento, incluídos, os potenciais sucessores a cargos de gestão.

Esta proposta visa evoluir para o Programa dos Líderes que tem como objetivo definir de forma estruturada a base para o desenvolvimento da liderança nas organizações, visando uma atuação estratégica e eficaz, norteadas pela experiência profissional, pelos valores e cultura organizacional da organização. Pretende-se com esses programas alcançar significativos resultados, uma vez que todos os colaboradores motivados pelo desejo de um cargo melhor dentro de determinada empresa se dispunham a executar suas atividades com muito mais eficiência.

Para o controle de tais atividades e procedimentos, faz-se necessário que a empresa seja dividida em setores, de modo que cada um ofereça um serviço diferente, seguindo, obviamente uma sequência hierárquica. Dessa forma, os problemas e oportunidades detectados deverão ser solucionados na causa-raiz em cada nível da organização e, se necessário, com o suporte da cadeia de ajuda.

Todavia, para atingir as demandas das organizações, é relevante que se faça uso de um sistema de gestão através de alguns segmentos, tais como: Pessoas, para Treinamento, capacitação, valorização de competências e reconhecimento; Acompanhamento de processos para sustentabilidade e melhoria contínua nas ferramentas, gerenciamento de perdas e pesquisa de satisfação; Sistema para garantia de qualidade de serviços, atingimento das metas dentro de um ambiente livre de incidentes, uma vez que neste contexto, os ganhos de produtividade e reduções de custos serão capturados sob a forma de Ferramenta de Redução de Custos, e; Clientes, uma vez que atender as expectativas do cliente, garantindo o atendimento aos requisitos de Pesquisa de Satisfação de Clientes (OLIVEIRA, 2014).

Frente a esses preceitos e conforme já evidenciado por Oliveira (2014), alguns princípios devem ser seguidos pela empresa para que os objetivos traçados dentro do planejamento sejam alcançados. Com base nesses pressupostos, cumpre ressaltar que algumas categorias no âmbito organizacional devem ser levadas em consideração, são as seguintes: Identidade, Satisfação e Motivação, Aprendizado e Desenvolvimento e Liderança.

A Identidade Mede a relação dos colaboradores com a estratégia e o negócio da empresa e o quanto a organização corresponde a seus valores pessoais. A satisfação e motivação incluem itens como salário, bônus, o trabalho em si, o ambiente físico e as perspectivas de crescimento que a empresa oferece. O aprendizado e desenvolvimento incluem fatores como aprendizado e desenvolvimento no trabalho, educação corporativa e oportunidades de promoção. A liderança está relacionada à percepção dos empregados sobre os chefes em relação à habilidade de comunicação, a quanto eles estimulam o time a se desenvolver profissionalmente, se são confiáveis, justos e coerentes em seu discurso e atitudes (PEREIRA, 2010).

Estas classificações permitem que todas as áreas possam detectar o quanto estão mais próximos ou mais distantes do PCP Organizacional. Com isso, fica facilitado a tarefa priorizar ações e orientar planos de ação, objetivo final de todos os esforços e recursos dispensados no Planejamento e Controle de Produção.

Após implantar o planejamento é necessário o acompanhamento e o controle, cujo objetivo principal é cuidar para que o planejamento seja implantado na sua totalidade. Para fazer este controle os gestores precisam ter conhecimento bem claro do que foi planejado, a fim de que se possa corrigir eventuais erros ou problemas durante a colocação do plano em prática. (PEREIRA, 2010)

Mintzberg (2004) caracteriza o controle como um processo de duas etapas, a primeira requer o monitoramento das estratégias realizadas como padrões em cursos de ações para considerar a realização de estratégias pretendidas, assim como a emergência das não pretendidas. A segunda etapa considera uma maneira mais tradicional de controle, a efetividade para a organização das estratégias que foram de fato executadas.

Assim sendo, o planejamento adequado, alinhado ao controle da produção tendem a minimizar as ocorrências de desvios nas atividades e conseqüentemente o tempo de serviço.

Com os resultados apresentados, nota-se que um novo paradigma de PCP das organizações modernas que buscam um perfil qualidade e satisfação em seus serviços tendem a proporcionar resultados significativos. A cada novo resultado, baseado no estabelecimento de metas previamente estabelecidas pelo PCP, os líderes tendem a liderar com mais entusiasmo e motivação; as equipes, por sua vez, executam seu trabalho com satisfação e eficiência, sempre em busca de tornarem-

se melhor, haja vista que o estímulo para crescimento faz com que cada profissional se dedique cada vez mais e sinta orgulho do que faz e onde executa.

Assim sendo, o novo paradigma de gestão utilizado pelas empresas, baseado no PCP preconiza um estilo de trabalho democrático, o qual além de motivar os funcionários no seu desenvolvimento enquanto profissional tende a oferecer resultados satisfatórios a empresa, uma vez que o alcance da produção gera além da satisfação de dever cumprido, maior incentivo em desenvolver um trabalho cada vez melhor e conseqüentemente proporcionar a empresa maior produção e eficiência no desenvolvimento de seus processos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações levantadas, o problema analisado nessa pesquisa foi alcançado com a resposta que o Planejamento e controle de produção tem grande contribuição para as empresas, uma vez que esta ferramenta possibilita aos colaboradores uma visão clara das oportunidades de desenvolvimento dentro das organizações. Pois embora os fatores de motivação sejam diferentes para cada pessoa, com a implantação do Planejamento e Controle de Produção, é possível compreender a possibilidade de melhoria significativa, fruto da transparência nas regras, que não se restringem a elementos de movimentação de carreira, mas englobam desde a missão, visão e valores das empresas, passando inclusive pelo desenvolvimento dos membros da liderança como patrocinadores das políticas de recursos humanos e apoiadores do crescimento profissional de cada membro da equipe de trabalho.

Portanto, cumpre-se o objetivo proposto por esse estudo ao apontar as contribuições do PCP para o desenvolvimento organizacional, evidenciando que os valores com foco em pessoas e ênfase na meritocracia dos indivíduos consistem em fatores favoráveis ao desenvolvimento organizacional. Neste sentido, as pessoas são estimuladas a prepararem-se para assumir novos desafios nas organizações, tornando-se responsáveis pelo direcionamento de suas carreiras, fator que influencia diretamente o Planejamento e Controle de Produção.

Assim sendo, acredita-se que o tema abordado foi de grande valia tanto no aspecto profissional como no acadêmico, visto que o mesmo apresentou, através de produção científica voltada para área de gestão, a temática Planejamento e Controle de Produção, a qual serviu como direcionamento para a produção deste trabalho,

que por sua vez, tem significativa contribuição para o desenvolvimento organizacional, tendo em vista que a pesquisa em questão demonstrou dados e informações relevantes para o aprimoramento do desenvolvimento organizacional das organizações.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, N. M. C.; MEIRA, G. R. **O papel do planejamento, interligado a um controle gerencial, nas pequenas empresas de construção civil.** In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção / 3º Congresso Internacional de Engenharia Industrial, 1997, Gramado. Anais do XVII ENEP / 3º Congresso Internacional de Engenharia Industrial. Gramado: UFRGS/ABEPRO, 2007.
- BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BARROS, J. R.F. e TUBINO, D.F.; 2008. **O Planejamento e Controle da Produção nas Pequenas Empresas – Uma Metodologia de Implantação.** Disponível em www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998_ART262.pdf. Acessado em 13/05/2018.
- BERNARDES, M. M. S. **Desenvolvimento de um Modelo de Planejamento e Controle da Produção para Micro e Pequenas Empresas de Construção.** 2011. 282p. Tese (Doutorado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Porto Alegre.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.. **Just in Time, MRP II e OPT: Um Enfoque Estratégico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- KAIHATU, Rodrigo. A utilização adequada do planejamento e controle da produção (PCP), em uma indústria. **Revista científica eletrônica de administração.** Junho de 2012.
- LAUFER, A.; TUCKER, R. L. **Is Construction Planning Really Doing its Job? A critical examination of focus, role and process.** Construction Management and Economics, v. 5, 2007.
- OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção – Além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e praticas.** 20º ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RUSSOMATO, H, V. **Planejamento e Controle da Produção.** São Paulo: Pioneira, 5ª edição, 2005.

MINTZBERG, L. G. P. **Controle Estatístico de Processos**. São Paulo, Editora Pioneira, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização. São Paulo: Futura, 2007.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLLMANN, Thomas E.; BERRY, William L.; WHYBARK, D. Clay; JACOBS, F. Robert. **Sistemas de Planejamento e Controle da Produção para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.