

6.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste Capítulo, apresentam-se as conclusões acerca da consecução do objetivo principal e dos objetivos específicos, e é apontado como o Modelo de Gestão de Produção proposto (MGP-C) pode contribuir para a criação de ferramentas para a Gestão de Produção para trabalhos futuros.

6.1. CONCLUSÕES

O objetivo específico de evidenciar a integração dos fatores alavancadores incorporados no MGP-C é atendido pela análise de conteúdo das respostas, conforme apresentado na Seção 5.1 (Tabela 4), com a avaliação do cruzamento das respostas dos operadores, supervisores de produção e representantes de RH entrevistados.

O objetivo específico referente à relevância do MGP-C é que ele, de fato, vai ao encontro da realidade do chão de fábrica de empresas desse setor, o que é evidenciado com a concordância sobre a coerência do Modelo e de seus fatores alavancadores durante as reuniões de consolidação com os entrevistados nas diferentes fábricas, conforme apresentado na Seção 5.2.

Considerando o escopo do trabalho e diante da consecução dos objetivos específicos, é atingido o objetivo principal da presente Tese de doutorado. Isto é, o MGP-C é um modelo que integra os conceitos de P, OT e GC e, também, possibilita a criação de um contexto favorável à obtenção de resultados para a organização e para as pessoas que nela trabalham.

O MGP-C, inicialmente construído a partir de pesquisa na literatura, foi consolidado por meio de pesquisa de campo, realizada em fábricas do setor automotivo. A fim de melhor compreender e analisar a complexidade do processo que envolve pessoas, conhecimento e recursos físicos no ambiente operário, fez-se necessário um estudo detalhado sobre o método a ser empregado. Diante da necessidade de se incorporar as noções de confiabilidade e validade, próprias da pesquisa quantitativa, a presente pesquisa qualitativa acabou-se por desenvolver um método eficaz para a realização do

trabalho. Este método, apresentado no Capítulo 4, constitui também uma contribuição da presente Tese de doutorado.

No desenvolvimento do presente trabalho, ficou evidente a necessidade de sistematizar os conceitos de GC, OT e OP, o que é realizado nas seções apresentadas no Capítulo 2, que também apresenta uma definição inédita de Gestão do Conhecimento, considerada adequada ao ambiente industrial. Outra contribuição inédita do presente trabalho é considerar o não aproveitamento do uso do conhecimento operário como um oitavo desperdício a ser acrescentado aos outros sete desperdícios considerados na literatura sobre Manufatura Enxuta (OHNO, 1997). O acréscimo deste oitavo desperdício é justificado pela identificação da informalidade no compartilhamento do conhecimento dos operadores e pela não formalização do uso do seu conhecimento na eliminação dos demais desperdícios e na criação de inovações incrementais.

O MGP-C amplia o campo de visão do gestor sobre a realidade na qual ele atua, o que contribui para a análise desta realidade e, conseqüentemente, para o processo de tomada de decisão. Diferentemente da tradicional relação bidirecional entre a Organização do Trabalho e a da Produção, representada pela área hachuriada da Figura 21, no Modelo proposto essa relação é projetada para o espaço, ao incluir a Gestão do Conhecimento.

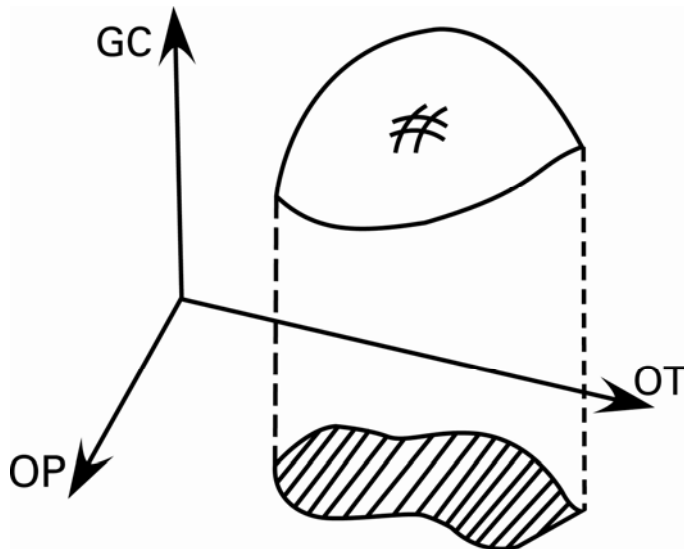


Figura 21: Integração dos conceitos de GC, OP e OT pelo Modelo proposto

O MGP-C caracteriza-se como um modelo conceitual (Empírico-Descritivo), o qual pode ser considerado uma base de construção de “ferramentas” para diagnóstico ou prescrição de ações operacionais para a Gestão de Produção.

6.2. TRABALHOS FUTUROS

Certamente, a ampliação do campo de visão acima referido e o aprofundamento no entendimento da integração entre OP, OT e GC podem contribuir para futuros trabalhos relacionados à criação de ferramenta que, a partir dos fatores alavancadores do Modelo proposto, permita diagnosticar de forma qualitativa e quantitativa a situação na qual determinada fábrica se encontra e, por consequência, indique práticas que possam ser tomadas para a criação do contexto favorável à produção e às pessoas. Na Etapa de Consolidação, em todas as fábricas pesquisadas, evidenciou-se a demanda por tal ferramenta, como ilustra a seguinte citação de um dos envolvidos na pesquisa: *“...Eu já tenho Organização do Trabalho, das pessoas, só que eu nunca conversei muito sobre Gestão do Conhecimento, aqui numa reunião rápida a gente gerou algumas idéias, (...) o que eu quero é levar isso para a prática”*. Por outras palavras, o MGP-C pode fundamentar a construção de ferramenta de diagnóstico que possibilite a avaliação dos fatores alavancadores em determinada realidade, e orientar a integração formal do trinômio pessoas, meios físicos de produção e conhecimento. Assim, o Modelo em questão permitiria, que as necessidades das pessoas e as do sistema produtivo fossem conjuntamente atendidas pela utilização das fontes do conhecimento da organização (*kaizens*, elaboração de procedimentos, planos de sugestão, etc.), num processo formal, na busca da redução de desperdícios e de outras melhorias de resultado. O conhecimento tácito, em especial, pode ser de difícil gerenciamento, mas a ferramenta em questão contribuiria para a criação e operacionalização de um contexto favorável ao uso do conhecimento operário.

Por fim, o autor da presente Tese de doutorado apresenta algumas conjecturas que considera importantes:

- Se membro do grupo de trabalho ficar responsabilizado pela disseminação de todo novo conhecimento aos demais membros do referido grupo, então a internalização de tal conhecimento pelos demais membros do grupo será efetiva.

- Se atentar-se à promoção de habilidade do operador baseando-se no Método de Solução de Problemas, próprio da Manufatura Enxuta, então contribui-se para a operacionalização e na criação de um contexto favorável ao uso do conhecimento operário.
- Se operadores atuarem num processo formal de conversão do conhecimento tácito para o explícito, então se aprimora o controle do processo de produção e, conseqüentemente, melhora a obtenção de resultados. No entanto, deve-se promover a adequação do cálculo do tempo padrão, para que ocorra a liberação de tempo para reuniões.
- De acordo com sua concepção, o MGP-C é adequado a ambientes com predominância do trabalho de mão-de-obra direta, destacando-se a aplicação de experiência e habilidade dos operadores. Conjectura-se que o MGP-C também mantenha coerência similar na representação da realidade de ambientes com mão-de-obra especializada, não completamente automatizados, incluindo grupos de manutenção e ferramentaria.