

Lean Office: um estudo de caso do processo de solicitação de férias em uma empresa pública do Estado de São Paulo

Juliana Gonçalves Costa (Universidade de Araraquara - UNIARA) juliana.goncalves.costa@gmail.com

Lilian Ribeiro Lacerda da Silva (Universidade de Araraquara - UNIARA) lilianrlacerda@gmail.com

Carlos Magno de Oliveira Valente (Universidade de Araraquara - UNIARA) cmovbr@gmail.com

Resumo:

Diante da necessidade de as empresas públicas otimizarem os processos de gestão visando reduzir desperdícios, de modo a atender as necessidades dos cidadãos, o presente artigo estuda o caso de uma empresa pública federal do Estado de São Paulo que pretende eliminar desperdícios nas áreas administrativas. Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi o de aplicar a metodologia *Lean Office* e a ferramenta de Mapeamento do Fluxo de Valor – MFV com a finalidade de identificar e reduzir desperdícios de tempo e recursos no processo de solicitação de férias, escolhido por demandar muito tempo e envolver todos os empregados. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas *Lean Office*, desperdícios nos escritórios e Mapeamento do Fluxo de Valor para a construção do referencial teórico do trabalho. A abordagem da pesquisa foi qualitativa e utilizou-se de um estudo de caso. Os resultados demonstraram que inicialmente havia uma série de desperdícios no processo, alinhados com as definições apresentadas dos desperdícios comumente encontrados nos escritórios. Por meio do mapeamento do estado futuro desse processo, foi possível verificar pontos de otimização, o que permitirá agilidade na tramitação desse processo, redução de tempo gasto, redução do número de empregados, além da diminuição do uso de insumos de escritório, já que o processo passará a ser realizado de forma totalmente eletrônica.

Palavras chave: *Lean Office*, Mapeamento do Fluxo de Valor, Solicitação de férias, Desperdícios nos escritórios, Empresa pública.

Lean Office: a case study of the process of requesting vacations in a public company of the State of São Paulo

Abstract

In view of the need for public companies to optimize management processes in order to reduce waste in order to meet the needs of citizens, this article studies the case of a federal public company of the State of São Paulo that intends to eliminate waste in the administrative areas. Thus, the objective of this work was to apply the Lean Office methodology and the Value Stream Mapping Tool (MFV) with the purpose of identifying and reducing wasted time and resources in the process of requesting vacations, chosen for spent a long time and involve all employees. A bibliographic research was carried out on Lean Office themes, office waste and Value Stream Mapping for the construction of the theoretical framework of work. The research approach was qualitative and used a case study. The results showed that initially there were a number of wastes in the process, in line with the definitions of wastes commonly found in offices. By mapping the future state of this process, it was possible to verify optimization points, which will allow agility in the processing of this process, reduction of time spent, reduction of the number of employees, and a decrease in the use of office supplies, since the process will be carried out in a totally electronic way.

Key-words: Lean Office, Value Stream Mapping, Vacation Request, Waste in Offices, Public Company.

1. Introdução

Existe a necessidade, de acordo com Martins e Marini (2010), das empresas públicas melhorarem os processos de gestão para otimizar o serviço prestado e reduzir desperdícios, de modo a atender as necessidades dos cidadãos.

A otimização do processo também tem sido identificada pelos governantes que, verificando a necessidade de melhoria do processo administrativo em termos de agilidade e redução de custos, publicaram o Decreto nº 8.539, em 2015. Tal Decreto visa instituir sistemas informatizados nas empresas públicas (federal direta, autárquica e fundacional) com o objetivo de aumentar a transparência e a segurança dos processos administrativos, reduzir custos com tramitação e mesmo de papel e, conseqüentemente, ampliar a sustentabilidade ambiental (BRASIL, 2015).

Além do uso de sistemas informatizados, alguns conceitos utilizados na Engenharia de Produção, como o *Lean* e o Fluxo de Valor também podem ajudar as empresas a localizar pontos de otimização nos processos administrativos. Para Tapping e Shuker (2010, p. 161), o conceito *Lean* é “um paradigma baseado na meta fundamental de eliminar desperdício e maximizar fluxo”. Tal conceito tem por finalidade mudar a mentalidade e conhecer possíveis pontos de eliminação do desperdício.

Tapping e Shuker analisam ainda a necessidade de mapear o fluxo de valor. De acordo com os autores, o fluxo de valor é “uma coleção de todas as etapas (tanto as que agregam valor quanto as que não agregam) envolvidas para fazer uma transformação de matéria-prima naquilo que o cliente está disposto a pagar.” (TAPPING; SHUKER, 2010, p. 160).

Com base nesses preceitos, o presente artigo visa estudar o caso de uma empresa pública federal do Estado de São Paulo que visa eliminar desperdícios nas áreas administrativas, iniciando pelo processo de solicitação de férias, escolhido por demandar muito tempo e envolver todos os empregados. Essa empresa conta com diversas Unidades localizadas no Brasil, que implantou em 2017, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em atendimento ao Decreto n 8.539 e que, em 2019 implantará o Sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) para integrar seus processos administrativos e agilizar ainda mais o trabalho.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é o aplicar a metodologia *Lean Office* e a ferramenta de mapeamento do fluxo de valor com a finalidade de identificar e reduzir desperdícios de tempo e recursos no processo de solicitação de férias de uma empresa pública federal do Estado de São Paulo.

O trabalho está estruturado em 6 seções: a seção 1 (Introdução) apresenta a contextualização da temática e o objetivo do trabalho; a seção 2 aborda os conceitos de *lean office*, desperdícios no escritório e o mapeamento do fluxo de valor, a seção 3 discorre sobre a metodologia, a classificação da pesquisa, a descrição dos métodos e as técnicas de coleta dos dados; a seção 4 apresenta o estudo de caso, contendo o mapa do estado atual e o mapa do estado futuro; na seção 5 são abordadas as conclusões e as considerações finais; e a última seção contém as referências utilizadas ao longo do trabalho.

2. Lean Office

As empresas geralmente aplicam o conceito *Lean* em seus processos de manufatura, mas devido a alta concorrência muitas também possuem o escritório atuando de maneira enxuta e desta forma adquirem uma vantagem competitiva (PERALTA et al., 2017). Para Tapping e Shuker (2010) além da empresa se tornar mais competitiva, os empregados se tornam mais produtivos, motivados e satisfeitos em um ambiente livre de desperdícios.

A implementação da metodologia *Lean* em escritórios não é tão fácil quanto a da área industrial (SERAPHIM; SILVA; AGOSTINHO, 2010). Portanto, empregados quanto líderes devem estar engajados e participarem do processo, que traz benefícios a todos. Tapping e Shuker (2010, p. 18) afirmam que o *Lean* também leva a melhorias de comunicação pois “empresas *Lean* diferenciam-se mais radicalmente das empresas tradicionais no geral no fato de a informação fluir livremente em várias direções, principalmente de cima para baixo e de baixo para cima”.

E para que o *Lean* seja implantando, é necessário eliminar os sete desperdícios das áreas administrativas.

2.1 Os desperdícios no escritório

Eliminar o desperdício é o alvo principal do *Lean*, já que eles não agregam valor ao cliente e encarecem o produto ou serviço. Os desperdícios foram identificados primeiramente nos processos de produção das fábricas, e hoje já existem comparações com os desperdícios nos escritórios (TAPPING; SHUKER, 2010).

Na Figura 1 é apresentado um comparativo dos sete desperdícios na manufatura e no escritório (SERAPHIM; SILVA; AGOSTINHO, 2010):

Item	Manufatura	Escritório
Processamento sem valor	Utilização errada de ferramentas, procedimentos ou sistemas	Uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados, ao invés de abordagens simples e eficazes
Superprodução	Produzir excessivamente ou cedo demais, resultando excesso de inventário	Gerar mais informações, em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário ou antes do correto momento
Inventário	Excesso de matéria-prima, de peças em processamento e estoque final	Alto volume de informação armazenado (buffer sobrecarregado)
Defeito	Problema de qualidade do produto ou serviço	Erros frequentes de documentação, problema na qualidade dos serviços ou baixa performance de entrega
Transporte	Movimento excessivo de pessoas ou peças, resultando em dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia	Utilização excessiva de sistemas computacionais nas comunicações
Movimentação	Desorganização do ambiente de trabalho, resultando em baixa performance dos aspectos ergonômicos e perda frequente de itens.	Movimentação excessiva de pessoas e informações
Espera	Longos períodos de ociosidade de pessoas e peças, decorrentes, por exemplo, de máquina em manutenção ou em preparação (<i>set-up</i>), resultando em <i>lead time</i> longo	Períodos de inatividade das pessoas e informações (aprovações de assinatura, aguardar fotocópias, esperar no telefone)

Figura 1 – Os sete desperdícios na manufatura e no escritório. Fonte: Seraphim, Silva e Agostinho (2010, p. 391)

Na figura acima são apresentados desperdícios comuns nos escritórios e que devem ser

eliminados para reduzir custos, como: diminuição do volume de informações inúteis, eliminação de impressões desnecessárias, movimentação excessiva, períodos de inatividade de pessoas, dentre outras. Tapping e Shuker (2010, p. 50) destacam que “o alvo máximo do *Lean* é a total eliminação de desperdício. [...] o desperdício é qualquer coisa que adicione custo ou tempo sem acrescentar valor.”. Ou seja, o desperdício aumenta o custo total do produto ou serviço ao cliente e não agrega valor, devendo ser eliminado.

Para descobrir possíveis pontos de desperdícios, pode-se utilizar o mapeamento do fluxo de valor.

2.2 Mapeamento do Fluxo de Valor

De acordo com Rother e Shook (2012), o mapeamento do fluxo de valor mostra toda ação que é realizada para que um produto seja produzido na fábrica e chegue até o consumidor, ou o fluxo do projeto do produto, do projeto ao lançamento. O objetivo da utilização dessa ferramenta é a de verificar o quadro mais amplo dos processos, analisando todas as ações, das que agregam valor às que não agregam, com o enfoque de visualizar o todo e verificar possíveis pontos de melhorias.

Para encontrar as fontes de desperdício do processo, Rother e Shook (2012, p. 4) apresentam o seguinte caminho

[...] siga a trilha da produção de um produto, desde o consumidor até o fornecedor e, de forma cuidadosa, desenhe uma representação visual de cada processo nos fluxos de materiais e informações. Então, formule um conjunto de questões-chave e desenhe um mapa do “estado futuro” de como o valor deveria fluir.

Rother e Shook (2012) ainda apresentam uma série de vantagens ao utilizar o mapeamento do fluxo de valor, como: a ferramenta permite verificar o processo como um todo, identificando eventuais fontes de desperdícios de tempo, informações e de materiais; os processos tornam-se visíveis para todos os interessados; serve de referência para implantação do *lean*; e descreve em detalhes como a unidade produtiva deveria operar.

Para utilizar a ferramenta de mapeamento, seguem-se as seguintes etapas, apresentadas na Figura 2:

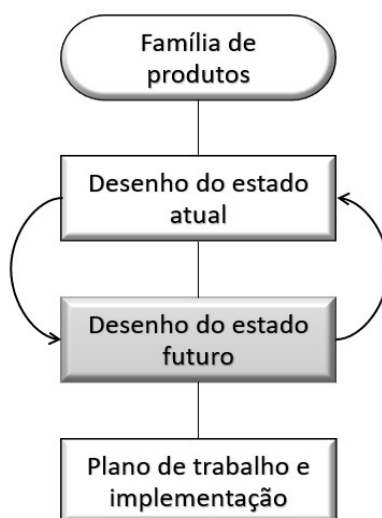


Figura 2 – Etapas Iniciais do Mapeamento do Fluxo de Valor. Fonte: Rother e Shook (2012, p. 9)

As etapas a serem seguidas no Mapeamento do Fluxo de Valor são: primeiro há a escolha de

uma família de produtos. Em seguida, desenha-se o mapa do estado atual, a partir da coleta de informações do processo, seguido do desenho do estado futuro, baseado nas informações do mapa do estado atual. O desenho do estado atual e do desenho do estado futuro são superpostos, pois um fornece a informação para o outro. Por fim, elabora-se um plano de implementação. Cabe destacar que esse processo é contínuo, pois sempre poderá haver melhorias (ROTHER; SHOOK, 2012).

3. Metodologia

A presente pesquisa teve uma abordagem qualitativa. Essa escolha ocorreu pelo fato de que ela considera que existem eventos que não podem ser traduzidos em números, e o ambiente natural é utilizado como instrumento-chave do pesquisador, não necessitando do uso de técnicas estatísticas (TURRIONI; MELLO, 2012).

O trabalho teve como fundamentação teórica um estudo bibliográfico, realizado por meio de análises na literatura disponível na área de *Lean Office*, desperdícios nos escritórios e mapeamento do fluxo de valor. De acordo com Severino (2007), a pesquisa bibliográfica utiliza os dados e registros de pesquisas e documentos já analisados por outros pesquisadores. O autor ainda destaca que “os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados.” (SEVERINO, 2007, p. 122). A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a formulação do referencial teórico.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizado um estudo de caso para a análise do mapeamento do fluxo de valor do processo de solicitação de férias em uma empresa pública do Estado de São Paulo. De acordo com Turrioni e Mello (2012, p. 81), “O estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.”. Severino (2007) analisa que o estudo de caso deve considerar um fato bem representativo, os dados devem ser coletados seguindo critérios e analisados com rigorosidade.

4. Estudo de caso do processo de solicitação de férias

A família de produto escolhida envolve o processo de solicitação de férias, onde as solicitações são realizadas pelo Setor de Gestão de Pessoas (SGP) e pelo próprio empregado. Esse processo é realizado em uma das Unidades de São Paulo de uma empresa pública federal, composta de diversas Unidades localizadas no Brasil. Nesta Unidade há aproximadamente 150 empregados que anualmente solicitam o agendamento de férias. Para agendamento das férias existe uma série de regulamentações e normas estabelecidas pela legislação.

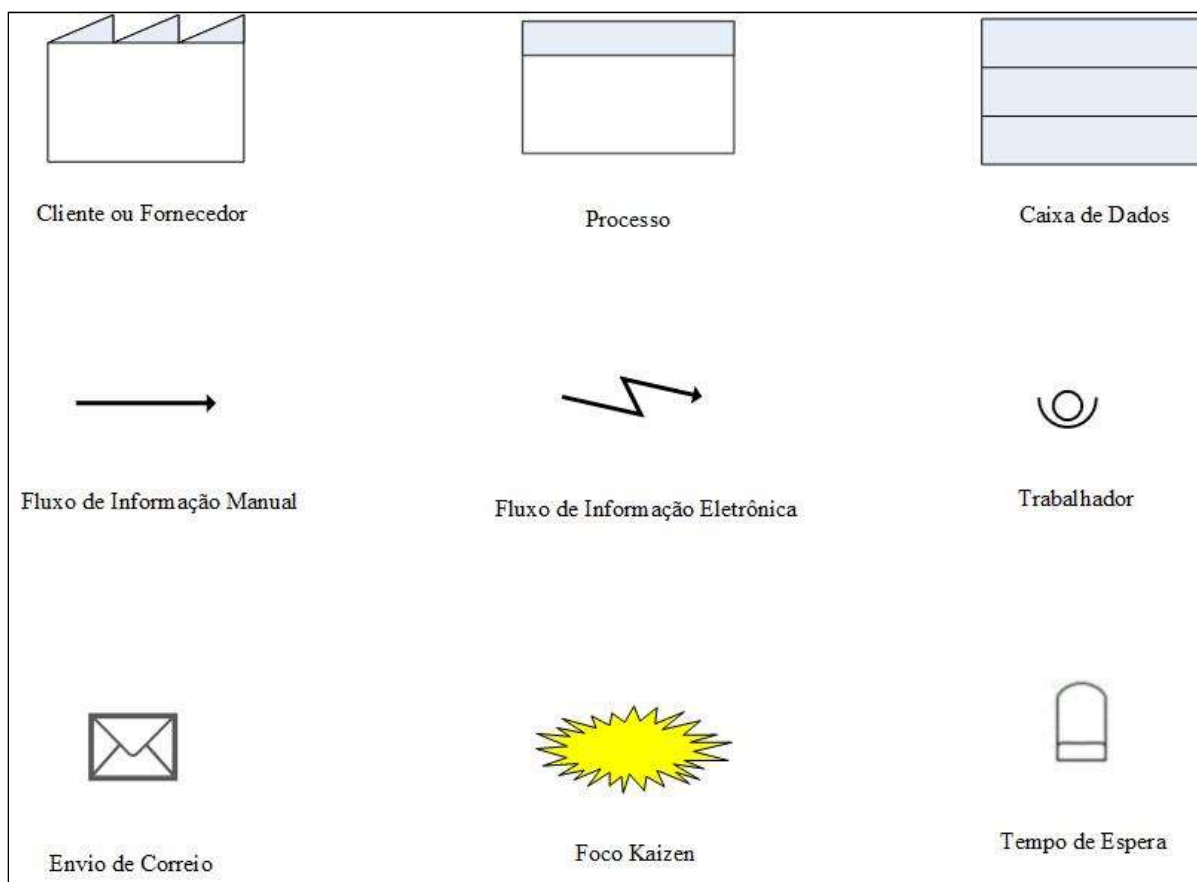
A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece que a cada 12 (doze) meses trabalhados, o empregado tem direito a férias de 30 (trinta) dias. O período de férias é contado como tempo de serviço e não há prejuízo na remuneração (BRASIL, 1977).

Cabe destacar que existem uma série de regras e regulamentações referentes a férias, que devem ser verificadas pela empresa em cumprimento à legislação para evitar multas e outros tipos de sanções. Tais normas devem ser analisadas pelo Setor de Gestão de Pessoas ou por sistema informatizado que aponte possíveis inconsistências. Por exemplo, a legislação estabelece que em seu Artigo 134, parágrafo 1º, “Desde que haja concordância do empregado, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a quatorze dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a cinco dias corridos, cada um.” (BRASIL, 2017) e em seu parágrafo 3º, “É vedado o início das férias no período de dois dias que antecede feriado ou dia de repouso semanal remunerado.” (BRASIL, 2017). Tais itens devem obrigatoriamente ser considerados na marcação das férias dos empregados.

O mapa do estado atual será apresentado na sequência e mostra como o processo é realizado na empresa estudada.

4.1 Mapa do estado atual

Rother e Shook (2012) afirmam que para desenvolver o mapa do estado futuro é necessário analisar a situação atual do processo. Além disso, os autores sugerem que o mapeamento comece pela entrega final ao consumidor, ao invés de começar pelo início do processo.

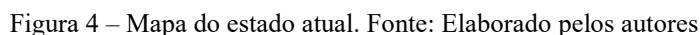


No presente trabalho foram usados um conjunto de ícones, que estão descritos na Figura 3.

Figura 3 – Ícones utilizados no presente estudo. Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo de caso foi realizado em uma empresa pública que utiliza dois sistemas para marcação de férias: o Sistema Eletrônico de Informações para solicitações/alterações de férias e um outro sistema de Recursos Humanos onde as férias são efetivamente programadas/alteradas e que faz a gestão dos cálculos para fins de remuneração do empregado.

Na Figura 4 consta o mapa do estado atual do processo de solicitação de férias na empresa estudada.



O protocolo da Unidade gerencia o malote e distribuição dos documentos internos da empresa. A seguir, o analista do Setor de Gestão de Pessoas recebe as planilhas, faz as conferências relacionadas a atendimento à legislação e verificação do período aquisitivo e cadastra as férias em um sistema próprio para uso do SGP, ou seja, um sistema de folha de pagamento. Cabe destacar que apenas empregados do Setor possuem acesso a esse sistema. O processo completo

atual leva cerca de 18 dias no total.

No entanto, conforme descrito anteriormente, a qualquer tempo o empregado pode solicitar a alteração das férias via sistema SEI, ou seja, o empregado preenche um formulário próprio do sistema com as informações das novas datas, se o supervisor aprovar a alteração das férias o processo é enviado para o SGP. Nestes casos, o analista do SGP recebe a solicitação e cadastra a mesma no sistema de folha de pagamento.

Diante do exposto e analisando a linha do tempo do mapa do estado atual foi possível identificar que o processo de solicitação de férias proveniente do preenchimento da planilha por todos os empregados é o que menos agrega valor ao cliente e por isso precisa ser melhorado. Além disso, esse processo tem desperdiçado muito materiais, com o alto volume de papel advindo das impressões das planilhas e tempo com a tramitação do processo, pois após o preenchimento da planilha, a mesma é enviada para o protocolo e só então é transportada para o SGP. Com essa movimentação do papel a perda de documentos é frequente e os papéis que chegam ao seu destino ocupam espaço de armazenamento na empresa.

Outro fato relevante é que como as planilhas são preenchidas manualmente erros na escrita são constantes, tanto de compreensão da caligrafia como na escolha de datas que não se enquadram com a legislação.

Apresentaremos abaixo o mapa do estado futuro.

4.2 Mapa do estado futuro

A Figura 5 apresenta o mapa do estado futuro do processo de solicitação de férias da empresa.

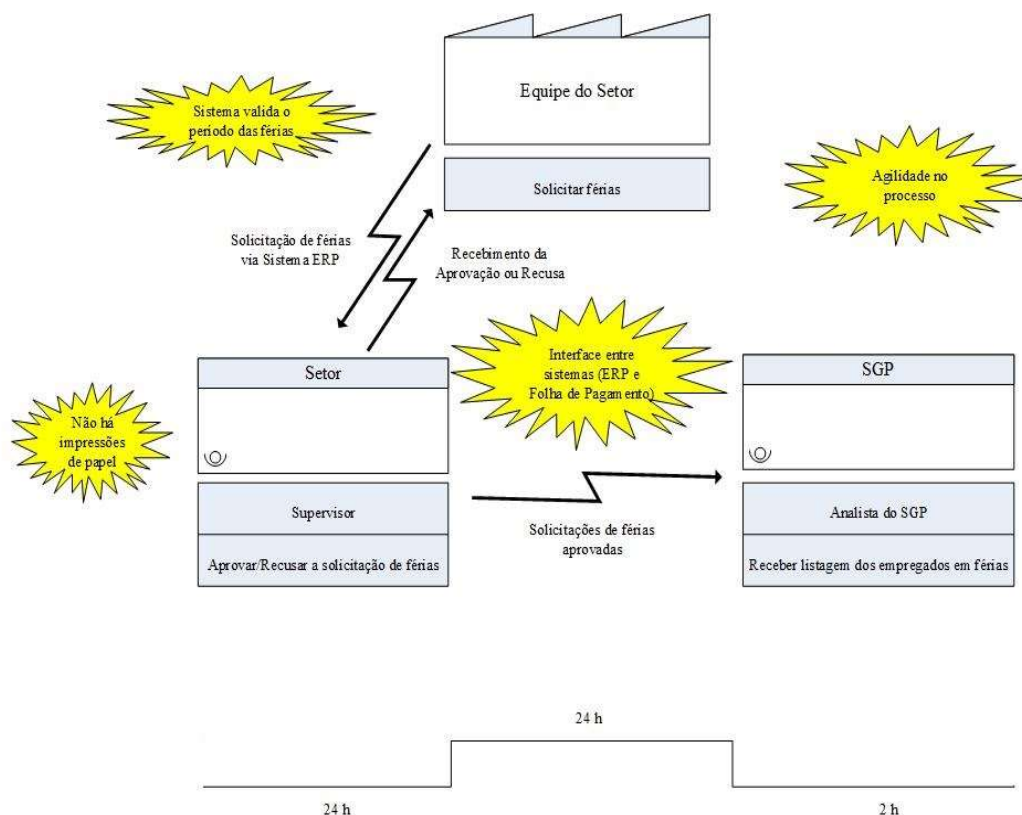


Figura 5 – Mapa do estado futuro. Fonte: Elaborado pelos autores

O mesmo processo de solicitação de férias foi analisado do ponto de vista de otimização e melhorias do processo, com a implantação do novo sistema ERP. Da mesma forma que no processo do estado atual, as férias podem ser agendadas de duas formas: a pedido do empregado, que pode agendar as férias ou solicitar alteração de datas previamente agendadas, a qualquer tempo ou quando o sistema ERP identificar que as férias dos empregados estão vencendo e ainda não foram agendadas. Neste último caso, o supervisor receberá um aviso dos empregados com férias pendentes e solicitará ao empregado o agendamento da mesma via Sistema ERP.

Com esse novo sistema não será mais necessário a marcação de férias apenas no mês de outubro de cada ano, o processo de solicitação de férias poderá ser feita em qualquer momento. O empregado realiza o agendamento das férias e o próprio sistema valida o período de férias de acordo com a legislação e as normas da empresa. Em seguida, o supervisor aprova ou recusa a solicitação no Sistema ERP.

O mapa do estado futuro do processo indica uma relevante redução de tempo do processo. Além disso, com a implantação do Sistema ERP, uma série de desperdícios serão eliminados, pois não há impressões em papel, reduz-se o tempo das solicitações que passarão a ser realizadas on-line, evita-se perda de papéis no percurso, elimina-se a necessidade de empregados no processo de malote, diminui-se o tempo gasto para validação das férias pelo analista do SGP, além do fato de que o sistema faz a conferência e emite os avisos com a antecedência e a agilidade necessários.

Destaca-se ainda que o próprio sistema ERP realiza a interface com a folha de pagamento e que, a qualquer momento, o empregado, seu supervisor ou o analista do Setor de Gestão de Pessoas poderão emitir listagem dos empregados com férias já agendadas ou que ainda estão pendentes de marcação.

5. Considerações finais

Diante do exposto, com o uso do mapeamento do fluxo de valor foi possível verificar *in-loco* como se delineia o processo de solicitação de férias com a finalidade de verificar possíveis pontos de melhorias. Verificou-se uma série de desperdícios no processo, alinhados com as definições apresentadas dos desperdícios comumente encontrados nos escritórios.

Por meio do mapeamento do estado futuro desse processo, foi possível verificar pontos de otimização, o que permitirá agilidade na tramitação desse processo, redução de tempo gasto, redução do número de empregados para realizar a tarefa de entrega de documentos no malote, além da diminuição do uso de papel, toner, impressora, já que o processo passará a ser realizado de forma totalmente eletrônica.

Porém, para que haja sucesso na implantação é necessário, além do suporte técnico da informática, o envolvimento de todos os funcionários, pois trata-se de mudança de cultura, pois farão a gestão/inserção no sistema de suas férias e não haverá mais planilha impressa para programações de férias. E o fato de considerar que todos os empregados devem possuir acesso e conhecimento para operacionalizar sistemas eletrônicos.

No entanto, uma limitação presente neste estudo foi o fato da análise ter sido realizada em um único processo, portanto são necessários mais estudos sobre eliminação de desperdícios nos vários processos das empresas, com a finalidade de otimizar todos os processos e permitir que eles se tornem mais ágeis e econômico, ou seja, de forma a conseguir ganhos semelhantes.

Referências

BRASIL. Casa Civil. *Decreto-Lei nº 5.452*, de 01.05.1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Casa Civil. *Lei nº 1.535*, de 15.04.1977. Altera o Capítulo IV do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a Férias, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del1535.htm#art130. Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Casa Civil. *Lei nº 7.414*, de 09.12.1985. Altera a redação do art. 135 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que dispõe sobre a concessão das férias anuais remuneradas. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7414.htm#art1. Acesso em 17 jun. 2018.

_____. Casa Civil. *Lei nº 13.467*, de 13.07.2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm#art1. Acesso em 17 jun. 2018.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix Editora, 2010.

PERALTA, C. B. L.; LERMEN, F. H.; MARTINS, E. L.; SILVA, V. L.; ECHEVESTE, M. E. S. *Lean Office: mapeamento do fluxo de valor administrativo em rotina de trabalho de órgão público*. Journal of Lean Systems. Porto Alegre, v. 2, n. 3, p. 87-106, 2017. Disponível em: <http://www.nexos.ufsc.br/index.php/lean/article/view/1807>. Acesso em: 27 set. 2018.

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.

SERAPHIM, E. C.; SILVA, Í. B.; AGOSTINHO, O. L. *Lean Office em organizações militares de saúde: estudo de caso do Posto Médico da Guarnição Militar de Campinas*. Gestão & Produção. São Carlos, v. 17, n. 2, p. 389-405, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2010000200013>. Acesso em: 04 maio 2018.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Cortez, 2007.

TAPPING, D.; SHUKER, T. *Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias LEAN nas áreas administrativas*. São Paulo: Leopardo Editora, 2010. (Coleção Hemus Produção).

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas*. Apostila do curso de Especialização em Qualidade e Produtividade. Itajubá: UNIFEI, 2012. Disponível em: http://www.marco.eng.br/adm-organizacao-I/Apostila_Metodologia_Completa_2012_%20UNIFEI.pdf. Acesso em 17 jun. 2018.