



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE MBA EM CONSULTORIA EMPRESARIAL

ISRAEL DIÓGENES DUMARESQ DE SOUZA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E *LEAN THINKING* APLICADO AO CONTEXTO
DE PEQUENAS EMPRESAS**

NATAL/RN
2019

ISRAEL DIÓGENES DUMARESQ DE SOUZA

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E LEAN THINKING APLICADO AO CONTEXTO
DE PEQUENAS EMPRESAS**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte como requisito para obtenção de nota na disciplina de TCC.

Orientador: Prof^o Msc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara

**NATAL/RN
2019**

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje as pequenas empresas enfrentam dificuldades para gerar valor com custos reduzidos através de seus ativos intangíveis. Uma organização possui recursos intangíveis, que visam potencializar a sua vantagem competitiva, e garantir a sua sobrevivência no mercado. Ao longo de sua existência as organizações geram, acumulam e incorporam informação e conhecimento, elementos fundamentais de sua identidade, e, também, insumo principal de vantagem competitiva no mercado.

De modo geral, as organizações estão localizadas em ambientes de alta concorrência em locais nos quais a diminuição dos custos, do desperdício, o aumento dos índices de eficiência e a melhoria qualitativa dos serviços e produtos que se destinam ao cliente são metas perseguidas para que seja alcançada vantagem competitiva.

Em busca das metas mencionadas, há uma busca constante da melhoria do gerenciamento dos negócios, através da aplicação de ferramentas, métodos e modelos. A Gestão da informação entra nesse cenário como parte essencial na análise de processos empresariais, afinal há sempre, pelo menos um fluxo de informação, intrinsecamente ligado a todo fluxo de trabalho. A correta aplicação dos princípios de gestão da informação cessa com o erro constante de tratar a fluxo da informação apenas como a troca de documentos.

São estes dois elementos (informação e conhecimento) que fazem as organizações despontarem em meio a concorrência, gerando mais valor e impacto social relevante através da utilização inteligente desses ativos internos já mencionados. Quanto maior o tempo de vida de uma organização maior a quantidade de informação e conhecimento gerada por ela e, por conseguinte, maior o acúmulo desses ativos e a necessidade de gerenciamento do *quantum* informativo e cognoscível gerado.

Turner e Minnone (2010) em sua abordagem sobre gestão do conhecimento organizacional destacam ausência de uma abordagem geral integrada nessa área estratégica e a necessidade de uma gestão eficaz da fonte mais relevante de vantagem competitiva para as organizações: A informação e conhecimento gerados. Como parte da sociedade as organizações sofrem do mesmo fenômeno social do excesso de informações e conhecimento gerados a cada minuto, ativos esses que impactam diretamente o destino da organização, seja para o sucesso ou o fracasso.

A informação e o conhecimento são ativos imprescindíveis para o crescimento econômico e impacto social das organizações, desta forma, tem-se que o compartilhamento da informação perfaz questão essencial para a melhoria da capacidade de geração de valor nas organizações, além do fomento ao desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores. A utilização inteligente e eficiente das informações é fundamental para o sucesso da organização em todas as suas áreas.

O Grande desafio das organizações tem sido a prática do processo de conversão de conhecimento em valor real para o seu desenvolvimento com uma mentalidade enxuta. Nonaka (2000) define a conversão do conhecimento como processo pelo qual as organizações criam conhecimento facilitando a expansão do conhecimento em qualidade e quantidade.

A perspectiva do *Lean Thinking* foi desenvolvida por Womack e Jones (1998) inspirados no pensamento de *Lean Production*, estendendo a aplicação de suas premissas e aplicações para além dos ambientes de manufatura, como uma filosofia de gestão centrada na eliminação de desperdícios e na busca da máxima eficiência nos processos de trabalho.

Dombrowski, Mielke e Engel (2012) defendem que a estrutura organizacional e a gestão da informação e do conhecimento estão correlacionadas nos sistemas de *Lean Production*, havendo a transferência do conhecimento entre os cargos e funções existentes nas organizações, sendo que sua aplicação afeta todos os indivíduos, em todos os níveis da organização.

Analisando a correlação preponderante entre a estrutura organizacional e a gestão da informação e conhecimento em cenários onde há a aplicação dos princípios do *Lean Thinking*, há o questionamento de como a prática dessa abordagem pode favorecer a interação social e o desenvolvimento de um contexto adequado para a criação e disseminação de conhecimento. Portanto, esta pesquisa objetiva identificar se a prática do *Lean Thinking* é fator facilitador para a criação e disseminação de conhecimento organizacional.

Considerando o papel estratégico que a gestão da informação assume no contexto empresarial é de importância, *sine qua nom*, o refinamento dos fluxos de

informação pela implantação de tecnologias eficientes. Desta forma, compreende-se que a aplicação da filosofia *Lean Thinking*, aplicada em contexto organizacional através da perspectiva *Lean Office* em conformidade com a aplicação da gestão da informação é o caminho efetivo para que seja viabilizada a reconfiguração dos fluxos de informação no ambiente empresarial diminuindo os desperdícios, tornando os processos *produtivos* eficientes, sem gargalos e voltados à necessidade do cliente final. Baseando-se nessa premissa definiu-se a questão de pesquisa: de que forma as pequenas organizações, através de uma perspectiva *Lean* podem transformar estes ativos intangíveis em vantagem competitiva frente aos grandes *players* do mercado?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Propor e validar um framework de inovação baseado no Lean Thinking para fomentar a transmissão qualitativa do conhecimento dentro de um contexto de pequena empresa.

2.2 Objetivos Específicos

I. Caracterizar, por meio de uma revisão de literatura, a interação entre indivíduos no contexto organizacional como contexto da transmissão do conhecimento.

II. Estruturar um processo de *Lean Thinking* fundamentado na literatura e aplicável à pequenas empresas.

III. Legitimar, junto a pequenas empresas locais, a adequação do framework ao processo de criação de um produto/serviço baseado no *Lean Thinking (Lean Office)* utilizando-se dos princípios da gestão da informação como fator de vantagem mercadológica.

3 JUSTIFICATIVA

O final do século XX foi prolífico na evolução dos recursos das TIC's. Houve crescimento exponencial do *quantum* de informações disponíveis ao indivíduo comum e, de igual forma, para as organizações. Em consequência disto a gestão da informação dentro das empresas é fator preponderante para o sucesso e o fracasso empresarial, é o motor propulsor e a vantagem competitiva nesse cenário empresarial que se encontra mais concorrido a cada dia.

Em virtude da imensa quantidade de informação produzida em ambiente interno e externo das organizações há a necessidade de gerenciar de maneira sistemática e efetiva o *quantum* cognoscível e informativo através de ferramentas de captura, tratamento, armazenamento, transmissão, uso e validação.

Para tal fim é de fundamental relevância compreender a forma que as organizações realizam a gestão da informação, sendo a aplicação da filosofia *Lean* (*Lean Thinking/Lean Office*) a escolha realizada, por ser uma filosofia voltada a melhoria contínua dos processos de trabalho.

É válido, ainda, constatar se o *Lean Office* estimula a fluidez da gestão da informação com ênfase na eficiência e agilidade do fluxo de trabalho integrando as funcionalidades das TICs.

A abordagem dessa pesquisa é caracterizada, essencialmente, pela utilização dos princípios do *Lean Thinking*, filosofia que, em sua natureza, privilegia o reconhecimento das atividades do ambiente organizacional que adicionam valor real, viabilizam a fluidez e permanece na procura constante de melhoria dos processos. O *Lean Office* tem a capacidade de ajustar os processos internos da empresa, incluindo a gestão da informação, buscando, de forma contínua, a melhoria da entrega ao cliente final.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

No processo de gestão da informação e do conhecimento organizacional, a interação dos indivíduos e o desenvolvimento de um contexto propício para a geração e transmissão da informação e conhecimento são fatores fundamentais (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001).

Choo (2003) defende que a informação tem função estratégica no crescimento e capacidade de adaptação das organizações, na interpretação do ambiente externo, na criação, organização e processamento da informação para que sejam obtidos novos conhecimentos e, para a fundamentar o processo decisório.

Cavalcante e Valentim (2010) advogam que a informação e o conhecimento se fazem presentes em quase todos os processos empresariais, constituindo ativos estratégicos e combustível para o motor de desenvolvimento das organizações. Apesar deste fato, a informação só alcança este *status* quando o seu valor real é percebido pelos indivíduos, dentro de uma prevalência de cultura transmissão de informação e conhecimento no contexto organizacional.

A sistematização da filosofia produtiva *Lean* nasceu no Massachusetts Institute of Technology (MIT) a partir de estudos acerca da indústria automobilística mundial, do período de 1985 a 1990, como forma de descrever o Sistema Toyota de Produção (STP), meio de produção de automóveis desenvolvido pela montadora nipônica Toyota, após a Segunda Guerra Mundial. O método em questão também ficou conhecido também como *Lean Production*, é um marco revolucionário na indústria automobilística, sendo responsável pela disseminação de uma nova prática para os processos produtivos, com o fulcro de alcançar níveis maiores de produtividade e eficiência através da eliminação de todo e qualquer tipo de desperdício, tendo como foco a implantação de contínuas melhorias nos processos produtivos (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

A *Lean Production* surgiu após a Segunda Guerra Mundial entre 1949-1950 tendo como fundadores Eiji Toyota e Taiichi Ohno. Ohno observou, em visita à fábrica da Ford em Detroit (EUA), que o processo de produção em massa era caracterizado por um alto índice de desperdício. Desta forma iniciou o desenvolvimento de ações de combate ao desperdício no processo produtivo da Toyota. Então, começou a desenvolver ações para combater os desperdícios no processo produtivo da empresa Toyota.

A *Lean Production* tem como passos primordiais para sua implementação ações tomadas por Ohno, tais como: Agrupar os trabalhadores em equipes; Tornar as equipes aptas a desempenhar múltiplas atividades; Estabelecer método para que as equipes proponham melhorias nos processos produtivos; Dar autonomia para os

trabalhadores interromperem a produção quando observarem ocorrência de problemas e busquem solucionar o problema em equipe. Essas ações resultaram em uma diminuição acentuada do índice de reparos, além de elevar os níveis de qualidade dos produtos Toyota, a preponderância da colaboração entre os indivíduos partícipes no processo produtivo, por conseguinte, a Toyota obteve a diminuição dos custos de produção (WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

Tomando como ponto de partida a método de *Lean Production*, Womack e Jones (1998) determinaram o conceito do *Lean Thinking* como: “[...] uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realiza-las de forma cada vez mais eficaz” (WOMACK; JONES, 1998, p. 3). É essa filosofia que a presente pesquisa visa aplicar como esteio para a aplicação da gestão do conhecimento e informação em pequenas empresas.

5 METODOLOGIA

Este trabalho será caracterizado pela pesquisa descritiva exploratória, que identifica e analisa os conceitos, e suas respectivas relações, inerentes à gestão da informação em processos empresariais, sobre a aplicação do *Lean Thinking* no contexto de pequenas empresas. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema. Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Gil (2008) também diz que a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, L. F. B.; VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento no contexto dos ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). Gestão, mediação e uso da informação. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

CAVALIERE, V. F.; LOMBARDI, S.; SARTI, D. Enabling Employees' Knowledge Sharing Through Organizational and Individual Factors: Evidence From Italian Firms. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, v. 1, p. 179-188, jan. 2012.

CHOO, C. W. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003. Tradução de: Eliana Rocha.

DOMBROWSKI, U.; MIELKE, T.; ENGEL, C. Knowledge Management in Lean Production Systems. Procedia CIRP, v. 3, p. 436-441, 2012.

GODINHO FILHO, M.; FERNANDES, F. C. F. Manufatura Enxuta: uma revisão que classifica e analisa os trabalhos apontando perspectivas de pesquisas futuras. Gestão & Produção, v. 11, n. 1, p. 1-19, 2004.

KERN, E. M. et al. Integration of knowledge into the value stream mapping method - benefits, challenges, solution statement. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM. Anais... 2011.

MOHER, D. et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. Physical Therapy, v. 89, n. 9, p. 873-880, 2009.

NIETO-RODRIGUEZ, A. Organisational ambidexterity. 2014. Disponível em: <<https://www.london.edu/facultyandresearch/lbsr/organisationalambidexterity#.WIOpbPkrKUI>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SECCHI, R.; CAMUFFO, A. Rolling out lean production systems: a knowledge-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 36, n. 1, p. 61-85, 4 jan. 2016.

TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

TURNER, G. e MINNONE, C.: Measuring the effects of knowledge management practices. *Electronic Journal of Knowledge Management*, v. 8 Issue 1, p. 161-170.

TYAGI, S. et al. Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International Journal of Information Management*, v. 35, n. 2, p. 204-214. 2015.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WANGWACHARAKUL, P. et al. Cultural aspects when implementing lean production and lean product development -experiences from a Swedish perspective. *Quality Innovation Prosperity*, v. 18, n. 1, 2014.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZHAO, P.; RASOVSKA, I.; ROSE, B. Integrating Lean perspectives and Knowledge Management in Services: application to the service department of a CNC manufacturer. *IFAC-PapersOnLine*, v. 49, n. 12, p. 77-82, 2016.