

7 passos práticos para melhoria de um processo administrativo através do *Lean Office*



No cenário empresarial dinâmico e competitivo de hoje, aprimorar os processos administrativos é uma necessidade urgente para as organizações permanecerem relevantes e sustentáveis no mercado. À medida que as expectativas dos clientes evoluem e as demandas do mercado se intensificam, a eficiência operacional se torna um diferencial crucial nas empresas. A otimização dos processos administrativos não apenas impulsiona a produtividade e a qualidade, mas também fortalece a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças e inovações contínuas.

Esse artigo oferece um guia para a melhoria de processos administrativos baseado na metodologia *Lean Office* em 7 passos práticos, usando como exemplo um processo de cadastro de clientes:

Em um banco, uma série de problemas no processo de cadastro de novos clientes impactando negativamente a eficiência operacional e a experiência do cliente. Processos manuais, falta de padronização, atividades levando muito tempo, causando impactos como: altos custos operacionais, baixa retenção e reclamação de clientes e com alto risco de não-conformidades. Para isso, um analista foi designado para estudar e propor melhorias para o processo.

1. Obter o Suporte da Alta Gestão

O primeiro passo para uma melhoria de processo bem-sucedida é garantir o apoio e o comprometimento da alta gestão. Para isso, caso a organização não conheça as metodologias, apresente um caso de negócio que destaque os benefícios potenciais do *Lean Office*, como redução de custos, melhoria da eficiência e aumento da satisfação do cliente. Enfatize como os princípios *Lean* se alinham aos objetivos estratégicos da organização e podem gerar valor a longo prazo. Ao

obter o apoio da alta gestão, as empresas podem criar um ambiente propício à mudança e promover uma cultura de melhoria contínua em toda a organização.

Como exemplo: Para obter o apoio da alta gestão, podemos destacar os benefícios potenciais da implementação do *Lean Office* no cadastro de novos clientes, ao apresentar dados mostrando o tempo médio de cadastro e os índices de satisfação do cliente, demonstrando a necessidade de melhoria. Além disso, podemos destacar estudos de caso de outras empresas que implementaram com sucesso o *Lean Office* e alcançaram resultados tangíveis, como redução de custos e aumento da eficiência e receita.

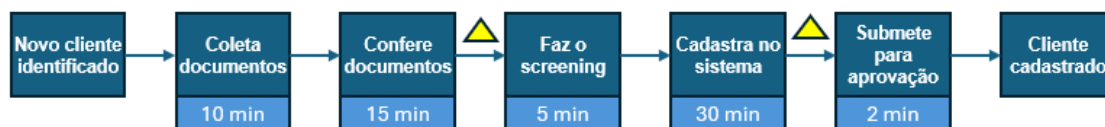
2. Identificar o Processo-Alvo da melhoria

Caso ainda não tenha sido definido o processo em que a melhoria é necessária, analise os objetivos estratégicos da organização e identifique os processos que estão diretamente alinhados com esses objetivos, pois esses geralmente são os mais críticos para o sucesso global da empresa.

No exemplo, o cadastro de clientes é um processo crítico no setor bancário, que abrange as etapas envolvidas em receber e estabelecer novos clientes. Esse processo geralmente envolve coleta de documentos, verificação de identidade, configuração de contas e verificações de conformidade, sendo um processo crítico para a maioria das organizações. Ao direcionar a melhoria do processo para o cadastro de clientes, os bancos podem simplificar as operações, reduzir os tempos de incorporação e oferecer uma experiência sem problemas para novos clientes. Nesse processo, podemos identificar pontos de dor específicos e ineficiências, como coleta manual de documentos e processos de aprovação demorados. Ao realizar entrevistas com funcionários da linha de frente e observar o processo em ação, podemos obter insights sobre áreas para melhoria, como digitalização de documentos e automação de verificação de identidade.

3. Mapear o Processo Atual e Desperdícios

Antes de implementar quaisquer mudanças, é essencial obter uma compreensão de como o processo atual funciona. Usando as técnicas de mapeamento de processos, podemos visualizar cada etapa do processo, criando um fluxograma ou mapa de fluxo de valor, podemos identificar gargalos e redundâncias, como múltiplas transferências entre departamentos e entrada de dados manual. Essa representação visual ajuda as partes interessadas a entender o estado atual e identificar oportunidades de melhoria. É importante nessa etapa, definir os tempos para cada uma das etapas do processo e também da espera entre essas etapas.

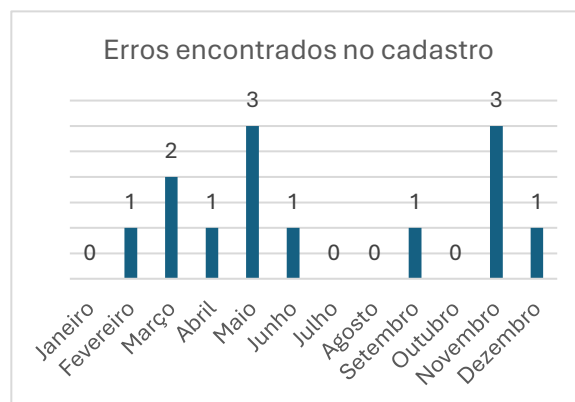
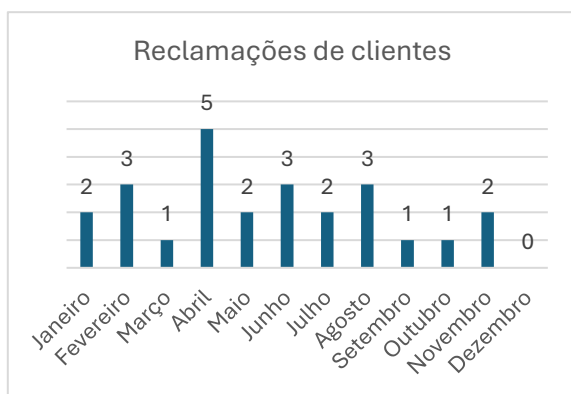


Veja que no exemplo temos um tempo de ciclo de 62 minutos, mas que há uma espera entre as etapas de fazer o screening e submeter para aprovação. O que aumenta o tempo total do processo. Além disso, é possível verificar o tempo de cada uma das etapas, analisando o caso, temos a etapa de cadastro no sistema com praticamente a metade do tempo do processo inteiro. Fazer esse tipo de mapeamento vai auxiliar a identificar essas situações e definir os problemas e desperdícios existentes no processo.

4. Estabelecer Indicadores de desempenho (Medição da Situação do Processo)

Para medir a eficácia das melhorias nos processos, é importante estabelecer indicadores de desempenho do processo alinhados aos objetivos organizacionais. Esses indicadores podem incluir tempos de execução, índices de satisfação do cliente, taxas de erro e conformidade. Definindo indicadores claros, as empresas podem acompanhar o progresso, identificar áreas para melhoria e garantir que as iniciativas do *Lean Office* ofereçam resultados tangíveis.

Como exemplo, no cadastro de clientes, os principais indicadores de desempenho podem incluir tempo de incorporação, taxas de erro e índices de satisfação do cliente. Ao definir metas para esses indicadores, como reduzir o tempo de cadastro em 50% e alcançar um índice de satisfação do cliente de 90% ou mais, podemos medir a eficácia das melhorias nos processos e acompanhar o progresso ao longo do tempo.

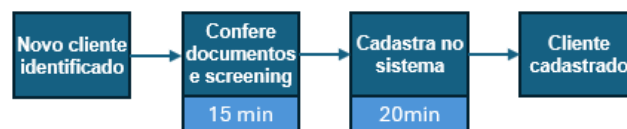


Analisando os gráficos do exemplo, podemos ver que há uma quantidade razoável de reclamação dos clientes e erros encontrados no processo. Isso justifica a necessidade de uma melhoria no processo. Com os indicadores em mãos, podemos estabelecer uma meta para o processo, como reduzir a quantidade das reclamações em 50%, reduzir o tempo do processo, ou ter uma média mensal de erros menor do que 1 durante o ano.

5. Projeto do Estado Futuro do Processo

O desenho do estado futuro de um processo envolve redesenhar o processo para eliminar desperdícios, otimizar a utilização de recursos e aumentar a eficiência geral. Realize sessões de brainstorming para gerar ideias sobre como os processos podem ser otimizados.

Como exemplo: No estado futuro do cadastro de clientes, podemos propor várias iniciativas para simplificar o processo, como, a implementação de sistemas eletrônicos de gerenciamento de documentos pode reduzir a papelada e simplificar a coleta de documentos. A introdução de portais de autoatendimento para clientes pode capacitá-los a preencher formulários e enviar documentos online, reduzindo a dependência de processos manuais.



No nosso exemplo, conseguiremos reduzir o tempo do processo com algumas ações definidas no brainstorming, como: implantação do portal do cliente, para envio das documentações, agrupamento das etapas de conferência e screening, eliminação do processo de conferência e ajustes na interface do sistema para agilizar o processo. Com isso teremos uma redução no tempo de ciclo do processo em 55%.

6. Planejamento de Melhorias

Na fase de planejamento de melhoria, podemos desenvolver um plano de ação detalhado com as etapas necessárias para melhorar de fato o processo. Isso pode incluir a identificação de soluções tecnológicas, como software de gerenciamento de documentos, e revisão dos processos. Ao estabelecer cronogramas e marcos claros, podemos garantir que a implementação permaneça no caminho certo e alcance os resultados desejados.

É importante que o processo de planejamento seja realizado em conjunto das áreas envolvidas nos processos e nas melhorias e que nessas reuniões estejam presentes as pessoas com poder de decisão sobre o orçamento e planejamento das equipes. Realize uma análise de custos e benefícios para determinar a viabilidade econômica do projeto do estado futuro, considerando sempre os investimentos necessários em comparação com os benefícios esperados.

Faça um plano de ação detalhado utilizando uma ferramenta para controle, como por exemplo o 5W2H.

WHAT – O que será feito?	WHY – Por quê?	WHERE – Onde?	WHO – Por quem?	WHEN – Quando?	HOW – Como?	HOW MUCH – Quanto Custa?
Implantação do portal do cliente	Reduzir o tempo e necessidade de coletar os documentos	Página da Web	Equipe de TI	20/01/2024	Desenvolver e implantar o sistema	R\$ 40.000
Agrupar as etapas de screening e conferência	Eliminar a espera no processo de screening	Processo	Equipe do Processo e líderes	15/01/2024	Validar o processo via reunião	R\$ -
Eliminar o processo de conferência dos documentos	Reduzir o tempo geral do processo	Página da Web	Equipe de TI	20/01/2024	Implantar a validação dos documentos de forma automática	R\$ -
Eliminar a etapa de aprovação	Etapas sem necessidade e reduzi o tempo do processo	Processo	Equipe do Processo e líderes	15/01/2024	Validar com os líderes e implantar processo automático	R\$ -

É importante o uso de uma ferramenta de gestão das melhorias como o 5W2H para manter a equipe envolvida no projeto de implantação e garantir que não haja dúvidas sobre o que deverá ser executado e também o prazo da ação.

7. Implementação das Melhorias

Execute o plano de melhoria sistematicamente, concentrando-se em áreas prioritárias para impacto máximo do projeto. Estabeleça um cronograma para acompanhamento do processo e monitore de perto a situação dos indicadores para acompanhar o progresso e identificar oportunidades de melhorias adicionais. Colete feedback de funcionários e clientes, para fazer ajustes se necessário. E lembre-se de celebrar os sucessos e aprenda com os erros para refinar e aprimorar continuamente os processos.

Pronto para transformar seus processos com o *Lean Office*?

Utilize a planilha abaixo com os 7 passos detalhados e algumas ferramentas para facilitar o seu trabalho.

https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1yrylkkVSLnDh_mWmwyiDL6kyHJ_Y9bcs

Referências

- ALINA-MARIA, V. Lean management in banking. In: Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series, v. 4, n. 39, 2011, p. 118 - 123.
- BAAG, P. K.; KAVITHA, P.; SARKAR, A. Application of lean tool for process improvement of bank branches. IIM Kozhikode Society & Management Review, v. 8, n. 2, p. 131-142, 2019.
- BUCHELE, G. T; TEZA, P.; SOUZA, J. A. de; DANDOLINI, G. A. Métodos, técnicas e ferramentas para inovação: o uso do brainstorming no processo de design contribuindo para a inovação. Pensamento & Realidade, v. 32, n. 1, p. 61, 2017.
- CALSAVARA, N. A. Aplicação do pensamento Lean Office e mapeamento do fluxo de valor no processo de concepção de unidades bancárias de uma empresa do setor financeiro. Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 11, n. 3, p. 105, 2016.
- COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. In: X Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPROD) de Sergipe, 10., 2018, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2018. p. 1 - 11.
- EVANGELISTA, C. S.; GROSSI, F. M.; BAGNO, R. B. Lean Office—escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. Revista Eletrônica Produção & Engenharia, v. 5, n. 1, p. 462-471, 2013.
- FREITAS, R. C.; FREITAS, M. C. D.; MENEZES, G.G.; ODORCZYK, R. S. Lean Office contributions for organizational learning. Journal of Organizational Change Management, v. 31, n. 5, p. 1027-1039, 2018.
- GENTIL, J. V.; TERRA, L. A. A. As vantagens competitivas do Lean Office. FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão, v. 18, n. 3, p. 304-317, 2015.
- GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D.; ROMANEL, F. B. Lean Office: operação, gerenciamento e tecnologias. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 240 p.
- HIDAYATI, J.; TARIGAN, U. P. P.; TARIGAN, U. Implementation of Lean Service to Reduce Lead Time and Non Value Added Activity in a Banking Institution. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 2019. p. 012076.
- HINES, P., HOLWEG, M., RICH, N. Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. International Journal of Operations & Production Management, v. 24, n. 10, p. 994-1011, 2004.

HINES, P.; LAMMING, R.; JONES, D.; COUSINS, P.; RICH, N. Value stream management: strategy and excellence in the supply chain. 1st ed. UK: Financial Times Prentice Hall, 2000. 474 p.

HINES, P.; TAYLOR, D. Going Lean: A guide to implementation. 1st ed. Cardiff: Lean Enterprise Research Centre, 2000. 56 p.

HULS, K. The Antioch Company brings lean into the office. *Journal of Organizational Excellence*, v. 24, n. 4, p. 31-38, 2005.

IMAI, M. Gemba Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. 404 p.

IMAI, M. Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo. 6. ed. São Paulo: IMAM, 1988. 236 p.

INDAH, R.; KHALIDA, S.; RAHMI, M. S.; IKHSAN, S. Lean Thinking in Banking Industry: Waste Identification on Credit Disbursement Process. In: E3S Web of Conferences. EDP Sciences, 2018. p. 07004.

ISMAEL, A. R. C. Gestão de empresas por metodologias Kaizen-Lean: estudo de caso – Iberol. 2015. 92 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Técnico Lisboa, Lisboa, 2015.

KHAN, Z. A.; AHMAD, M.; BUTT, S. Implementation of lean practices in banks: a qualitative research. *Independent Journal of Management & Production*, v. 10, n. 2, p. 489-498, 2019.

KONING, H.; DOES, R. J. M. M.; BISGAARD, S. Lean Six Sigma in financial services. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2008.

LAGO, N.; CARVALHO, D.; RIBEIRO, L. M. M. Lean Office. *Revista Fundação*, v. 248, n. 249, p. 6-8, 2008.

LAREAU, W. Office Kaizen: Transforming Office Operations into a Strategic Competitive Advantage: Transforming Office Operations into Strategic Competitive Advantage. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002. 174 p.

LIKER, J.K. Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. 1st ed. San Francisco: MC Graw-Hill Education, 2004. 350 p.

OHNO, T. Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1997. 150 p.

OLIVEIRA, D. P. R. Administração de Processos – Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2006. 291 p.

OLIVEIRA, J. D. Escritório Enxuto (Lean Office). Lean Institute Brasil, 2007. Disponível em: <https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_57.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2023.

PALADINI, E. P. Gestão da qualidade: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PERALTA, C. B. D. L.; LERMEN, F. H.; MARTINS, E. D. L.; SILVA, V. L. D.; ECHEVESTE, M. E. S. Lean office: mapeamento do fluxo de valor administrativo em rotina de trabalho de órgão público. *Journal of Lean Systems*, v. 2, n. 3, p. 87-106, 2017.

PEREIRA, N. A.; ARGOUUD, A.R.; POLITANO, P. Gestão por processos. 1. ed. São Carlos: Pixel, 2015a.

PINHEIRO, L. M. P.; TOLEDO, J. C. Lean Thinking e Lean Manufacturing. 2014. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/45739567-1-definicao-e-principios-do-lean-thinking.html>>. Acesso em: 11 mar. 2023.

RASMUSSEN, D. The SIPOC picture book: a visual guide to the SIPOC/DMAIC relationship. 1st ed. Madison: Oriel Incorporated, 2006. 19 p.

RENTES, A. F.; SILVA, A. L.; SILVA, V. C. O.; CASTRO, S. A. Aplicando os conceitos de Lean Production em uma Industria de Calçados: Um Estudo de Caso. 2006. Disponível em: <https://www.hominiss.com.br/es/img/usr/teses-artigos/Aplicando_os_conceitos_de_Lean.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

ROTHER, M.; SHOOK, J. Aprendendo a Enxergar. Mapeando o Fluxo de Valor para

Agregar Valor e Eliminar o Desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2012.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. Lean Office: Gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas. 1. ed. São Paulo: Editora Leopardo, 2010. 186 p.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. Value Stream Management for the Lean Office: eight steps to planning, mapping, & sustaining lean improvements in administrative areas. 1st ed. Boca Raton: CRC Press, 2003.

TOLEDO, J. C.; AIRES, M. Á. B.; COSER, R. M.; MENDES, G. Qualidade: gestão e métodos. Grupo Gen-LTC, 2013.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, Revised and Updated. New York: Simon & Schuster, 1996. 350 p.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T.; ROSS, D. A Máquina que mudou o mundo. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 336 p.

WOMACK, J.P.; JONES, D. T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riquezas. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 432 p.