

## **Administração de Conflitos: Produção x Manutenção e a importância das boas relações entre os colaboradores**

Leandro R.S. Silveira (Inec) [lesilveira9@gmail.com](mailto:lesilveira9@gmail.com)  
Emerson Luiz Machado(Inec) [emersonlm1@hotmail.com](mailto:emersonlm1@hotmail.com)  
Rivaldo Saraiva da Silva(Inec) [saraiva@castrolanda.coop.br](mailto:saraiva@castrolanda.coop.br)  
Rubens M. Almeida (Inec) [rubens.almeida25@bol.com.br](mailto:rubens.almeida25@bol.com.br)  
Silvio Roberto da Silva (Inec) [silrizolar@gmail.com](mailto:silrizolar@gmail.com)

### **Resumo:**

Os conflitos existem e fazem parte dos processos, cabendo aos líderes dos setores administrá-los, assim nas organizações mantêm-se sua competência e competitividade, e no caso dos setores, um bom ambiente e relações. Este artigo tem como objetivo identificar os pontos geradores de conflitos gerados numa indústria láctea entre os setores da produção e da manutenção. A pesquisa está classificada como básica, com abordagem é qualitativa, apresenta-se como uma pesquisa descritiva e um estudo de caso em uma indústria de lácteos da região dos Campos Gerais. O setor da produção busca melhores resultados operacionais, dando ênfase às três modalidades (treinamento, tecnologia, colaboração) destacando a importância do treinamento. O setor da manutenção também considerou importantes as três modalidades, tecnologia, colaboração e treinamento destacando a importância da tecnologia. Através do estudo foi possível observar que o processo de ensino e aprendizagem, com suas variadas formas, dando importância de se refletir sobre um bom relacionamento harmonioso entre os colaboradores de uma indústria de lácteos, nos setores de produção e manutenção visando o melhor entendimento e desempenho, sendo assim um desafio para todos envolvidos no processo.

**Palavras chaves:** Administração da produção, Produção e manutenção, Administração de conflitos.

## **Conflict Management: Production x Maintenance and importance good relations between employees**

### **Abstract**

Conflicts exist and are part of the process, leaving the leaders of sectors manage them well in organizations remain their competence and competitiveness, and in the case of sectors, a good environment and relationships. This article aims to identify the points that generate conflicts arising from the dairy industry across sectors of production and maintenance. Research is classified as basic, with a qualitative approach, is presented as a descriptive and a case study of a dairy industry in the region of Campos Gerais. The production sector looking for better operating results, emphasizing the three modalities (training, technology, collaboration) highlighting the importance of training. The sector also considered important to maintain the three methods, technology, collaboration and training highlighting the importance of technology. Through the study it was observed that the process of teaching and learning, with its various forms, giving importance to reflect on a good harmonious relationship between employees of a dairy industry in the sectors of production and maintenance aimed at better understanding and performance and thus a challenge for everyone involved in the process.

**Keywords:** Production management, production and maintenance, management of conflicts.

## 1.Introdução

O desenvolvimento e o crescimento organizacional proporcionaram inúmeras alternativas de envolvimento e atuação entre os setores e indivíduos, ocorrendo muitas revoluções nas formas de comunicação através da história, e a troca de informações e a necessidade de se ter resultados cada vez mais precisos, a busca de excelência nas tomadas de decisões causaram aumento na preocupação dentro das organizações nas chamadas administração de conflitos.

Os conflitos existem e fazem parte dos processos, cabendo aos líderes dos setores administrá-los, assim nas organizações mantêm-se sua competência e competitividade, e no caso dos setores, um bom ambiente e relações.

Administrar as relações humanas nas organizações tornou-se um desafio complicado devido ao alto nível de concorrência e vários segmentos de mercado. As organizações trabalham internamente um bom clima organizacional, visando atingir melhores resultados desenvolvendo métodos de trabalho cada vez mais eficazes para a produção e a necessidade de se ter um bom ambiente de trabalho entre os colaboradores e principalmente entre os setores.

De acordo com (Levering, 1998), é preciso ter algo mais, e este algo mais consiste em proporcionar às pessoas um ambiente de trabalho de confiança, em que a credibilidade, o respeito e a justiça estimulem e motivem as pessoas a produzir mais e melhor. Quanto melhor as organizações funcionarem, tanto mais facilmente nossa sociedade poderá enfrentar os desafios e as oportunidades nos tempos de hoje e futuros.

As organizações dependem das pessoas para existirem e das boas relações entre elas, portanto é inevitável a existência de conflitos de idéias, formas de decisões e atitudes.

A disciplina refere-se à condição de que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e os procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. É o que denominamos de autodisciplina ou autocontrole. Em outros termos, é o controle exercido pelas próprias pessoas envolvidas, sem necessidade de monitoração externa. As pessoas ajustam seus comportamentos às regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance de objetivos. Os meios ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Desde que possam saber o que delas se espera, as pessoas predispõem-se a alcançar os padrões ou regras definidos pela organização, desde que estes lhes pareçam razoáveis e adequados as suas experiências (CHIAVENATO, 2004).

Os conflitos gerados entre produção e manutenção na grande maioria estão ligados a desempenhos irregulares das pessoas envolvidas no processo tanto por parte da produção como por parte da manutenção.

Saber diferenciar quais são suas importâncias para o processo produtivo, visando maior produtividade e melhor desempenho são desafios encontrados em diversas empresas, onde as características e modelos de administração se sobressaem sem ao certo padronizar como um modelo específico de atuação. As relações interpessoais variam de acordo com as personalidades das pessoas e também da cultura e clima organizacional.

Neste contexto da administração de conflitos, este artigo questiona o seguinte problema: Como minimizar os conflitos existentes entre o setor da produção e da manutenção? Para responder este questionamento este artigo aborda os conceitos da administração de conflitos, mais especificamente entre os setores produção e manutenção, visando esclarecer os processos.

Partindo do questionamento inicial, este artigo tem como objetivo identificar os pontos geradores de conflitos gerados numa indústria láctea entre os setores da produção e da manutenção, buscando formas de minimizar impactos que esses conflitos gerados na empresa afim de se obter uma melhor produtividade entre os colaboradores.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Administração da Produção**

Administração da Produção diz respeito á prestação de serviços e atividades industriais. A função da Produção é central para a organização porque produzir os bens e serviços é a razão da sua existência. Qualquer organização produz bens ou serviços ou ambos, e faz isso por meio de um processo de transformação dá o nome de produção. Como nem sempre o que as empresas produzem são bens tangíveis, como os serviços, por exemplo, chamamos também de função (ou Administração) de Produção e Operações.

Nas indústrias, a melhoria dos processos produtivos é essencial para a eliminação das perdas, retrabalho e aumento da capacidade produtiva dos processos. Monitorar e medir as perdas, transformando números em valores mensuráveis e uma boa maneira de iniciar um processo de melhoria. Este é o primeiro passo para desencadear o processo de localização dos problemas, viabilizando as soluções.

Trata sobre a tomada de decisões quanto aos recursos produtivos ou mais diretamente as formas de utilizá-los, do ponto de vista administrativo, com o intuito de conseguir melhores resultados (SANTANA, 2009).

A Administração da Produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Tudo o que você veste, come, sente em cima, usa, lê ou usa na prática de esportes chega a você graças aos gerentes de produção que organizaram sua produção (SLACK, et. al. 1997).

A partir de uma perspectiva operacional, a administração da produção pode ser vista como um conjunto de componentes, cuja função está concentrada na conversão de um número de insumos em algum resultado desejado. Essa conversão é denominada processo de transformação, que costuma ser tratado como núcleo técnico, especialmente em organizações de manufatura. Um componente pode ser uma máquina, uma pessoa, uma ferramenta, ou um sistema gerencial. Um insumo pode ser uma matéria-prima, uma pessoa ou um produto acabado de outro processo (SANTANA, 2009).

#### **2.1.1 Produção e Manutenção**

Segundo( Moreira 2011) de uma forma geral, a administração da produção e operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou prestação de serviço. Neste sentido, a palavra “produção” liga-se mais perto às atividades industriais, enquanto a palavra “operações” se refere às atividades desenvolvidas em empresas de serviços. Diferenciar a relação de importância que a produção exerce na empresa das outras atividades envolvidas no processo, como a função de manutenção como prestadora de serviços, é o ponto de partida da pesquisa.

A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única, nem necessariamente, a mais importante. Todas as organizações possuem outras funções com suas responsabilidades específicas. Embora essas outras funções tenham sua parte a executar nas atividades da organização, são (ou devem ser) ligadas com a função produção, por objetivos organizacionais comuns (SLACK, et. al, 1999).

Produção é o processo através do qual se criam mercadorias (produtos) e serviços, ou é o conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível (matéria prima) em outro com maior utilidade (produto ou serviços). Os processos de produção se encontram nas fábricas, escritórios, fazendas, supermercados e etc (SLACK, et. al, 1999).

Do ponto de vista da manutenção a colaboração é importante também, sendo que a implantação do que descreve (Takahashi 2000) do sistema TPM (Manutenção produtiva total) com a participação de todos os colaboradores tendo em vista a excelência do sistema produtivo, ajudaria a otimizar a eficiência global do equipamento e da produção, requerendo uma manutenção planejada, promovendo atividades dos grupos de operadores e técnicos para promover uma manutenção autônoma. A responsabilidade dos colaboradores não se deve limitar a produção e a inspeção de defeitos no material produzido, mas é necessária mudança de atitude para desencadear um processo de mudança cultural promovendo a participação de todos, apresentando conceitos básicos sobre a própria atividade de manutenção e mostrar quais são seus principais objetivos, ressaltando também a sua importância dentro da gestão industrial.

(Kardec e Nascif 2005) definem manutenção, como as atividades necessárias para garantir a disponibilidade das funções dos equipamentos e instalações, de maneira a atender um processo produtivo e a preservação do meio ambiente, com confiabilidade, segurança e custos adequados para a empresa.

Pode-se dizer que a manutenção desempenha um papel estratégico dentro das organizações, de acordo com (Hermann 2006), as atividades de manutenção proporcionam a confiabilidade e a disponibilidade dos processos de produção, evitando falhas e possíveis deteriorações por meio da preservação dos equipamentos. Também para este último autor, outro aspecto interessante que deve ser observado é a importância da manutenção dentro dos custos gerados na produção, visto que as paradas não programadas das máquinas e equipamentos na linha de produção geram queda na receita, o que se converte em grandes prejuízos para a empresa. Quando estas paradas não programadas acabam acontecendo, eleva-se o custo da produção, diminuindo a produtividade, o lucro e o comprometimento do pessoal e da empresa com a qualidade final dos produtos que estão em processo de produção.

## **2.2 Administração de Conflitos**

A gestão de conflitos tende a crescer de importância dentro das organizações contemporâneas, tendo em vista a importância, cada vez maior, dada às pessoas que nelas trabalham; já que um dos axiomas gerenciais atuais consiste no fato de os indivíduos constituírem o fator diferencial entre as empresas, os conflitos que os envolvem passam a ser um problema, uma vez que podem reduzir a produtividade, conseqüentemente, afetando a lucratividade e rentabilidade da instituição (FERNANDES NETO, 2005).

De acordo com (Fernandes Neto 2005), as empresas que não souberem gerenciar os conflitos entre seu pessoal poderão estar sujeitas a diversos contratempos, como: ter reduzida sua participação no mercado; não desenvolver novos produtos; ter arranhada sua imagem perante o público-alvo; prejudicar o clima organizacional que, segundo Chiavenato (1999, p. 323), “constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, característica em cada organização. O clima organizacional está ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes.”; causar letargia no público interno, que afetará toda a empresa etc.

Quando se estiver administrando um conflito, é de suma importância que, antes de se tomar qualquer decisão, investigue-se os fatos ocorridos, o histórico das pessoas envolvidas como o tempo em que os envolvidos no conflito trabalham na empresa, suas condutas e desempenho

etc. Importante ressaltar a importância de se empregar a empatia, ou seja, tendência para sentir o que sente a pessoa na dada situação e circunstâncias; considerar os valores da organização; levar em consideração pressões não usuais de trabalho como, por exemplo, o fato de dois funcionários terem uma discussão; se o produto dessa empresa é sazonal e se, no período que antecedeu a referida discussão, os funcionários tiveram que aumentar sua jornada de trabalho; verificar a ocorrência de explicação insatisfatória, por parte do responsável, de normas e/ou procedimentos etc. Tudo isto para que injustiças não sejam cometidas e o conflito tenha um final satisfatório para todos os envolvidos (FERNANDES NETO, 2005).

Na administração de conflitos, é relevante também identificar se os envolvidos trabalham em um grupo ou em uma equipe, já que existem diferenças entre tais denominações. Uma equipe tem um objetivo em comum, além de possuir um número reduzido de componentes. Seus integrantes, necessariamente, devem possuir as seguintes qualidades: disposição para compartilhar oportunidades e reconhecimentos; além de comunicarem-se de forma aberta e direta (supervisão funcional). Para que tais qualidades sejam fomentadas numa organização, é necessário estabelecer objetivos claros e métodos de trabalho eficazes, e, ainda, que os indivíduos sejam respeitados tanto pessoal, quanto profissionalmente (FERNANDES NETO, 2005).

A avaliação de uma equipe pode ocorrer de diversas maneiras, de acordo com a finalidade da avaliação. De acordo com (Hardinghan 2000), podese elaborar uma lista para avaliar uma equipe in loco, utilizando-se dos seguintes fatores:

- 1) produtividade: que consiste no fato de avaliar se a equipe está realizando o trabalho em quantidade e em tempo suficientes;
- 2) empatia: que se refere ao fato de os componentes da equipe apresentam empatia pelos seus membros;
- 3) regras e objetivos: diz respeito ao fato de as pessoas seguirem o princípio da direção, ou seja, quando cada um dos indivíduos sabe o que se espera dele, bem como o que deve fazer;
- 4) flexibilidade: consiste no fato de os integrantes da equipe terem aptidão para variadas tarefas ou aplicações;
- 5) objetividade: refere-se ao fato dos envolvidos dizerem aquilo que pensam sobre determinado assunto;
- 6) reconhecimento: diz respeito ao fato de seus integrantes se admirarem e, por fim;
- 7) moral: consiste no fato de as pessoas desejarem integrar a equipe.

Um ponto potencialmente gerador de conflitos consiste na observação/crítica do trabalho ou desempenho de um indivíduo. Para minimizar essa potencialidade de gerar uma situação conflituosa, (Bee 2000) desenvolveu 10 ferramentas para realizar-se uma consideração, ou a chamada crítica construtiva:

- 1) analisar a situação: nesse momento, tem-se o cuidado de identificar qual é o problema, bem como o que necessita ser alterado e por quê;
- 2) determinar o(s) efeitos(s) e o(s) objetivo(s): visa a determinar o que o indivíduo deve realizar;
- 3) ajustar-se à receptividade: quem vai realizar a crítica deve identificar se a pessoa a ser criticada está aberta para recebê-la;

- 4) criar o ambiente propício: visa a propiciar um ambiente no qual quem vai emitir a crítica possa ser entendido e aceito;
- 5) comunicar-se efetivamente: levar em conta alguns aspectos fundamentais na elaboração de uma crítica, tais como: o que se diz, a maneira como se diz, a linguagem corporal; e, ainda, saber ouvir e observar a pessoa criticada além de ajudar o indivíduo criticado a trabalhar com os problemas objeto das críticas;
- 6) descrever o comportamento que deseja mudar: é fundamental que a pessoa que recebe a orientação tenha em mente o ponto exato do problema;
- 7) descrever o comportamento desejado: é de suma importância que o indivíduo que recebeu a crítica saiba o que necessita apresentar como desempenho ou comportamento;
- 8) procurar soluções conjuntamente: o indivíduo que critica deve procurar ajudar o criticado, dando-lhe sugestões e/ou idéias;
- 9) concentrar-se naquilo que se acha bom: consiste em alternar mensagens positivas às negativas; e, por fim;
- 10) chegar a um acordo: este, talvez, seja o item mais difícil, na medida em que ninguém muda seu comportamento ou desempenho sem que concorde.

Uma das possibilidades é criar um ambiente de trabalho agradável, criativo, competitivo, diferenciado para que seus funcionários possam desenvolver suas atividades, bem como novos produtos, de tal forma que a empresa consiga aumentar sua lucratividade e/ou rentabilidade (FERNANDES NETO, 2005).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Quanto a natureza da pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada como básica, pois, tem o interesse de contribuir para a geração de informações sobre a Administração de Conflitos.

#### **3.2 Quanto a abordagem da pesquisa**

A abordagem é qualitativa buscou entender as relações entre a produção e a manutenção.

#### **3.3 Quanto aos objetivos**

Apresenta-se como uma pesquisa descritiva, a qual, buscou demonstrar a real natureza do problema em questão, que se refere a geração de conflitos entre os integrantes da produção e da manutenção em uma indústria de lácteos, e sugerir possíveis soluções e novas idéias, analisando fontes secundárias como documentos de produção e desempenho das máquinas, como capacidade produtiva e disponibilidade do equipamento em horas trabalhadas.

#### **3.4 Quanto a estratégia da pesquisa**

Para atingir o objetivo proposto em função dos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso em uma indústria de lácteos da região dos Campos Gerais.

### **3.3. Técnica de coleta de dados**

Para a realização deste estudo foram utilizados alguns instrumentos de pesquisa, tais como: Observação e análise da produção, identificando os tipos de máquinas e equipamentos utilizados; Verificação da frequência de utilização das máquinas e equipamentos durante as atividades normais de fabricação; Acesso e análise aos documentos referentes ao planejamento para realização da manutenção preventiva; Estudo e verificação do plano-mestre de produção.

Também levou-se em consideração o levantamento das experiências, por se tratar de um ambiente industrial onde as pessoas interagem num sistema de colaboração, e sendo assim, muitas pessoas em função da posição que ocupam cotidianamente, acumulam experiências e conhecimento sobre um tema ou problema em estudo e assim são consideradas pessoas com grande potencial e possuidoras de informações relevantes.

Após a definição das informações necessárias obtidas através de relatórios de desempenho dentro de um prazo de um ano, buscou-se aprimoração da pesquisa para se obter resultados mais precisos por meio de pesquisa qualitativa priorizando a opinião dos entrevistados envolvidos diretamente na liderança dos dois setores, onde foi elaborado duas perguntas:

a) O que seria mais importante para se obter melhorias nos resultados operacionais: treinamento, tecnologia ou colaboração?

b) Visando a redução de conflitos e divergências de propósitos dentro da organização, dê sua opinião em relação ao desempenho de sua equipe e de que maneira poderia melhorar ainda mais para atingir um nível de satisfação geral dentro do ambiente de produção? As respostas foram de opinião livre e também um espaço para sugestões de melhorias.

#### **4. Resultados**

O propósito deste trabalho é analisar as causas dos conflitos gerados entre produção e manutenção dentro de uma indústria de lácteos, no entanto, o ponto de partida está nos objetivos das duas partes, assim como em qualquer indústria a redução de custos é de grande importância sendo até priorizada em alguns períodos do ano.

Em relação aos resultados obtidos com o que seria mais importante para se obter melhorias nos resultados operacionais: treinamento, tecnologia ou colaboração? A fim de saber qual é a verdadeira opinião dos líderes dos setores de manutenção e produção da empresa, obteve o seguinte resultado.

O setor da produção busca melhores resultados operacionais, dando ênfase às três modalidades (treinamento, tecnologia, colaboração) destacando a importância do treinamento. O setor da manutenção também considerou importantes as três modalidades, tecnologia, colaboração e treinamento destacando a importância da tecnologia.

O treinamento está relacionado à superação de deficiência no desempenho dos colaboradores, à preparação de profissionais para as novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias no trabalho.

A tecnologia melhora o desempenho produtivo, considerando que quanto mais novo o equipamento utilizado para a produção menor será a porcentagem de perdas no processo produtivo. Além disso, as máquinas terão maior aproveitamento de horas trabalhadas atingindo sua melhor eficiência. A manutenção destacou que a falta de treinamento dos operadores da produção, apresentam altos índices de quebras e paradas por erros operacionais.

Para a questão visando à redução de conflitos e divergências de propósitos dentro da organização, dê sua opinião em relação ao desempenho de sua equipe e de que maneira poderia melhorar ainda mais para atingir um nível de satisfação geral dentro do ambiente de produção? A produção alegou perdas no processo causadas por paradas não programadas e manutenção corretiva em excesso nas máquinas, e apresentou com sugestão a realização de manutenções preventivas em períodos de ociosidade da produção, os custos são bastante otimizados, visto que não existem prejuízos para a produção em função das paradas de máquinas. A manutenção considera que sem investimentos é difícil manter uma manutenção segura e em dia com os objetivos da organização, e apresentou como sugestão a redução dos custos de mão-de-obra, assim os trabalhos podem ser realizados em período normal de

produção, evitando assim os trabalhos no período noturno e nos finais de semana, os quais geram gastos mais elevados em virtude da realização das atividades em períodos extraordinários.

A sugestão inicial para a redução desses conflitos seria maior integração dos dois setores para que haja maior entendimento das atividades e objetivos das duas partes, e a manutenção trabalhe de acordo com as necessidades e programação da produção. Uma reunião mensal entre os líderes dos dois setores de todos os turnos operacionais para a elaboração de um plano de ação, visando melhorias e soluções de possíveis problemas gerados no expediente, e a manutenção trabalhe com um sistema de planejamento eficaz, mantendo as atividades corretivas e preventivas coerentes com a programação de produção, onde será mais fácil visualizar os melhores momentos para a intervenção de manutenção nas máquinas dos processos sem ter comprometimento do que já foi programado para a produção.

Como a redução de custos está interligada como um dos objetivos entre as duas partes e também da organização como um todo, chegou-se a um entendimento de objetivos, onde a manutenção se coloca como uma prestadora de serviços de qualidade, oferecendo condições melhores para o ambiente produtivo.

A necessidade de se ter um melhor plano de manutenção atuando com ações de corretiva planejada e manutenção preventiva programada, com controles através de planilhas de *check-list* e inspeção mecânica e elétrica dos componentes das máquinas. A implantação de um sistema de treinamento para os operadores de produção e para os profissionais de manutenção em conjunto para que um saiba também as dificuldades encontradas nas atividades do outro, e assim podendo haver maior contribuição para a resolução dos problemas, como ajustes, parâmetros, velocidade de produção e controle de desempenho das máquinas.

A redução dos conflitos está relacionada diretamente as características pessoais de cada indivíduo, então sabendo os objetivos e atuando num sistema de colaboração eficaz, transforma o ambiente mais agradável e contribui para a maior produtividade dos dois setores. Saber ouvir, e estar prontamente preparado para atender as necessidades das duas partes, saber falar e interagir amigavelmente contribui para a redução de conflitos não só dentro da organização mas também cada integrante do processo precisa entender que estas lições são para todos os momentos e também para a vida na sociedade.

## **5. Considerações finais**

Através do estudo foi possível observar que o processo de ensino e aprendizagem, com suas variadas formas, a importância de se refletir sobre um bom relacionamento harmonioso entre os colaboradores de uma indústria de laticínios, nos setores de produção e manutenção visando o melhor entendimento e desempenho, sendo assim um desafio para todos envolvidos no processo. De certa forma administrar conflitos, de um modo geral é extremamente complicado, sendo que de um ponto de vista pode ser positivo para a organização se tratada de confrontos de idéias, e não expondo confrontos pessoais, os quais prejudicam o desempenho geral da equipe.

A tolerância de alguns acontecimentos aliado a postura ética e comprometimento com as funções estabelecidas na empresa, proporcionam maior tranquilidade nas tomadas de decisões e um plano de desenvolvimento eficaz, sendo produtivo para todos e muito importante atendendo aos interesses da organização.

Neste contexto também a redução de custos pode ser utilizada como parâmetro de objetivos, principalmente para os interesses associados pela a organização que visa aumentar sua produção e maximizar seus lucros, este artigo apresenta alguns recursos que podem ser

utilizados pelos gestores de produção e manutenção para que assim possam identificar uma melhor maneira de desenvolver suas atividades.

### Referências

**BEE, R.** Feedback. São Paulo: Nobel, 2000.

**CHIAVENATO, I.** *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CHIAVENATO, I.** *Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa – 5ª Ed.* São Paulo Editora Atlas -2003.

**FERNANDES NETO, A. F.** Gestão de conflitos. *Thesis*, v.4, p. 1-16, 2º semestre, 2005. Disponível em: <<http://www.cantareira.br/thesis2/v4n1/alvaro.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2011.

**HARDINGHAM, A.** Trabalho em equipe. São Paulo: Nobel, 2000.

**HELMANN, K. S.** *Ponderação sobre os critérios considerados para suportar a tomada de decisão quanto ao momento de se efetuar a manutenção preventiva em processos industriais*. In: Encontro Nacional de Engenharia.

**KARDEC, A. & NASCIF, J.** *Manutenção Função Estratégica*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

**LEVERING, R.** Por que tratar bem os funcionários. Guia Exame - As melhores empresas para você trabalhar, 669, p. 28-30. São Paulo: Editora Abril. Agosto, 1998.

**MOREIRA, D. A.** Administração da Produção e Operações. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning – 2011.

**SLACK, N.; et al.** *Administração da Produção*. 1ª Ed. Atlas – São Paulo, 1999.

**SANTANA, D.** *Caderno de Administração de Operações e Produção I*. 2009. Disponível em: <[www.dalvasantana.com](http://www.dalvasantana.com)>. Acesso em: 25. Set. 2011.

**TAKAHASHI, Y. et al.** *TPM/MPT Manutenção Produtiva Total*. 2. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 2000.