

ESCRITÓRIO ENXUTO: IMPLANTAÇÃO DO LEAN OFFICE EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Andreza Rodrigues Da Silva¹
Evelyn Diane Dombroski²
Patricia Rodrigues Martins³
Solange Bueno Godoi⁴
Osmir Tadeu de Aguiar⁵
Chrystian Renan Barcelos⁶
Carlos Eduardo Maran santos⁷
Caroline Carvalho Patricio Bezerra⁸
Debora Egea Vieira Nardelli⁹
Elisete Nunes Araújo¹⁰
Francisco Maurício Bieniacheski¹¹
Iglê dos Santos Pequeno¹²
Isabel Batista Da Silva¹³
Maurício De Castro Robert¹⁴
Michelle Aparecida Coelho Moreira¹⁵
Patricia Samofal¹⁶

Resumo: O conteúdo desse artigo retrata a importância da melhoria contínua dentro das organizações, baseado no método Lean Office. Atualmente é imprescindível para toda empresa, oferecer a seus clientes produtos e serviços com o máximo de qualidade e eficiência, por tanto surgiu à oportunidade da implantação do método escritório enxuto em uma Fundação de Apoio a Universidade Federal do Paraná, visto que por se tratar de uma empresa de pequeno porte, possui diversos problemas internos que podem ser resolvidos através de ferramentas da qualidade. Em áreas administrativas é extremamente difícil a identificação de desperdícios, pois estes ocorrem no fluxo de informações, e etapas realizadas no dia a dia. Para a correta análise e identificação desses problemas foi essencial, uma verificação em todo o processo de trabalho e uma

¹ Graduanda em Administração da UniFasp.

² Graduanda em Administração da UniFasp.

³ Graduanda em Administração da UniFasp.

⁴ Graduanda em Administração da UniFasp.

⁵ Docente da UniFasp.

⁶ Docente da UniFasp.

⁷ Docente da UniFasp.

⁸ Docente da UniFasp.

⁹ Docente da UniFasp.

¹⁰ Docente da UniFasp.

¹¹ Docente da UniFasp.

¹² Docente da UniFasp.

¹³ Docente da UniFasp.

¹⁴ Docente da UniFasp.

¹⁵ Docente da UniFasp.

¹⁶ Docente da UniFasp.

avaliação minuciosa as respostas realizadas via questionário, onde cada colaborador pode compartilhar erros vivenciados diariamente. Será apresentado com precisão, como surgiu o Lean Office, as pessoas envolvidas no desenvolvimento, os métodos que podem ser utilizados em conjunto, os quais são eles: PDCA, MFV, Kaizen e o modelo 5S, qualquer um desses modelos, se bem aplicados tem grandes resultados, melhorando a estrutura da organização. Tratando-se de escritórios, veremos o quanto o Lean Office não só agrega como se faz necessário na Fupef ou em qualquer organização que necessita eliminar desperdícios em seu ambiente administrativo, aperfeiçoando o fluxo de valor por meio de processos padronizados, serviços eficientes e melhoria contínua.

Palavras-chaves: Escritório Enxuto; Melhoria Contínua; Métodos.

1. INTRODUÇÃO

Tratando-se de serviços administrativos, grande parte das empresas possui uma imensa dificuldade, em identificar pontos de desperdícios que ocorrem dentro de cada setor, e que em algum momento acarretará prejuízos financeiro, entregas fora de prazo, falta de comunicação entre setores e burocratização nos processos. A metodologia Lean Office surgiu a mais de 60 anos, desenvolvida pela fabricante de automóvel Toyota e sua ideia principal era acabar com pontos de desperdícios que ocorriam frequentemente nos ambientes de produção e padronizar as etapas de trabalho. É indiscutível, que vivemos um período de extrema evolução tecnológica, onde as empresas para se manterem ativas, necessitam se atualizar constantemente, para produzir produtos e serviços de qualidade e eficiência. O lean Office, que significa: Escritório Enxuto é um método capaz de inovar e transformar os processos que ocorrem no ambiente administrativo das empresas tem por objetivo a aplicação de um pensamento enxuto, onde o valor encontra-se no fluxo de conhecimento e informações, tornando os processos mais eficientes e padronizados, eliminando etapas desnecessárias e que ocupam muito tempo do funcionário.

Os setores administrativos, comparados à ambientes fabris, possuem eminente dificuldade na identificação de desperdícios, pois esses problemas ocorrem de maneira imperceptível, como: reuniões sem objetividade, preenchimento de planilhas com informações desnecessárias, atividades manuais que ocupam muito tempo e que poderiam ser executado por softwares, excesso de documentos e arquivos armazenados na rede, falta de padronização, acúmulos de papéis em cima da mesa que acabam “desaparecendo”, gerando transtorno, retrabalhos e prejuízos. A inovação tornou-se uma necessidade para todas as empresas, é extremamente importante que

se produza mais gastando menos, eliminar tarefas que não agregam em nada ao setor administrativo, pois este é de fato o departamento que possui a visão geral da empresa.

O presente artigo tem por finalidade efetuar o diagnóstico da situação administrativa atual e mapear os desperdícios que ocorrem dentro do departamento administrativo de uma fundação de apoio a universidade federal do Paraná, em seguida propor um plano de ação para a implantação da ferramenta lean Office.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMO SURTIU LEAN OFFICE

Logo após a segunda guerra mundial os engenheiros, Taichii Ohno e Shigeo Shingo, necessitavam inovar o sistema de produção da Fábrica Toyota. Taichii Ohno foi diretor da Toyota e neste período a empresa estava vivendo uma situação extremamente crítica, portanto, não haveria a possibilidade de se fazer investimentos nos maquinários ou criar invenções. No início dos anos 50, houve uma grande parceria entre Ohno, Shigeo Shingo, consultor de qualidade da Toyota, e Edward Deming, que foi o principal responsável pela divulgação do método Controle Estatístico de Processo (CEP), em que o objetivo era criar um sistema estratégico de manufatura que elevasse o lucro da empresa, atingindo qualidade e crescimento.

Assim Ohno desenvolveu o Sistema Toyota de Produção, muito conhecido por Just in Time, que foi inspirado em duas ideologias: primeiramente no sistema fundamental de produção divulgado no ano de 1926 por Henry Ford, a segunda foi o método de trabalho utilizado pelos supermercados nos Estados Unidos, observada pelo próprio autor em uma visita, onde os supermercados abasteciam seus produtos logo após o momento em que eles eram vendidos). Foi assim que surgiu o Sistema Toyota de Produção, que é muito conhecido e utilizado até os dias atuais por diversas empresas. O método funciona da seguinte maneira o sistema Toyota trabalha com a eliminação de 7 desperdícios, sendo eles: processos desnecessários, movimentos, estoques, espera, transporte, superprodução e por último o retrabalho, depois de muitos anos o sistema popularizou-se chegando até os Estados Unidos, tornando-se muito conhecido por lean Manufacturing, assim a técnica foi sendo cada vez mais aperfeiçoada alcançando diversas vertentes.

2.2 LEAN OFFICE

O lean Office que significa escritório enxuto, semelhante ao Lean Manufacturing possui o objetivo de trazer para a organização um pensamento enxuto, porém a ideia é aplicada em áreas administrativas e visa excluir excesso de relatórios não utilizados, etapas repetitivas de trabalho que não agregam valor algum, falta de padronização, movimentação desnecessária, processos mal executados, estratégias que não agregam valor aos clientes nem investidores, informações perdidas, falta de integração, processos secundários, falta de foco, transporte de informações e materiais desnecessários, ausência de disciplina; equipamentos e prédios que não estão sendo usados de forma máxima, materiais que não estão sendo utilizados e todos os materiais que já estão prontos para serem entregues e estão aguardando, processos informais.

Para que o método Lean Office seja implantado, primeiramente é necessário identificar os problemas que ocorrem nas áreas administrativas, por tanto foi utilizado como base teórica livros e artigos que possibilitaram uma visão atualizada do cenário administrativo atual, trazendo a fácil compreensão e importância de se implantar um sistema, capaz de gerar importantes resultados dentro da organização, sem que a organização precise investir dinheiro.

2.3 PDCA: PLAN DO CHECKACTION

Na prática do Lean Office, diversos métodos podem ser utilizados em conjunto com a ferramenta, entre eles o PDCA (Plan do checkaction); Mapeamento do fluxo de valor (MFV); Kaizen; Cinco Sentidos (5S).

PDCA: é um método de gestão que tem por objetivo superar o processo de solução de problemas e promoção das mudanças necessárias em tempo adequado. De acordo com o tipo do gerenciamento a ser realizado, o “giro” do PDCA assume características diferentes. Executado em 4 etapas Plan – Planejamento definindo metas e planos de ação; Do – Execução dos planos de ação, treinamento da equipe, implantação e coleta de dados; Check – Avaliação dos resultados obtidos em relação ao alcance da meta; Action – Sistematização das melhorias identificadas.

O ciclo PDCA é uma excelente ferramenta de melhoria contínua que visa controlar e obter resultados significativos e indispensáveis nas atividades de uma organização. É excelente para se adquirir melhoria em processos, padronizar as

informações. Segundo o autor Ishikawa (1993), qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso e homogeneidade dos resultados do processo. Assim, tendo como fundamento este estudo, utilizou-se dessa ferramenta como a metodologia mais adequada para implantação do escritório enxuto na Fupef, uma vez que a técnica pode auxiliar a identificação de desperdícios até a padronização e solução de problemas detectados.

Figura 1 - Ciclo PDCA Fupef

CICLO PDCA NA FUPEF		
PDCA	MASP	FERRAMENTAS
P	IDENTIFICAR O PROBLEMA: Retrabalhos, falta de conferência , gerando atrasos , etapas manuais e falta de comunicação externa.	COLETA DE DADOS ATRAVÉS DE OBSERVAÇÃO DIRETA, ANÁLISE DE DOCUMENTAÇÃO E ENTREVISTAS COM COLABORADORES E DIRETORES ATRAVÉS DE QUESTIONARIO COM PERGUNTAS ABERTAS
	OBSERVAÇÃO: Muitos dos colaboradores relataram os mesmos problemas, sendo estes : Retrabalhos, falhas em etapas anteriores que não são realizadas corretamente.	FALTA DE PADRONIZAÇÃO, SERVIÇOS MANUAIS, FALTA DE COMUNICAÇÃO, FALTA DE FERRAMENTAS VOLTADAS A MELHORA, FALTA DE DIALOGO COM FUNCIONARIOS, DESVALORIZAÇÃO DE CAPITAL HUMANO, FALTA DE TREINAMENTO, PROBLEMAS DE ANOS ANTERIORES NÃO RESOLVIDOS E FALTA DE DEFINIÇÃO DE METAS.
	ANÁLISE: analisamos a realização de trabalho manual que poderia ser automatizado, setores anteriores devem efetuar uma conferência mais rigida	
	PLANO DE AÇÃO: Implantar o sistema de lean office, para eliminação de retrabalhos e padronização no fluxo de documentação	DEFINIR FLUXO DE DOCUMENTAÇÃO E PADRONIZAR DATAS PARA ASSINATURA INTENSIFICAR O USO DO SISTEMA MASTER MANAGER 100%. REUNIÃO COM TODOS OS COORDENADORES PARA ENTREGA DE MANUAL COM REGRAS E POSSIVEIS PENALIDADES CASO OCORRA DESCUMPRIMENTO, TREINAMENTO E CURSOS PARA COLABORADORES,
D	EXECUÇÃO	
C	VERIFICAÇÃO	
	BLOQUEIO	
A	PADRONIZAÇÃO	DATA PARA ASSINATURAS, AUTOMATIZAÇÃO E FLUXOGRAMA DE DOCUMENTAÇÃO.
	CONCLUSÃO	É SEMPRE POSSIVEL MELHORIAS E QUALIDADE, ENXUTAR ETAPAS QUE NÃO AGREGAM VALOR.

Fonte: Do Autor

2.4 MFV: MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR

É uma ferramenta que proporciona entender e enxergar o fluxo de material e informações através de um fluxo de valor. O fluxo de valor é toda ação que, agregando valor ou não, é necessária para passar um produto ou informação do estado de conceito para o estado de produto ou atividade finalizada. É uma ferramenta simples e exige apenas seguir o caminho da produção do início ao fim, desenhando, detalhadamente, o mapa de cada processo no fluxo de material e informação, em seguida através de um conjunto de sugestões, desenha-se o mapa do “estado futuro”, uma representação visual de como o fluxo deve ser.

2.5 KAIZEN: MELHORIA OU MUDANÇA PARA MELHOR

Tem o objetivo de trazer melhoria para a organização, eliminando desperdícios e busca envolver os colaboradores. Possibilitando que as empresas consigam diminuir custos e melhorar a qualidade e variedade do produto (IMAI, 2010). Os benefícios para as empresas são: aumento de produtividade sem investimentos significativos; reduções nos custos de produção; capacidade de realização das mudanças de mercado; e motivação dos colaboradores. O kaizen requer mudança na percepção de todos na organização, que devem, constantemente, identificar desperdícios no trabalho para poder eliminá-los, sempre com apoio dos superiores (IMAI, 2010).

2.6 CINCO 5S

Cinco Sensos: Muito conhecido pelas empresas por 5S, originários das palavras em japonês Seiri – Senso de utilização compete em deixar o mínimo de material ou informação para o funcionário; Seiton – Senso de ordenação, deixar o material de fácil acesso para não precisar procurar; Seiso – Senso de limpeza, conservar sempre limpo o ambiente de trabalho e os equipamentos; Seiketsu – Senso de saúde relaciona-se tanto a saúde física quanto mental, elemento fundamental para a felicidade de cada funcionário e seus familiares; Shitsuke – Senso de autodisciplina consiste em adquirir e internalizar bons hábitos.

2.7 BENEFÍCIOS DA FERRAMENTA LEAN OFFICE

Recursos humanos, através do pensamento enxuto pode se diminuir a burocratização, evitar desperdício de tempo e recursos, melhorar a comunicação, mais organização e confiança na folha de pagamento, processos definidos e automatizados. Financeiro, através do sistema enxuto, pode-se controlar e cortar gastos excessivos, mais eficiência no fluxo de caixa, controle financeiro, análise atualizada do desempenho da empresa, controle de prazos e vencimentos, padronização em etapas de trabalho.

Contabilidade, muitas vezes necessita ajustar suas práticas de faturamento de custos para se beneficiar com o sistema de produção enxuta, é possível o controle de comprovantes, de pagamentos de despesas, controle de contas bancária lançado, identificar entradas, controle na emissão de notas fiscais, dentre outros benefícios.

Administrativo, com a metodologia lean Office, o setor terá melhora no clima organizacional, engajamento dos colaboradores, relatórios precisos e satisfatórios, melhora na comunicação, rotinas organizadas e definidas, tarefas bem distribuídas, propósito da empresa bem definido e redução de custos e tempo.

Marketing, com o sistema enxuto o setor pode ter controle sobre etapas de trabalho, implantando métodos e campanhas de acordo com o produto e assim focar no público certo, definir os processos, atenção aos detalhes, tempo hábil para executar ações e fornecer produtos de alta qualidade, prestando serviços dentro do prazo, com preços acessíveis.

Compras, com a metodologia enxuta, é possível que o setor de compras tenha uma comunicação clara com outros departamentos, controle do estoque, soluções tecnológicas de processos e administrar tempo para novas fontes de fornecedores.

Jurídico, através da metodologia enxuta o setor poderá adquirir um regime tributário adequado, processos automatizados, controle de contratos profissionais, melhora na comunicação entre sócios e setores, metas definidas e planejamento estratégico, rotina bem definida e processos centralizados.

3 METODOLOGIA

Apresenta à descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, nesse sentido, Richardson (1999, p. 22) destaca que método é “o caminho ou a maneira para

se chegar a determinado fim ou objetivo”, e a metodologia pode ser entendida como “os procedimentos e regras utilizadas por determinado método”.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa possui caráter aplicado com relação a sua natureza, a pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Respondem a uma demanda formulada por “clientes, atores sociais ou instituições”. (Thiollent, 2009, p.36).

Segundo o autor Trujillo Ferrari (1982, p. 171) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”.

3.2 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Com relação a critérios de classificação, é caracterizada por ser de natureza exploratória, a pesquisa exploratória é uma metodologia que costuma envolver, levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

3.3 PESQUISA QUALITATIVA

No que diz respeito à natureza das variáveis pesquisadas, caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa. Segundo o autor Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Seguindo essa linha de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem. (Prodanov; Freitas, 2013, pag.70).

3.4 COLETA DE DADOS

No que tange aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa caracteriza-se por investigações realizadas por meio da coleta de dados junto aos funcionários e diretores administrativos. De acordo com os objetivos pretendidos pelo estudo, os seguintes métodos de coleta de dados podem ser adotados: observação; entrevistas; e questionários (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000).

3.5 CONSCIENTIZAÇÃO DA DIRETORIA E COLABORADORES

A empresa FUPEF já possui como plano estratégico, reuniões quinzenais, através desses encontros são definidos diretrizes, com a finalidade de estabelecer soluções eficientes para determinados problemas que surgem dentro da organização, nessas reuniões também são expostos e discutidos todos os problemas para que os diretores e colaboradores encontrem soluções. Sendo assim surgiu a possibilidade de utilizar dessas reuniões para a conscientização de toda a equipe. Foi realizada uma reunião como de costume, mas que teve início com a apresentação da ferramenta Lean Office, no qual foram expostos todos os benefícios que se pode alcançar através da técnica. Diante de toda a equipe administrativa e diretoria foi discutido sobre a ideia de tornar os processos administrativos enxutos e o quanto isso vem sendo aceito por diversas empresas no mundo todo. A migração destes conceitos da área fabril para o escritório não é tão simples, é mais fácil identificar os desperdícios quando são envolvidos matérias primas e processos de transformação física ou química.

Na área administrativa, a maior parte das atividades diz respeito à geração de informações, o que torna mais difícil a identificação dos desperdícios, pois visualizar o processamento de algo que não se pode tocar como a informação é bem mais complicada.

Na reunião foram levantadas diversas perguntas como: Tratando-se de escritório, o que são os estoques? Como podemos definir os relatórios produzidos e parados por dias nos computadores a espera de alguma análise? O que são os defeitos? Retrabalhos e dados incorretos registrados?

Diante de todas essas informações e dados apresentados, a diretoria e colaboradores entraram em comum acordo a respeito da necessidade e carência de um sistema enxuto, tendo consciência do quanto havia burocratização, falta de

comunicação, acúmulo de tarefas, planilhas desnecessárias e diversos problemas administrativos que afetavam a organização.

3.6 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Com o objetivo de adquirir melhoria organizacional para empresa FUPEF, procurou-se por meio de observação em todos os ambientes administrativos, visto que esta prática possibilita ao pesquisador adquirir informações de grupos e de situações onde existe maior quantidade de erros ou retrabalho.

Essa análise, consiste na investigação de características específicas dos problemas, visando seu completo entendimento, é essencial para se obter informações do real estado da empresa, sendo possível conhecer a realidade interna e externa, observar pontos fortes e fracos da organização, segundo o autor Lima (2010), diagnóstico organizacional é uma radiografia de como a empresa e seu sistema de gestão se encontram.

Podendo ser realizado de duas maneiras, uma com um olhar mais amplo visando toda gestão da empresa e outra a partir de enfoques específicos. Também foi utilizado coleta de dados, esta ferramenta pode proporcionar o uso de dados importantes que não se encontram em fontes documentais. Muitos destes dados podem ser quantificados ou utilizados para tratamento estatístico na etapa de análise de dados, que precisa ir além de dados quantificáveis e se aprofundar em aspectos subjetivos, ser realizada com uso de grupos focais, entrevista, observação, levantamento de documentos, entre outras atividades que proporcionam um aprofundamento maior na investigação do objeto da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta etapa será exposta uma breve descrição da empresa, e uma análise da entrevista com o Diretor, e por fim a análise de dados coletados via questionário, a pesquisa foi aplicada a todos os funcionários que exercem funções em áreas administrativas da empresa.

A análise tem como objetivo organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 168).

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Este estudo foi realizado na empresa FUPEF: Fundação de Pesquisas Florestais do Paraná, uma Fundação de Apoio a Universidade Federal do Paraná, a empresa é especializada em projetos de pesquisa engenharia florestal e gestão de projetos ambientais, considerada uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, foi fundada em 1971, com apoio da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

A FUPEF, fundação de Curitiba, tem como principal finalidade, elaboração de soluções inteligentes na área florestal, através do apoio sistemático ao desenvolvimento e à sustentabilidade de atividades florestais nas áreas do ensino, pesquisa, desenvolvimento e difusão tecnológica, junto ao setor público e privado nas áreas: Inovação tecnológica, Ciências da Terra, Educação, Saúde, Ciências Sociais, Industrial, Florestal, Conservação da natureza, Certificação florestal, Consultoria em gestão ambiental, Coordenação de projeto de pesquisa florestal, Economia e política florestal, Energias renováveis e mudanças climáticas, Manejo florestal e inventário florestal, Silvicultura e Tecnologia de produtos florestais. Ao longo de sua existência, a empresa realizou mais de 1000 projetos de pesquisa engenharia florestal de relevância para o desenvolvimento florestal e conservação ambiental, espalhados nos mais diversos estados brasileiros, com destaque para o estado do Paraná e para a região Amazônica, bem como relevantes projetos em diversos países de vários continentes.

4.2 ENTREVISTA COM DIRETOR

Na entrevista com o gestor foi discutido sobre as dificuldades que a empresa vem enfrentando em todos os setores, sendo explorado com riqueza de detalhes quais os maiores problemas ou reclamações realizadas por funcionários. Ao ser questionado sobre o elevado número de retrabalho, foi constatado que existe um elevado número de desperdícios, o que tem gerado para a Fundação, prejuízos financeiros, falta de comunicação, falta de uma padronização, onde os funcionários ficam confusos na hora de concluir uma solicitação ou no próprio fluxo de documentação.

A Fupef é uma empresa muito carente no quesito melhoria contínua, segundo os autores Mesquita e Alliprandini (2003), atualmente é razoável admitir que as empresas careçam da coordenação das atividades de melhoria dentro de uma visão sistêmica dos processos existentes. As atividades normalmente focam a solução

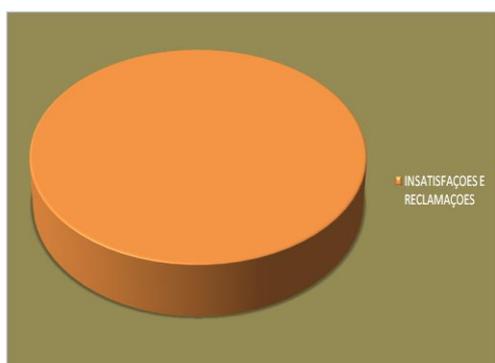
necessária para se adequar a outro indicador de desempenho, mas não estendem a análise para implicações em outros processos.

4.3 ANÁLISE DO QUESTIONARIO

O questionário foi aplicado para todos os trabalhadores que exercem funções administrativas na empresa, e para o diretor administrativo principal responsável pela organização, a fim de identificar os focos de desperdícios com base na filosofia Lean. Segundo o autor Parasuraman (1991), um questionário é tão somente um conjunto de questões, realizado para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto.

O objetivo foi diagnosticar a situação administrativa atual da empresa, e mapear os principais erros, problemas ou dificuldades vivenciadas pelos funcionários. Foi possível visualizar com 100% de precisão que existem erros em todas as etapas e setores, sendo possível mensurar do maior ao menor ponto e dificuldade diária. Conforme figura 2, podemos observar que o setor administrativo representa 100% das reclamações e grande número de insatisfação, o que tem afetado todo o fluxo de trabalho, atingindo todos os departamentos da empresa. De nove funcionários entrevistados, todos relataram fluxos mal definidos, atrasos em documentações que estão para assinatura e retrabalhos. Participou da pesquisa, 1 funcionário do Setor de RH, 2 Setor Financeiro, 1 Secretaria, 1 Setor de Projetos, 2 Setor de Compras, 1 Setor Jurídico e 1 Diretor Administrativo.

Figura 2 – Nível de Insatisfações e Reclamações

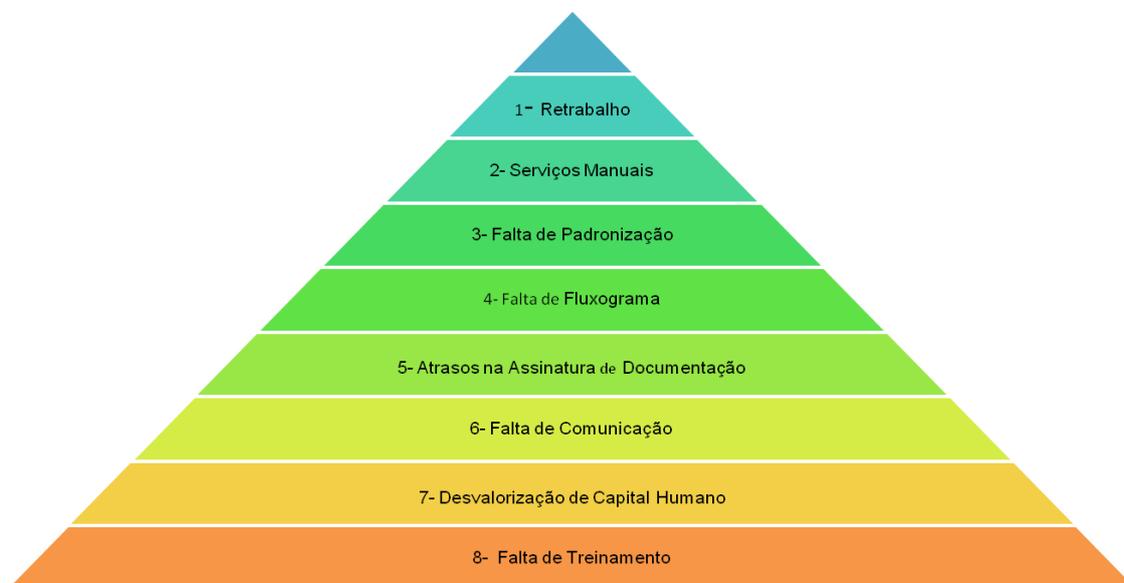


Fonte: Do Autor

4.4 PIRÂMIDE DE DESPERDÍCIOS

Com base nas respostas dos colaboradores e análises detalhadas, categorizou-se 8 tipos de desperdícios que mais afetam os setores administrativos conforme apresentado na figura 3, segundo o autor Womack e Jones (2003) conceituam a palavra muda, em japonês, como qualquer atividade realizada que absorve recursos e não cria nenhum valor, sendo assim caracterizado como um desperdício. Então o desperdício pode ser compreendido como um custo, pois ele não agrega valor ao produto, não traz lucros para a empresa e se torna um gasto desnecessário na elaboração do produto ou serviço.

Figura 3 – Pirâmide de Desperdícios Detectados na Fupef



Fonte: Do Autor

Através da análise de respostas do questionário, foi elaborado uma pirâmide de desperdícios Fupef, onde foram identificados processos onde ocorrem os maiores problemas internos, estando no topo da pirâmide o retrabalho, processos repetitivos que ocupam muito tempo e acaba gerando atrasos. Segundo o autor Hutchins (1993, p. 51) “retrabalho é um termo usado normalmente em relação aos produtos que podem estar fora das suas especificações, mas que podem ser consertados fora da linha”. Conforme Hutchins (1993), algumas empresas possuem um índice tão elevado de retrabalho a

tanto tempo que este já é considerado como característica normal de sua produção. Em segundo lugar na pirâmide, podemos verificar serviços manuais que poderiam ser automatizados, sendo também um dos grandes problemas que vem causando grande desgaste físico e mental dos colaboradores, em terceiro lugar a falta de padronização. Através da pirâmide podemos analisar os principais pontos de desperdícios que interferem no fluxo de trabalho.

4.5 PRINCIPAIS PROBLEMAS APRESENTADOS QUESTIONARIO

Por último foi realizado uma análise detalhada de repostas efetuadas via questionário de alguns colaboradores, onde foi possível identificar uma imensa insatisfação por parte de toda a equipe conforme apresentado na figura 4. O questionário, segundo o autor Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” É possível observar que a Fupef não possui um fluxo definido de documentação em seus processos administrativos e que isso afeta a empresa em geral.

4.6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação é uma técnica que traça uma metodologia para a conquista dos objetivos que se deseja atingir. Trata-se de um planejamento que define ações necessárias para alcançar objetivos, prazos, responsáveis por tarefa específicas recursos financeiros e humanos necessários e acompanhamento de resultados. Durante a realização do plano de ação, procurou-se identificar os problemas internos, e em seguida foi proposto à eliminação de todos os desperdícios detectados.

Figura 4 – Resumo de Respostas Questionário

QUESTÃO	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5
Tratando-se da rotina de trabalho, existe alguma etapa onde ocorram erros ou retrabalho? Cite algum exemplo?	Setor financeiro tem hoje, de lançar no Máster manual e ter que lançar novamente no banco	Orientações por parte dos diretores e gerenciassem a devida certeza	Retrabalho colocar uma informação que já está em modo físico em modo digital	Sistema de fluxo de documentos que dão entrada na empresa é falho, nunca conseguimos localizar	Falta de conferencia dos setores anteriores. Sem essa conferencia acabo realizando o trabalho de forma errônea
Durante o período de trabalho você já identificou processos manuais que ocupam muito tempo e acabam atrasando outros processos? De exemplo.	Modelos mais burocráticos de atividades tiveram de ser adotados também internamente	Quando recebo um processo e ele vem incompleto faltando documentos, tenho que ficar reconfirando	Sistema Máster, que esta atrasando certos processos,	Implantado um sistema que tem deixado o trabalho mais puxado e muito manual. Em vez de melhorar a situação acabou atrasando mais ainda	Processos como a impressão de plano de trabalho individual das bolsas solicitadas, onde passo um período do dia somente fazendo a impressão
Com relação aos colaboradores e diretores existe alguma resistência a mudança?	Colaboradores estão sempre abertos a mudanças , resistência maior se encontra em colaboradores externos e indiretos	Credito que o conservadorismo organizacional não leva a lugar algum e estagna qualquer empresa.	A equipe atual tem uma mente aberta e esta consciente da necessidade de uma mudança.	O quadro de colaboradores hoje esta muito mais acessível, lidam bem com mudanças,	As pessoas são sempre relutantes a mudanças e adaptações.
Você já identificou problemas como documentos e solicitações realizadas fora de prazo ou espera que acabam prejudicando o trabalho?	Quase todas as solicitações de adiantamento para viagem, solicitação de locação de veículo	Uma das coisas que mais acontecem e a diretoria tende a passar pano para os coordenadores, documentos que chegam em cima do prazo	As prestações de contas de adiantamento de viagem	Todos os setores já solicitaram algum tipo de mudança para melhora dessa questão, mas até o momento nenhuma solução foi tomada.	Não existe um padrão para assinatura. Muitos atrasos ocorrerem pelo fato de documentos não estarem assinados.
De acordo com as responsabilidades distribuídas a cada colaborador você sabe exatamente qual é sua função?	Sim	Sim, Com o enxugamento do quadro de colaboradores, muito do que havia sido centralizado no passado passou a ser melhor redistribuído.	Sim, mas sempre tem algumas atividades que fazemos que é atribuição de alguém ou até mesmo, atribuição de ninguém.	Sim, mas às vezes tenho que lembrar para diretoria quem faz o que na Fundação.	sim
Existe a necessidade de uma padronização, em alguma etapa de trabalho? Cite exemplo.	Sim, distribuição dos documentos para os setores, Não estabelecem um padrão para a análise, nem centralizam	É essencial a padronização e melhor organização no fluxo de documentos que tramitam internamente na empresa	Padronização nas prestações de contas de adiantamento de viagem	Sim em todos. Desde a solicitação, o recebimento, distribuição, prazo para execução e entrega.	No que concerne às áreas de interseção do meu setor, creio que não.

Fonte: Do Autor

Figura 5 – Iniciação de Plano de Ação Fupef

PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER:	Automatizar serviços manuais, fluxograma de documentação, eliminar retrabalhos e melhorar comunicação entre coordenadores
POR QUE REALIZAR:	Para eliminação de retrabalho e acúmulos de tarefas, evitar desgaste mental dos funcionários, agilidade, rapidez e etapas bem definidas
LOCAL A SER REALIZADO:	FUPEF - Fundação de Pesquisas florestais do Paraná - localizada na rua: R. Alm. Tamandaré, 1995 - Juvevê, Curitiba - PR
QUEM IRA REALIZAR:	Todos os colaboradores
COMO FAZER:	Automatizando tarefas, eliminando retrabalhos, treinamento para colaboradores, implantação de ferramentas para melhoria contínua, definição de fluxo de documentação
TÉCNICA DE APOIO	Implantação do brainstorming em reuniões quinzenais
PERÍODO PARA IMPLANTAÇÃO DO LEAN OFFICE	1 ano

Fonte: Do Autor

4.7 METAS E OBJETIVOS PARA FUPEF

Objetivo é o propósito de se realizar algo, é onde a empresa deseja chegar. É ele que determina a direção do que se deseja e do que se deve ser feito, serve como um guia para que o sonho seja finalmente realizado. Um objetivo é o que move o indivíduo para tomar alguma decisão ou correr atrás de suas aspirações. Objetivo é sinônimo de alvo, como ponto de mira de uma arma ou como o fim a atingir uma meta. A meta é o objetivo de forma quantificada, ou seja, tarefas específicas, que necessitam ser realizadas de forma regular, para se alcançar um determinado objetivo. É importante

saber que as metas são temporais e totalmente ligadas a prazos, ou seja, são pequenas ações que precisam ser realizadas diárias, semanal e mensalmente. Para que se alcance o objetivo final proposto, de forma organizada e planejada. Por tanto foi realizados uma tabela de metas e objetivos futuro para a organização a fim de que a melhoria continue esteja presente no dia a dia da empresa.

Figura 6 – Metas e Benefícios

METAS	BENEFICIOS
Eliminação de retrabalhos	Bom aproveitamento do tempo para que o setor mantenha o serviço dentro do prazo
Treinamento/ Valorização de Capital Humano	funcionarios engajados e motivados
Automatização	Relatórios rápidos e precisos sem a necessidade de preenchimento manual
Padronização	Equipe não tem dúvidas e cada etapa tem uma sequência definida
Melhorar Comunicação	Evita confusão, desentendimento ou conflitos
Agilizar fluxo de assinatura e documentos	Pagamentos realizados dentro do prazo
Melhoria Continua	Essencial estar atualizado para produção de produtos e serviços de qualidade

Fonte: Do Autor

A ferramenta Lean Office foi o primeiro passo para a Fupef, que é uma empresa totalmente aberta a mudanças, e pretende inserir em seu ambiente de trabalho técnicas de melhoria contínua.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho atingiu seu objetivo geral de diagnosticar os desperdícios presente no dia a dia da empresa Fupef, deixando clara a dificuldade da aplicação dos conceitos Lean Office no ambiente administrativo. No entanto foi possível integrar ferramentas e técnicas da produção enxuta, a fim de superar os obstáculos

encontrados no dia a dia. Foi possível perceber também que, a falta de ferramentas que auxiliem na melhoria contínua, deixou a Fupef muito atrasada no quesito automação, pois houve um alto número de reclamações e problemas internos, conseqüentemente a empresa possui funcionários insatisfeitos e confusos com relação a etapas de documentação, necessitando de um fluxograma para definição correta. Também é de grande importância o investimento no capital humano, visto que a empresa possui funcionários engajados e abertos a mudanças.

Contudo pode-se dizer que esta pesquisa contribui para a compreensão e esclarecimento de conhecimento, contribuindo assim com o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, gerando um direcionamento para empresas que almejam inserir métodos lean com sucesso. Este trabalho possibilitou o entendimento do processo da implantação Lean Office (Escritório Enxuto) as técnicas utilizadas são basicamente as mesmas que se utiliza para a implantação do Lean Manufacturing (Linha Enxuta), a mesma é utilizada para combate desperdícios nos processos industriais, e essa metodologia pode ser usada também para eliminar desperdícios em processos administrativos. O objetivo para utilizar esta metodologia, vem a ser a diminuição não apenas do desperdício de matérias como também no desperdício de tempo que pode ocorrer devido a um retrabalho.

Nesse sentido, a empresa irá economizar tempo, aumentar o seu capital de giro evitando os gastos desnecessários ocasionados por retrabalhos. As vantagens de utilizar o Lean Office na pratica estão na diminuição da burocratização dos processos, controle financeiro dos gastos, melhora no clima organizacional, comunicação clara entre setores, processos automatizados, entre outros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 8. ed. Nova Lima – MG: Editora Falconi, 2004.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. A disciplina e a pratica da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DE TOLEDO, José Carlos. Qualidade: Gestão e Métodos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC.

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas – ERA, São Paulo, v. 35, n.3, 1995.
- HUTCHINS, David. Just In Time. São Paulo: Atlas, 1993.
- IMAI, M. Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo. 5.ed. São Paulo: IMAM, 1994.
_____. Gemba-Kaisen: estratégia e técnicas do Kaizen no piso de fábrica. São Paulo, IMAN, 1996.
- ISHIKAWA, Kaoru. (1993) “Controle da qualidade total: à maneira japonesa”, Campus, Rio de Janeiro.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MESQUITA, M. & ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. Gestão & Produção. v.10, n.1, p.17-33, 2003.
- Ohno, T. (1997). O Sistema Toyota de Produção: Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman2013
- Pagnossin, L, G., & Ross, C. (2016). Abordagem do Lean Office aplicada em um caso prático. Journal of Lean Systems, 1(1): 95-113.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. Research methods for business students. 5. Ed

SCUCCUGLIA, Marcelo. Aplicação do Método de Produção Enxuta em Processos Administrativos. 2006. 100p. Tese (Mestrado em Engenharia Mecânica) – UNICAMP, Campinas, 2006.

THIOLLENT, Michel. Metodologia de pesquisa-ação. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRUJILLO FERRARI, Alonso. Metodologia da pesquisa científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WOMACK, J. P.; JONES, D.T. A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Free press, 2003.