



FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA MELHORAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE GERENTES E SUBORDINADOS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO

Sérgio Escorsim (CEFET/PR) <escorsim@uol.com.br>

Universidade Estadual de Ponta Grossa – Departamento de Administração

Praça Santos Andrade, 01

84010-919 – Ponta Grossa-PR

Dr. João Luiz Kovaleski (CEFET/PR) <kovaleski@pg.cefetpr.br>

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Departamento de Pós-Graduação

Av. Monteiro Lobato – km 04

84020-160 – Ponta Grossa-PR

Dr. Luiz Alberto Pilatti (CEFET/PR) <lapilatti@pg.cefetpr.br>

Resumo: *Nos dias atuais as relações interpessoais estão cada vez mais complexas, em função das turbulências da economia no mundo moderno e da velocidade com que as coisas acontecem, exigindo rapidez nas decisões, nos processos produtivos e no relacionamento entre fornecedores/produtores/clientes. Neste emaranhado de informações e múltiplas atribuições daqueles que gerenciam a produção, uma verdadeira luta é travada para a sobrevivência no mundo dos negócios. Cada vez mais a competitividade fica acirrada e um elo importante do processo tem ficado muitas vezes esquecido, trazendo enormes insatisfações no chão de fábrica, que é as relações interpessoais entre gerentes e subordinados, afetando sobremaneira o resultado da produção. Neste artigo, procuramos demonstrar que existem ferramentas de gestão que são de extrema importância para melhorar a inter-relação entre comando e comandados, beneficiando sobremaneira o equilíbrio deste relacionamento. Assim, objetiva-se demonstrar a importância do uso adequado de ferramentas de gestão para melhorar as relações entre gerentes e subordinados no processo de produção.*

Palavras-chave: Gestão da produção, Ferramentas de gestão, Relações Interpessoais.

1. INTRODUÇÃO

O administrador da produção nos dias de hoje precisa ter uma série de característica inerentes e indispensáveis a sua profissão, dentre elas: reciclar permanentemente seus conhecimentos, saber formular estratégias, ter capacidade de resolver conflitos e, acima de tudo, saber valorizar e motivar constantemente seus funcionários. A Administração é uma das mais complexas ciências que existem, porque ela lida com pessoas, e pessoas são seres extremamente complexos. Uma pessoa é diferente da outra. Pessoas pensam e agem diferentemente. O que é bom para um, pode não ser para outro. O que interessa para um pode não interessar ao outro e assim por diante. Portanto, para administrar com eficiência é necessário que o Administrador ou Gestor da Produção tenha conhecimento de relações humanas e das ciências do comportamento que são a Psicologia, e Sociologia, Política e a Ética.

Além do conhecimento destas ciências, ele precisa ter muita habilidade para “procurar, aperfeiçoar, manter e utilizar” uma equipe eficiente e de qualidade, pois dele dependem os resultados positivos da Organização no exercício de suas funções.

O administrador da produção trabalha com três elementos fundamentais no processo, que são: pessoas, máquinas e materiais, de cuja associação resulta a produção, que gera a necessidade de administração.

Partindo desta premissa e de outros fatores, fica evidente a necessidade de Administração e seu sucesso depende da harmonia na inter-relação das pessoas no processo produtivo. Neste caso, o uso de ferramentas gerenciais é imprescindível.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (1991 pág. 1), a moderna sociedade em que vivemos é constituída de organizações. Quase tudo de que o homem necessita – senão tudo – é feito e produzido em organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo e de sua vida dentro das organizações. Em suma, ele diz que as organizações são constituídas de recursos como pessoas, edifícios, máquinas e equipamentos, dinheiro etc. Geralmente falamos de organizações sociais, pois sem pessoas elas simplesmente não funcionam. As organizações não existem ao acaso, elas servem para produzir alguma coisa. A produção é o objetivo fundamental de toda e qualquer organização.

Slack (1997 pág. 56), falando sobre o “Desenvolvimento de uma estratégia de produção para a organização”, argumenta que a administração da produção envolve centenas de decisões, minuto a minuto, durante uma semana de trabalho. Em função disso, é vital que os gerentes de produção tenham um conjunto de princípios gerais que possa orientar a tomada de decisão em direção aos objetivos da organização.

Moreira (1998 pág. 10) diz que “Organização” é o processo de juntar (combinar) os recursos produtivos: pessoal (mão-de-obra), matérias primas, equipamentos e capital. Os recursos são essenciais à realização das atividades planejadas, mas devem ser organizados coerentemente para um melhor aproveitamento. E que “Direção” é o processo de transformar planos que estão no papel em atividades concretas, designando tarefas e responsabilidades aos empregados, motivando-os e coordenando seus esforços.

Os três autores citados evidenciam a “organização” como o fator mais importante da sociedade moderna e nela estão inseridos os recursos humanos, materiais, equipamentos e capital. Fica evidente também o papel dos gerentes de produção na coordenação e na motivação dos empregados para transformar os planos em produção.

Montana (1999 pág.174), em seu livro “Administração”, ao discutir a Administração de Recursos Humanos, fala que cada pessoa traz para a organização um talento diferente, um nível de expectativa diferente, uma contribuição diferente e, algumas vezes, até um problema diferente. As organizações não podem comprar os recursos humanos em massa, assim como um dia de trabalho não pode ser usado duas vezes; um dia de trabalho perdido é um dia de trabalho perdido e pode somente ser reposto por um outro recurso humano fazendo aquele serviço em particular. Um dia de baixa produtividade é uma situação até pior, uma vez que a pessoa está gastando recursos mas não está apresentando um nível de produtividade satisfatório. Apesar da organização poder dispensar a pessoa sob certas condições, esta também pode deixar a organização a qualquer momento; assim sendo, a organização deve se empenhar permanentemente em manter um ambiente positivo para encorajar cada indivíduo a,

continuamente, tornar seu trabalho mais produtivo. Isso beneficiará tanto a pessoa quanto a organização.

Campos (1974, pág.45) relata que o tipo ideal de chefe é aquele que delega atribuições através de um correto senso de limite. Fazem-no parcimoniosamente, cômnicos de suas responsabilidades. Este senso de responsabilidade é uma das marcas dos grandes chefes, dos organizadores. Através dele, percebe-se o momento em que o peso das tarefas começa a exceder sua própria capacidade. Demonstram-se aptos a escolher auxiliares aos quais delegam atribuições, treinando-os para o exercício dessas atribuições e delegando-as gradualmente.

Bernardes (2003 págs.182,183) enfoca a “comunicação” como fator altamente importante para os envolvidos com funções de responsabilidade nas organizações. Os sistemas de comunicações operacionais e administrativos permitem eficiência no fluxo de informações para o planejamento e controle. Três variáveis culturais estão intimamente ligadas à comunicação: Tecnologia, preceitos e sentimentos. Na mesma ordem, inclui os meios escolhidos, ou seja, a comunicação eletrônica, os limites de cada um e a insegurança.

Em 1985, William Ouchi publica um livro intitulado “Teoria Z - Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês”, época em que o mundo ficou perdido com o espetacular avanço da tecnologia, produtividade e baixo custo dos produtos japoneses. Levou uma década para os empresários entenderem o que Ouchi concluiu: “O segredo do sucesso japonês não é a tecnologia, mas um modo especial de administrar as pessoas”.

Os autores Montana, Campos, Bernardes e Ouchi enfatizam a necessidade de um ambiente positivo para tornar o trabalho mais produtivo. O administrador é responsável por realizar este ambiente e deve conduzi-lo com liderança e motivação. É fundamental também a escolha dos auxiliares para o exercício de atribuições delegadas. A comunicação é outro fator de maior relevância para o inter-relacionamento com as pessoas envolvidas no processo produtivo e que o sucesso japonês não foi a tecnologia e sim “um modo especial de administrar pessoas”.

3. FERRAMENTAS DE GESTÃO

Diante dos conceitos expostos e considerando resultados de uma experiência profissional de 35 anos administrando empresas de produção, afirma-se que são necessárias ferramentas de gestão para melhorar as relações interpessoais entre gerentes e funcionários, objetivando perfeita harmonia no trabalho e talvez maior produtividade nos processos de produção.

Selecionaram-se seis ferramentas de trabalho para o administrador da produção, julgadas imprescindíveis neste processo: Liderança, Comunicação, Tomada de Decisão, Delegação, Motivação e Atualização.

Estas ferramentas de gestão, se bem aplicadas, garantem o êxito do processo produtivo, pois as máquinas ou os serviços dependem do homem que os executa e todo ser humano é passível de erros, que podem custar caro para a empresa ou levar o empreendimento ao fracasso. Cabe aos gerentes de produção evitar ou minimizar estes erros e garantir o sucesso da Organização.

Objetivamente, este artigo tratará destas seis ferramentas.

3.1. Liderança

É um relacionamento recíproco entre aqueles que escolhem liderar e aqueles que decidem segui-los. Qualquer discussão de liderança deve atender à dinâmica desse relacionamento.

Estratégias, táticas, conhecimentos e práticas são inócuos, a menos que atendam às aspirações humanas fundamentais que conectam os líderes e seus seguidores (Silva, 1998 pág. 73). Pode-se concluir que líder é o indivíduo que influencia pessoas para que pensem e ajam de determinada forma para atingirem um objetivo pré-fixado. O gestor da produção precisa conhecer a natureza humana das pessoas que estarão sob seu comando para que ele tenha sucesso ao conduzi-las ao objetivo desejado.

A liderança é um dos fatores mais importantes da transformação organizacional. Pode-se afirmar que as organizações não são gerenciadas, elas são lideradas por indivíduos apaixonados pela vitória que fomentam culturas de alto desempenho, fixam metas ambiciosas, medem resultados e exigem prestação de contas. Hesselbein (*et all*, 1996 pág. 34) diz que são atributos imprescindíveis do líder a crença em si mesmo (autoconfiança), a paixão pelo trabalho e o amor pelas pessoas.

Neste contexto, a liderança envolve planejamento, estratégia e comunicação. A comunicação deve ser aberta, clara, com franqueza e honestidade em todos os momentos, sempre demonstrando respeito pelos liderados.

As principais características da liderança são: Ser aceito, admirado, respeitado e seguido. Estes princípios são inerentes de um bom gestor da produção.

3.2. Comunicação

Significa o ato ou efeito de transmitir de uma ordem, participar ou informar.

Segundo Bellows (*in* Chiavenato, 1982 pág.452), a comunicação envolve troca de fatos, idéias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outro.

Tecnicamente, diz-se que comunicação é um processo de transferência de significados. A comunicação é uma das mais importantes ferramentas do administrador, pois dela depende o sucesso da mensagem.

Em todo processo de comunicação, há, de um lado o “emissor”, e do outro o “receptor” da mensagem. Entre o emissor e o receptor existe um canal que é permanentemente bombardeado por barreiras que interferem na comunicação.

Num processo de comunicação, o “emissor” seleciona o que vai falar, codifica (torna compreensível – a língua que vai utilizar) e transmite a mensagem.

As barreiras que afetam as comunicações são de ordens psicológicas, sociológicas e técnicas. O administrador da produção deve ficar atento a estas interferências que podem ser altamente prejudiciais aos resultados do entendimento.

As barreiras psicológicas interferem nos valores, atitudes, interesses e motivação dos subordinados. As sociológicas atuam na cultura e aí está implícita a linguagem que será empregada, com conseqüências nas classes sociais dos nossos subordinados. Por fim,

barreiras técnicas são todas aquelas provenientes do uso do canal indevido. Exemplo: Eu digo uma coisa e você entende outra.

Ao comunicar devemos examinar a verdadeira finalidade da comunicação. O que queremos com ela: - Obter informações? Iniciar atividades? Modificar atitudes? Estabelecer metas?. Para que tenhamos sucesso, devemos planejar a comunicação. Pela importância desta ferramenta nos processos produtivos, é necessário estudar, nos mínimos detalhes, o que vamos comunicar para poder eliminar ou minimizar os efeitos negativos das barreiras que podem afetar os resultados dos nossos objetivos.

Chiavenato (1985 pág.456) diz que as comunicações são vitais e imprescindíveis em qualquer forma de vida social, principalmente nas empresas.

Comunicação é coisa séria em qualquer situação de trabalho e, mais ainda, quando determinamos a execução de uma ordem de serviço ou de fabricação e tudo pode dar errado se não for interpretado corretamente.

3.3. Tomada de decisão

Nossos ancestrais, em um passado distante, quando enfrentavam uma situação de perigo, tinham que tomar decisões em instantes, pois o menor vacilo significava a morte. Os que eram mais rápidos em se defender ou eliminar o problema, obtiveram mais sucesso e deixaram mais descendentes. A partir desta premissa, o homem evoluiu e aprendeu primeiro a se defender e somente depois a analisar o problema. Em função disto, costumamos decidir baseado em fatos conhecidos. Assim, os empresários do passado agiam como senhores absolutos da razão ao tomarem decisões. Por muitos anos, as pessoas viveram crendo em mitos ou na falsa sabedoria dos que detinham algum tipo de poder e o efeito sobre a coletividade era muito forte.

Hoje, enfrenta-se a mesma necessidade do passado de tomar decisões rápidas, evidentemente com grandes diferenças evolutivas, o mundo é cada vez mais complexo, existe excesso de informações, pressão por desempenho e uma infinidade de alternativas. Agora, o desafio é dirigir as empresas na velocidade do pensamento. Não tem como fugir, você decide ou alguém decide por você. Tão importante quanto tomar decisões é aprender a tomar decisões acertadas. Segundo Montana, (1999, pág 74) uma análise das funções do administrador revela que virtualmente todo gerente, não importa qual seja seu título oficial, toma decisões durante a realização de seus trabalhos. Isto coloca a tomada de decisões como função comum do gerente. Muitas pessoas iniciam a discussão de um problema pela conclusão, sempre buscando a saída que mais lhe convém, sem estudar as alternativas, e chegando ao acerto por tentativas e erros. Portanto, recomenda-se prudência ao analisar um problema. Há necessidade de disciplina na busca de soluções. As pessoas bem treinadas e bem preparadas têm maior intuição e visão na solução dos problemas. Muitas pessoas travam ao tomar decisões e esta característica é um distúrbio psicológico que tem solução através de treinamento. Gerentes bem sucedidos conseguem ver soluções e caminhos onde outros não enxergam e a diferença está no preparo profissional.

Portanto, decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis no curso de ação, que é orientado no sentido de um objetivo a ser alcançado. O tomador de decisão escolhe a alternativa. O medo de errar é a maior dificuldade que os administradores enfrentam. Por isso, acham difícil tomar decisão. O que não elimina o risco. Problemas

ignorados apresentam conseqüências mais sérias. A “decisão” de “não tomar decisão” é uma alternativa. “Não tomar decisão” é tão arriscado quanto “tomar decisão”, porque “não tomar decisão” é “uma decisão”, a “decisão” de “não tomar decisão”. Portanto, não existe saída, tomada de decisão é responsabilidade do administrador, que precisam saber tomar decisões acertadas, ou seja, escolher a melhor alternativa.

3.4. Delegação

Significa encarregar, incumbir uma pessoa de resolver problemas ou uma tarefa.

Montana (1999, pág.162) diz que delegação é o processo que torna possível a administração ou gerenciamento. No momento em que um serviço se torna muito complexo, diversificado ou volumoso para uma pessoa, surge a necessidade de delegação.

Nos dias atuais, a sobrecarga de tarefas se revela pela tendência de centralização excessiva por parte dos executivos e gerentes de produção, cujo acúmulo de responsabilidades reduz a eficiência, acarretando inevitáveis desequilíbrios emocionais no relacionamento do ambiente de trabalho. As conseqüências provenientes do estresse podem levar os executivos a danos irreversíveis de saúde. O chefe não deve fazer a tarefa que possa ser feita por um dos seus subordinados. A delegação de tarefas e responsabilidades é uma ferramenta vital na organização racional do trabalho e uma necessidade da Administração Moderna.

Para delegar tarefas, precisa-se preparar os subordinados e nossa escolha requer alguém responsável e que seja respeitado pela equipe para levar a efeito nossa determinação. A eficiência do processo exige que subordinados e superiores tenham percepções idênticas do grau de autoridade e subordinação de cada um. É importante esclarecer que o superior tenha consciência que a delegação de funções não transfere responsabilidade. O funcionário que recebe a delegação passa a ser responsável, pela tarefa, perante a autoridade delegante, a qual continua responsável perante seus superiores. O delegante sempre será responsável pelas ações dos seus subordinados.

Estes requisitos são fundamentais para delegar com eficiência. A utilização de um correto senso de limite e a consciência das responsabilidades é a marca dos grandes gerentes de produção. Através do senso de responsabilidade ficamos aptos a escolher os auxiliares que irão receber atribuições delegadas. Treinando os subordinados, delegando gradualmente as atribuições, iniciando pelas de menor importância e fazendo o acompanhamento de nossas ordens para verificar que nenhum erro ocorra, com certeza estar-se-á trilhando um caminho que irá garantir o sucesso de nossas realizações.

Uma competente delegação permite ao gerente de produção encontrar tempo para planejar e deter-se nas atividades de maior relevância, conseqüentemente proporcionando maior resultado nas metas e objetivos da produção.

3.5. Motivação

É uma ferramenta que se reveste de grande importância no processo de produção, e significa “despertar o interesse, a curiosidade”.

O homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível à sua satisfação. O impulso que leva o homem a lutar por algo

é determinado por alguma necessidade real ou aparente, orientada basicamente por suas expectativas ou pelos seus desejos. Uma necessidade satisfeita não é motivação para permanecer no mesmo nível, o homem tem necessidade de ter perspectivas de novos desafios.

As necessidades humanas são complexas e podem ser consideradas infinitas, pois sempre estará faltando alguma coisa. As pessoas procuram motivos para viver e dependem de um impulso, um estímulo-força orientado em determinado sentido, que seja capaz de satisfazer o desejo.

No campo da motivação e fazendo foco na empresa produtiva, os gerentes precisam saber que seus funcionários têm desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade e intenção. Este conjunto de fatores está sempre dirigido para um alvo que varia de pessoa para pessoa, mas de forma intrínseca, o homem busca “felicidade” que é obtida através da saúde, conforto, bem-estar, realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, progresso, dentre outros.

O homem tem necessidade de realização, de aprovação social, de poder, de conhecimento, de habilidades, enfim, de obter êxito, independente de sua classe social.

O meio ambiente organizacional é constituído por diversos níveis hierárquicos e somente poderemos compreender as pessoas ali inseridas focando, no contexto, as razões do comportamento humano e como motivá-las para serem mais produtivas e satisfeitas.

A complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da chamada “Hierarquia das Necessidades” de Maslow, psicólogo, consultor norte-americano, estudioso do campo das motivações, que criou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência. A hierarquia das necessidades é representada e visualizada em uma pirâmide onde, na base, estão as necessidades mais baixas e no topo as mais elevadas. Diz Maslow que as necessidades vão se tornando mais sofisticadas na medida em que se muda de nível. Nela, quer sejamos membro de uma tribo primitiva, de um grupo de pobres, de uma classe média ou de um grupo privilegiado de milionários, raras vezes estar-se-á inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui. Continuamente procura-se melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida.

3.6. Atualização

De nada adianta dominar amplos conhecimentos de Administração se não houver atualização. O impacto das mudanças constantes, os novos rumos do desenvolvimento, as novas tecnologias surgem em nossas vidas de maneira espantosa e imprevisível. Sem atualização, acontecerá um esmagamento pela grande máquina das transformações, que é a tecnologia. A atualização e a reorganização na vida profissional e empresarial devem ser processos incessantes de “auto-renovação”. Se não forem tomadas providências inteligentes estar-se-á fadado a uma crise de caráter desagregador pela falta de suficientes conhecimentos que impedem a exploração das possibilidades existentes e a visão de oportunidades que surgem com a rápida evolução.

Técnicas que deram certo no passado não garantem sucesso no presente. Aquilo que dizíamos “time que está ganhando não se mexe”, foi desbancado pela administração moderna, pelo fato de vivermos num mundo de rápidas mudanças e de constantes inovações. Hoje, uma das principais responsabilidades do administrador é “administrar mudanças”.

Se um empreendimento vem dando sinais claros de crescimento e sucesso, é necessário avaliar por quanto tempo esta característica se fará presente. É importante refletir sobre as alternativas que a empresa dispõe para eliminar os fatores negativos, porém, que estratégias podem ser colocadas em prática em situações de desvio ou de crise? Os novos tempos serão de mudanças permanentes e um melhor desempenho somente poderá ser atingido com muito esforço, o que irá requerer investimentos humanos, tecnológicos e administrativos. O importante é compreender a necessidade da “atualização” e através dela preparar nossa equipe para atingir as metas e objetivos empresariais. Inovações tecnológicas serão permanentes e a grande preocupação é a velocidade das mudanças.

Saber ou acompanhar todas as mudanças e inovações tecnológicas é absolutamente impossível, mas é preciso ser um gerente de produção atualizado e bem informado.

4 CONCLUSÃO

As ferramentas apresentadas demonstram sua grande importância como instrumento de gestão, pois através delas obteremos habilidades para uma eficiente harmonia nas relações entre gerentes e subordinados e que permitirão atingir com maior eficiência as metas e objetivos da produção.

A chave do sucesso de um processo produtivo, assim como da organização empresarial, está nos recursos humanos, porque estes proporcionam vantagens competitivas. A busca de resultados tangíveis a partir da Administração Científica de Taylor, Ford e Mayo, que incorporaram novas variáveis aos processos de produção, como a necessidade de reconhecimento e segurança aos trabalhadores do chão de fábrica, promoveu a primeira grande mudança na forma de conduzir pessoas. Como consequência, mudaram também os parâmetros de comando, alterando significativamente o modo de tratar as pessoas nas organizações. Mais recentemente, com o advento das técnicas japonesas, surge um novo estilo de administrar pessoas, deixando claro que não bastavam bons ambientes de trabalho e sim pessoas fortemente comprometidas com suas funções, requerendo recompensas pelas suas idéias e conquistas na produção. Toda ação gera uma reação e aí está o âmago da questão: pessoas comprometidas e bem preparadas para o exercício de suas funções requerem administradores competentes para gerir o processo produtivo. Portanto, estas ferramentas de trabalho são imprescindíveis aos gerentes de produção.

5. REFERÊNCIAS

BERNARDES, C. **Teoria Geral da Administração: Gerenciando Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPOS, W. E. **Chefia**, Sua técnica e seis problemas. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

Iniciação à Administração da Produção. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1999.

HESELBEIN, F. *et al.* **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

MONTANA, P. J.; **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOREIRA, D.A. **Introdução à Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 1998.

SLACK, N. et all. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

OUCHI, W.G.; **Teoria Z**– Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel, 1985.

SILVA, L. N. **Líder sábio**: Novo perfil de liderança do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MANAGING TOOLS FOR IMPROVING PERSONAL RELATIONSHIPS BETWEEN MANAGERS AND EMPLOYEES INVOLVED IN THE PRODUCTION PROCESS

Abstract

Personal relationships have become more complex due to economical difficulties in contemporary society and to the speed at which things happen, which demand quick decisions, fast productive processes and better relationships involving providers/producers/clients. A real challenge is faced for business survival considering the information net we are used to dealing with and the several occupations those who manage production have. Competition gets harder by the hour and an important connection of the process has been forgotten lately, what causes great disappointments related to personal relationships between managers and employees and considerably affects the production results. In this essay we try to demonstrate that there are managing tools which are extremely important for bettering and balancing those relationships. Thus it is aimed to show the importance of the adequate use of managing tools for improving the relations between managers and employees involved in the production process.

Key words: Production managing – Managing tools – Personal relationships.