

1.

INTRODUÇÃO

A presente Tese de doutorado propõe um modelo conceitual para a Gestão da Produção que integra os conceitos da Gestão do Conhecimento, com os tradicionais conceitos que envolvem as pessoas e os meios físicos de produção. Esta proposta contribui para a ampliação do campo de visão do gestor de produção, para a tomada de decisão e busca da competitividade.

Na procura por melhor desempenho e competitividade, e a partir das críticas aos modelos tradicionais de gestão da produção, as organizações, em geral as do setor industrial automotivo, têm discutido e aplicado vários conceitos, estratégias, programas e modelos. Exemplos não faltam: Seis Sigma (PANDE *et. al.*, 2001), Manufatura Enxuta (WOMACK, 2003), Grupo de Trabalho (MARX, 1997), Gestão do Conhecimento (NONAKA, 1997), Organização de Aprendizagem (SENGE, 1994). Ainda, de acordo com este último, em muitas organizações, sejam quais forem as ações, elas são implementadas e mantidas de forma desarticulada.

Dá-se muita atenção ao enfoque de soluções vindas de “fora ‘da empresa’ para dentro” (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001), mas o desenvolvimento de uma organização não depende exclusivamente de influências externas, depende também de fatores internos, como a sua história, as pessoas que nela trabalham, o conhecimento existente, o processo de aprendizagem e o próprio contexto local (BARTEZZAGHI, 1999).

Diversos autores concordam sobre o papel do Conhecimento como uma vantagem competitiva da organização (DEMING, 1993; DRUCKER, 1998; NONAKA, 1991). A literatura mostra que vários programas organizacionais são sublinhados pelo tema Conhecimento, muitos inclusive subsidiados por normas (ISO 9000, TS 16949, QS 9000, ISO 14000, SA 8000). Entretanto, o tema é pouco explorado e ainda tratado de forma discreta, sutil, implícita, como ficou evidenciado na pesquisa bibliográfica realizada pelo autor.

Devido ao caráter multidisciplinar da Gestão do Conhecimento, esse tema ainda se apresenta conceitualmente fragmentado, composto por diversas correntes, perspectivas e pontos de vista, e necessita de modelos

que integrem esta pluralidade (BERAWI; WOODHEAD, 2005; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

A Gestão do Conhecimento contribui para o estímulo à inovação incremental (KING, 2006) e à melhoria contínua, por meio do uso do conhecimento, para a eliminação de desperdício (defeitos, estoques, movimentos desnecessários).

Procedimentos que são elaborados pelos próprios operadores, para aprimorar produtividade, qualidade, habilidade e compreensão do meio em que trabalham, atenuam o baixo envolvimento que a maioria das formas de “burocracia” acabam trazendo (ADLER, 1993). Bisalyaputra (2004) afirma que fatores que influenciam o compartilhamento do conhecimento entre os trabalhadores são pouco compreendidos, provavelmente pela ênfase dada à Tecnologia da Informação (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001; RICCA *apud* KUGLIANSKA; TERRA, 2003).

Como conseqüência, a gerência da organização, muitas vezes, não aproveita e não implementa as inovações incrementais de base tecnológica, que são mudanças elementares e de implantação mais gradual, como, por exemplo, o aperfeiçoamento do *layout*, as melhorias na prática de trabalho e na qualidade do produto. Essas inovações são mais comumente resultantes do processo de aprendizagem interno e da capacitação acumulada (TIGRE, 2006).

Concorda-se com MARX (2006), quando este afirma que as inovações no chão de fábrica tornaram-se fatores qualificadores para a competitividade, e se deve dar atenção semelhante às tradicionais questões da Organização da Produção e da Organização do Trabalho.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) defendem que os gerentes, em especial os supervisores, devem promover a criação de conhecimento de maneira consistente e sistemática em vez de controlá-la. Os autores citados chamam isso de processo de capacitação para o conhecimento, que é o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento.

Nesse cenário, mostram-se, como desafios, criar e adotar formas gerenciais para disponibilizar a informação e ajudar os operadores a pensarem juntos e a compartilharem o conhecimento. Outro desafio é possibilitar a criação de um ambiente que promova o compartilhamento do conhecimento e possibilite a implantação de novas idéias. Propõe-se, então, um trinômio para estudo: pessoas, meios físicos de produção (máquinas,

materiais) e conhecimento. Tradicionalmente, as questões referentes às pessoas são abordadas pela Organização do Trabalho, os recursos físicos utilizados no processo de transformação produtivo são abordados pela Organização da Produção e o tema conhecimento é abordado na Gestão do Conhecimento.

Nesse contexto, propõe-se um modelo conceitual para a Gestão da Produção, que considera de maneira formal a integração dos conceitos da Organização da Produção, da Organização do Trabalho e da Gestão do Conhecimento. A integração formal da Gestão do Conhecimento com os demais conceitos representa um aspecto original da presente Tese de doutorado.

Esta proposta visa contribuir para o desenvolvimento de uma teoria preditiva e explanatória sobre processos operacionais para a Gestão de Produção. A criação e a proposta de modelos de Gestão de Produção devem colaborar para atender a esta demanda. No entanto, processos operacionais podem ser sistemas muito complexos e difíceis de modelar axiomáticamente, pois dependem, por exemplo, do conhecimento, da motivação e do treinamento dos operadores (BERTRAND e FRANSOO, 2002).

Devido à complexidade dos estudos de natureza multidisciplinar, à carência de trabalhos teóricos e empíricos semelhantes ao proposto e às especificidades identificadas durante as interações do autor com profissionais da indústria e da universidade, optou-se por usar a abordagem Empírico-Descritiva (BERTRAND e FRANSOO, 2002) no método de criação do Modelo proposto, para não incorrer na simplificação do efeito do comportamento humano para o desempenho do processo produtivo, além de buscar uma descrição adequada das relações causais que existem na realidade, e levar para a compreensão do processo analisado.

1.1. OBJETIVOS

Este trabalho explora oportunidades no cenário apresentado, e tem como objetivo principal propor um modelo conceitual para a Gestão da Produção, denominado Modelo de Gestão da Produção (MGP-C), que integra os conceitos de Gestão do Conhecimento (GC), Organização do Trabalho (OT) e da Produção (OP).

A realização do objetivo principal implica na consecução dos seguintes objetivos específicos:

- Evidenciar a integração dos fatores alavancadores incorporados no MGP-C e relacionados aos conceitos de Gestão do Conhecimento (GC), Organização do Trabalho (OT) e da Produção (OP);
- Evidenciar a relevância do MGP-C na realidade do ambiente operário de indústrias automotivas, visando à criação de um contexto favorável à produção e às pessoas do ambiente operário da indústria automotiva.

Diante do objetivo principal da presente Tese de doutorado e da constatação da carência de trabalhos com enfoque na integração de Gestão do Conhecimento (GC), Organização do Trabalho (OT) e Produção (OP), observou-se a necessidade da sistematização desses conceitos, o que é apresentado no Capítulo 2, Fundamentação Teórico-Conceitual.

Também se tornou necessário, para o aprofundamento do presente trabalho, o aprofundamento no estudo metodológico, o qual é abordado no Capítulo 4, diante da discussão existente entre os defensores dos métodos quantitativos e os dos métodos qualitativos a respeito do rigor científico em estudos qualitativos, que procuram compreender os fenômenos e a visão de mundo das pessoas neles envolvidas (GODOY, 2005; MELNYK; HANDFIELD, 1998; EISENHARDT, 1989).

1.2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E CONTRIBUIÇÃO DO MODELO PROPOSTO

A teoria sobre GC encontra-se fundamentada, porém diversificada entre vários teóricos de diferentes áreas de aplicação, como sociólogos, consultores organizacionais, analistas de sistemas (RAJKUMAR, 2001; EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO (ORG.), 2001). Diante disso, é importante delimitar um ambiente para estudo, a fim de direcionar a análise e fornecer uma contribuição consistente.

De acordo com Biazzo e Panizzollo (2000), considera-se a indústria automotiva um “microcosmo”, onde as características da Organização de Produção e Organização do Trabalho em geral estão “cristalizadas” e podem ser observadas.

No mapeamento da nova configuração da cadeia automotiva brasileira, afirmam que, a exemplo do restante do mundo, a indústria automotiva nacional sofreu uma sensível transformação nas relações com os

fornecedores, na localização das atividades produtivas, na área de engenharia e desenvolvimento de produtos, e também, na organização dos processos produtivos, manifestando-se como reestruturação interna das diversas áreas da organização (SALERNO *et al.*, 2002). Este cenário também gera resultados indesejáveis, como perda de foco, redundâncias, conflitos inter-departamentais, desperdício de recursos (tempo, financeiro, pessoal) e até demissões, não contribuindo para a criação de um contexto favorável à produção e às pessoas.

Adotou-se, como ambiente operário, o local onde ocorre o trabalho direto de transformação, chamado por muitos de “chão de fábrica” e denominado como “força de trabalho”, nos processos de produção, pelo Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 2006). Assim sendo, delimita-se o escopo do presente trabalho ao ambiente operário da indústria automotiva.

O Modelo proposto pretende criar condições para alargar os marcos conceituais verificados na pesquisa bibliográfica, ao explicitar o uso do tema Conhecimento, a partir da integração de fatores alavancadores da Gestão do Conhecimento com os da Organização do Trabalho e os da Produção, o que contribui para a promoção de um contexto favorável à criação e ao compartilhamento do conhecimento pelas pessoas do ambiente operário, e fomento à inovação incremental. Nesse ambiente as relações tendem a ser mais informais, íntimas e cotidianas.

A delimitação ao ambiente operário propicia uma valorização do operador de produção, visto colocá-lo em destaque na presente Tese, e contribui para a tomada de decisão do gerente, para o estímulo do trabalho do operador e o da gestão do seu conhecimento. O Modelo pode contribuir, ainda, para instilar na gerência da produção uma reflexão sobre a importância do conhecimento do operador no chão de fábrica, gerenciar as formas de compartilhamento do conhecimento local, mobilizar os ativistas do conhecimento e criar um contexto favorável para estes.

Com respeito à conversão do conhecimento e ao aprendizado nas organizações, há de se destacar as contribuições de I. Nonaka e D. A. Garvin, cujos trabalhos podem ser considerados base do Modelo proposto. Pioneiramente, Nonaka (1991) propõe uma classificação de quatro padrões básicos para conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, e denomina a dinâmica entre estes modos de Espiral do Conhecimento. O referido autor considera o conhecimento como um recurso nas relações indivíduo-indivíduo, indivíduo-grupo e grupo-grupo.

Por sua vez, Garvin (1993) aponta os temas críticos que contribuem para o aprendizado nas organizações: Significado, Gestão e Mensuração, os quais estão inseridos na própria definição da Gestão do Conhecimento utilizada no desenvolvimento do Modelo de Gestão da Produção proposto (MGP-C).

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta Tese é composta de cinco capítulos que tratam dos aspectos conceituais e empíricos abordados para a consecução do trabalho.

No Capítulo 2, aborda-se a Fundamentação Teórico-Conceitual da Organização da Produção e da Organização do Trabalho, e da Gestão do Conhecimento.

No Capítulo 3, apresentam-se a caracterização e a descrição do Modelo de Gestão de Produção proposto. Também descreve os “fatores alavancadores” adotados nos conceitos de Organização da Produção e do Trabalho, e da Gestão do Conhecimento.

No Capítulo 4, descreve-se o método de pesquisa e sua caracterização, bem como se apresentam o delineamento do trabalho de campo e as estratégias adotadas para a sua realização; justifica-se a escolha das fábricas automotivas pesquisadas e como se deu a entrada do pesquisador em campo.

No Capítulo 5, apresenta-se a Análise do Conteúdo dos dados levantados nas entrevistas realizadas com operadores, supervisores de produção e de recursos humanos nas fábricas automotivas pesquisadas.

No Capítulo 6, Conclusões e Considerações Finais, faz-se uma reflexão final sobre as contribuições deste trabalho. Além disso, sugerem-se trabalhos futuros baseados no estudo realizado para esta Tese de doutorado.