



Projeto Mário Travassos

Artigo de Opinião

Aplicação do *Lean Office* nas Instituições Públicas

CAD Douglas Rubenich Cezimbra
(Opinião de inteira responsabilidade do autor)

2019

Resende-RJ, 14 de Outubro de 2019.

Gen Bda GUSTAVO HENRIQUE DUTRA DE MENEZES
Comandante da Academia Militar das Agulhas Negras

RESUMO

Com a exigência por parte dos clientes de qualidade, eficiência e rapidez em seu atendimento, as empresas estão desenvolvendo o conceito *lean office*, escritório enxuto, o qual tem se estendido para a administração pública. Isso se deve aos bons resultados obtidos em setores não manufatureiros, onde o trabalho é realizado sob uma visão funcional, o que faz com que o desempenho no trabalho seja baixo. Sabendo que o cliente-cidadão não deseja esse tipo de serviço a mentalidade enxuta deve ser bem recebida pela administração pública, o que fez com que se optasse pelo referido tema.

Palavras-chave: Lean office. Escritório enxuto. Administração Pública.

ABSTRACT

With the demand by customers for quality, efficiency and speed of service, companies are developing the concept lean office, lean office, which has been extended to the public administration. This is due to the good results obtained in non-manufacturing sectors, where the work is performed under a functional vision, which means that the performance in the work is low. Knowing that the client-citizen does not want this kind of service, the lean mentality should be well received by the public administration, which made it opt for this topic.

Keywords: Lean office. Lean office. Public administration.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Lima (2005), as organizações do setor público empregam milhares de indivíduos, sendo que os clientes destas organizações são cidadãos, os quais procuram ver atendidas suas necessidades básicas.

Estes clientes-cidadãos estão cada dia mais exigentes com relação à qualidade dos serviços prestados, e com o advento da internet ficou mais fácil exigir do Estado eficiência na prestação dos mesmos. Assim, o Estado criou o Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, a fim de sanar qualquer tipo de problema registrado pelo cliente-cidadão.

O conceito de *lean Office*, escritório enxuto, foi proposto por Tapping e Shuker (2003),

a fim de melhorar o fluxo de trabalho, bem como eliminar desperdícios na área administrativa.

Justifica-se o tema escolhido uma vez que o Exército Brasileiro faz parte da Administração Pública, e como tal, tem por obrigação atender os clientes-cidadãos com eficiência e qualidade, sem que os mesmos tenham que esperar por um longo período a fim de ter suas solicitações atendidas.

Thiollent (2000) chama atenção para o fato de que nos dias atuais os clientes-cidadãos esperam que o setor administrativo público apresente bons resultados, opere com presteza, rapidez e confiabilidade, e isso o conceito *lean office* pode oferecer.

Assim sendo, tem-se que esse tema é de grande relevância para o Exército Brasileiro, devendo o mesmo ser disseminado a fim de que seja conhecido por todos e que se passe a utilizar as ferramentas do escritório enxuto na instituição, fornecendo bons resultados para a mesma.

2. APLICAÇÃO DO LEAN OFFICE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Segundo McManus (2003), um escritório enxuto é a aplicação da filosofia "Lean" aos processos *front-end*. No início dos anos 90, a Toyota desenvolveu o conceito de *lean*, identificando oito categorias de desperdício de processo. São eles: transporte, estoque, movimento, espera, processamento excessivo, superprodução, defeitos e mnemônicos. De acordo com os pioneiros do conceito, um fabricante pode realmente agregar valor aos produtos, eliminando o desperdício nesses processos. Este avanço permeia a fabricação de hoje e agora está começando a ser encontrado em locais fora das fábricas: ou seja, o escritório.

Empresas de fabricação de ponta começaram a reconhecer muitas semelhanças entre suas linhas de fabricação e seus escritórios. Ambas as configurações têm processos e pessoas produzindo saída de trabalho. Mais importante ainda, ambos têm processos que, não refinados, se tornam um desperdício.

Hines *et al.* (2000) afirmam que a ideia de um escritório enxuto é relativamente nova e ainda há perspectivas variadas sobre como isso pode ser alcançado com sucesso. A eliminação do desperdício em um escritório também é discutivelmente mais difícil do que na linha de manufatura, porque a produtividade em um escritório é muito menos quantificável. No entanto, esses seis princípios fundamentais permanecem testados e verdadeiros: Mapeamento do Fluxo de Valor; Padronização; Fluxo; Foco; Cultura e Alinhamento.

O cliente-cidadão quer ser bem atendido, com qualidade e eficiência. A administração pública tem por obrigação prestar um bom atendimento às pessoas que dela necessitam. Desta forma, tem-se que o *lean office* é uma forma comprovadamente eficiente de se chegar à excelência no atendimento.

A fim de promover uma boa cultura enxuta, as mudanças no processo da empresa devem estar alinhadas aos objetivos da empresa e devem ser flexíveis com base no *feedback* dos funcionários. A ironia da implementação *lean* é que ela pode realmente ser um processo de desperdício em si - ou pior, pode criar um processo mais dispendioso. Se você começar com sua empresa e seus funcionários, o resto deve seguir (HINES *et al.*, 2000).

CONCLUSÃO

A aplicação de abordagens enxutas em áreas de escritório pode levar a melhorias no desempenho e outros benefícios alcançados em ambientes de fabricação tradicional. A intangibilidade das operações de escritório pode aparecer como uma grande dificuldade para implementações enxutas, mas na verdade os benefícios são tão importantes quanto os alcançados em ambientes de fabricação.

Assim sendo, tem-se que o *lean office* deve ser aplicado nas instituições públicas, as quais devem prestar um serviço de qualidade e com eficiência para os clientes-cidadãos.

REFERÊNCIAS

HINES, P. et al. **Gerenciamento de fluxo de valor**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

McMANUS, H. **Product Development value stream analysis and mapping manual (PDVMS) – Alpha Draft. Lean Aerospace Initiative**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2003. Disponível em: <www.dspace.mit.edu/bitstream/.../Value%20Stream%20Analysis>. Acesso em: 25 set. 2019.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Tradução de Cristina Schumacher. Revisão técnica de Paulo C.D. Motta. Porto Alegre: Bookman, 1997.

TAPPING, D. & SHUKER, T. **Value stream management for the lean office: 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas**. 1st ed. New York: Productivity Press, 2003. Disponível em: <www.crcpress.com > ... > Office - Administrative Processes>. Acesso em: 12 set. 2019.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A Mentalidade Enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.