

Criando um Fluxo Lean nos Processos de Escritório e de Serviços

Drew Locher

Existem muitos sucessos bem documentados da aplicação do lean na manufatura. Entretanto, em processos administrativos de companhias de manufatura e em organizações de serviços, muitas vezes, não se consegue aplicar esses conceitos. Um grande problema é que as companhias tendem a focar, estritamente, em “ferramentas” lean e fracassam em mudar fundamentalmente a forma como o trabalho é realizado e como ele flui e, então, não percebe os resultados significantes que podem ser alcançados. Isso é desencorajador e pode levar a companhia a desistir de utilizar o lean. Membros da equipe, então, enxergam a aplicação do lean como “apenas outro programa” – e falho, por sinal.

Outra armadilha de muitas aplicações do lean em escritórios e serviços é a falta de alinhamento com a estratégia da organização e os objetivos-chave do negócio. Quando aprende uma nova ferramenta, as pessoas tendem a sair e procurar uma aplicação. Boas intenções nem sempre proporcionam os resultados esperados porque eles não estão em concordância com os objetivos-chave ou porque não satisfazem uma necessidade-chave do negócio.

Em tais situações, a gestão tende a desanimar e, novamente, deixa de tentar. Isso não é devido à ineficácia dos conceitos lean, mas ao fato da gestão não ter considerado, cuidadosamente, os processos particulares do negócio que precisam ser reprojatados para que a organização perceba seus objetivos. O alinhamento é criticamente importante.

A aplicação do lean em escritórios e serviços deveria focar nos processos-chave do negócio que afetam, diretamente, a habilidade da organização de entregar valor a seus clientes, como o processamento de pedidos. O negócio irá, então, perceber benefícios quase imediatos, e os clientes irão, rapidamente, enxergar os resultados. Entretanto, pode haver outros processos que, por outras razões do negócio, devem ser focados.

Em uma companhia, o novo processo de seleção de pessoal exigiu atenção imediata, já que existia uma necessidade urgente para, efetiva e eficientemente, contratar novos colaboradores, a fim de atender a crescente demanda. Em outra, o foco

era nos processos que iriam ajudar a gerar capital de giro, já que havia uma necessidade urgente de recursos monetários. Vários processos relacionados à contabilidade foram abordados, como retornos e abatimentos de fornecedor, disputas e resolução de faturamento com os clientes. Depende de cada organização desenvolver um conjunto de objetivos claros, identificar os processos do seu negócio e determinar qual necessidade será atendida.

Armadilhas das Ferramentas Lean

Outra armadilha relacionada ao foco nas ferramentas é a tendência de fazer mudanças isoladas nos departamentos e funções. Novamente, o modo fundamental como o trabalho é realizado e o fluxo, muitas vezes, não mudam. A aplicação de qualquer ferramenta lean deve ser feita no contexto do reprojeto global de processos do negócio para que se possa perceber todos os benefícios.

Em outras companhias, o empenho no “escritório lean” ou no “serviço lean” fica limitado a tentar organizar melhor o local de trabalho pelas técnicas 5S. Essas organizações não conseguem implementar os conceitos-chave lean de trabalho padronizado, fluxo e sistema puxado nivelado.

Por que muitas companhias falham na aplicação de conceitos lean de senso comum para processos de escritório e de serviços? O principal motivo é que a natureza do trabalho realizado em escritório ou em serviços é diferente. Como é diferente? Muitas pessoas apontam para a variabilidade do trabalho, para a multitarefa, para a imprevisibilidade de demanda e para a natureza “criativa” do trabalho.

É verdade que: trabalho realizado em escritório e em serviços tende a ser altamente variável. Entretanto, isso ocorre por diversos motivos, muitos dos quais são criados pelas próprias companhias. Por exemplo, a falta de trabalho padronizado, e sua aceitação contínua pela gestão, é a causa primária da variabilidade em escritório e em serviços. A falta de trabalho padronizado resulta, frequentemente, em qualidade inconsistente de informação, o que exige mais tempo para corrigir.

Outra fonte de variabilidade de demanda é o processamento em lotes ou a realização de uma atividade periodicamente, normalmente, por conveniência do membro da equipe. Indivíduos não percebem a dosagem e o impacto que isso tem em

processos fluxo abaixo. A boa notícia é que você pode reduzir a variabilidade por meio da aplicação de conceitos lean.

Vamos cobrir quatro passos básicos para a aplicação do lean nos locais de trabalho de escritório e de serviços:

- Estabilize;
- Padronize;
- Visualize;
- Melhore.

A abordagem que você precisará ter depende de seu ponto de partida. Se seu processo é altamente instável, com resultados inconsistentes e, frequentemente, inaceitáveis, você precisará primeiro *estabilizá-lo*.

Se seu processo já é estável, entretanto, você pode começar a *padronizar* o meio pelo qual eles são realizados, em outras palavras, identificar e concordar sobre a melhor forma de realizar cada atividade ou processo e garantir que pessoas diferentes realizem o mesmo processo consistentemente.

Uma vez que seu processo foi padronizado, você precisa fornecer *visibilidade* para o processo dentro da organização. E, claro, seu principal objetivo é *melhorar* todos os processos em uma base contínua.

Vamos explorar cada passo mais detalhadamente. Mas, primeiro, um aviso: a importância de identificar precisamente seu ponto de partida não pode ser subestimada. Por exemplo, se você tentar padronizar um processo instável, você, provavelmente, não irá enxergar resultados desejáveis. Primeiramente, vamos dar uma olhada em “estabilize”.

Estabilize

O objetivo deste passo é criar resultados previsíveis e repetíveis. Em ambientes de escritório e serviços, “nós nunca sabemos qual será o resultado” é um mantra comum. Mas esse não é o caso de processos de manufatura; mesmo quando não são tão eficientes quanto poderiam, há uma garantia que o produto satisfará as expectativas do cliente.

Então, qual é a diferença? Em ambientes de manufatura, operações de inspeção e teste oferecem essa garantia. Entretanto, em ambientes de escritório e de serviços, o "produto" não é tangível, então pode ser mais difícil garantir a qualidade do resultado. Em ambientes de serviços, em particular, o consumo quase imediato à criação de um serviço pode tornar problemática a garantia de qualidade.

Se seu processo de escritório ou de serviços é incapaz de entregar um resultado consistente, então a aplicação do lean deve começar aqui. Você precisa identificar a fonte da instabilidade, a qual, quase sempre, é um entendimento inadequado das necessidades do cliente. Em casos raros, você pode até encontrar um completo desprezo pelas necessidades dos clientes. "O cliente terá o que quer quando nós dissermos". Embora você não vá ouvir alguém, abertamente, dizer isso aos clientes, o mesmo sentido pode ser inferido pelo desempenho ruim contínuo de certa organização, departamento ou indivíduo. Em outras palavras, fornecedores de serviços não conseguem ouvir a "voz do cliente".

Nessas situações, você começará relativamente devagar, definindo, claramente, as necessidades dos clientes, documentando-as de forma simples (pense em *checklists*) e proporcionando treinamento para o pessoal de escritório e de serviços. Implementar sistemas puxados pode proporcionar uma estabilidade muito necessária.

Um dos objetivos dos sistemas puxados é dar ao cliente o que eles querem, quando eles querem. Claramente, o simples fato de atingir esse objetivo em uma base consistente trará estabilidade ao seu processo ou sistema. Essa é uma razão que explica que implementar sistemas puxados pode ser um foco inicial de uma implementação lean em escritório e em serviços. Quais são as outras causas de instabilidade?

Vamos examinar o que acontece quando você tem um processo atual pouco definido. Nesse caso, seus membros de equipe têm que descobrir, sozinhos, como melhor realizar um processo em particular. Vamos assumir, então, que os detalhes para realizar esse processo são mantidos dentro de cada um (frequentemente referidos como "conhecimento tribal") e não são, adequadamente, compartilhados com outros na organização. Você consegue enxergar como isso poderia causar instabilidade, já que os resultados podem variar muito dependendo de quem realiza o processo? O conserto, novamente, é, relativamente, simples: você precisa definir um processo específico para que todos os colaboradores sigam e entendam. Mapeando o processo como um todo

pode fornecer a tão necessária definição. Isso nos leva a nosso próximo passo lean, "Padronize".

Padronize

Quando implementando o lean em escritório e em serviços, você, muitas vezes, irá descobrir que já há alguma estabilidade em seus processos, então, padronizá-los se tornará seu ponto de partida. Quando padronizamos, desenvolvemos práticas consistentemente seguidas por todas as pessoas que realizam o processo e/ou as atividades ligadas a ele.

Por que se importar em *como* eu fiz, desde que eu faça? Importa. Na maioria dos casos, há alguma aparência de estabilidade que pode ser melhorada pela padronização. Um foco primário da padronização é simplificar o trabalho. Vamos dizer que você tem um processo que leva quinze minutos para ser feito. Padronizando-o, você será capaz de diminuir esse tempo para dez ou, até mesmo, cinco minutos. Menor variabilidade será atrelada ao processo, devido à menor duração, e seus colaboradores irão, mais facilmente, aderir ao processo se souberem que ele representa, no momento em foi desenvolvido, a melhor maneira, e também a mais simples, que se conhece.

Outra proposta de padronização é facilitar a identificação das condições que estão fora do padrão. Essas são condições que precisam retornar ao processo em níveis aceitáveis de desempenho. Condições que estão fora do padrão não serão reconhecíveis se não houver padrões com os quais possam ser comparadas. Por exemplo, se todos realizam uma atividade em particular em diversas formas diferentes, a que tipo de conclusões você pode chegar sobre a eficiência do processo e seu impacto no cliente? Com a padronização, você pode tornar aparente as respostas a essas questões básicas, o que nos guiará a nosso próximo passo.

Torne Visível

Nosso objetivo-chave neste passo é fazer com que o local de trabalho "fale" conosco. Comunicação visual é o meio de comunicação mais efetivo e mais eficiente. Empresas lean sempre procuram aumentar a visibilidade em suas operações. Algumas pessoas referem a isso como "transparência". Inicialmente, as organizações tornarão o desempenho mais visível. Esse é um bom primeiro passo. Entretanto, muito mais pode ser alcançado, mas só depois de seus processos e atividades terem sido padronizados.

Um local de trabalho visual se torna mais simples de gerenciar com o decorrer do tempo. Com instruções de trabalho e regras de priorização postadas visualmente, menos tempo será necessário para direcionar as atividades mais básicas. Com técnicas que tornam o desempenho mais visível, menos tempo será necessário para identificar problemas relacionados ao desempenho. Com um local de trabalho visual, fica mais fácil prosseguir com melhorias contínuas, o objetivo real do lean, e com o próximo passo.

Melhore (Continuamente)

Quando você começa sua implementação lean, não faltarão oportunidades para melhorar. Você irá engajar o pessoal a melhorar o desempenho. Você pode escolher começar com mudanças em menor escala, dentro de departamentos ou funções existentes. Você conseguirá melhorias locais primeiro, o que servirá de base para mudanças mais amplas no futuro. Alternativamente, você pode escolher começar com o reprojeto de todo o fluxo de valor. Em outras palavras, você deve escolher uma abordagem que condiga com sua situação.

Independente da abordagem, haverá, por algum tempo, um alto nível de melhoria, talvez dois ou três anos. Mas como você sustentará a melhoria contínua? Como irá a melhoria contínua tornar parte de sua cultura organizacional?

As técnicas de gestão visual que serão implementadas ajudarão muito nesse conceito. Mas você precisa de mais: você precisa de líderes efetivos que proporcionem um ambiente de aprendizagem que seja seguro para experiências. *E* você precisa de práticas de desenvolvimento pessoal para sustentar o sistema mesmo quando em troca de liderança.

Poucas organizações investem, suficientemente, no desenvolvimento de seus colaboradores. Há companhias que, com sucesso, aplicou o lean por muitos anos, cinco ou até mesmo dez, mas, ainda assim, "perderam seu caminho". Normalmente, isso é atribuído ao fracasso de, continuamente, desenvolver líderes que entendam o lean profundamente, que possam sustentar e, até mesmo, melhorar o sistema e que possa ensinar isso a outros. Somente dessa forma a cultura de melhoria contínua pode ser sustentada. Apesar de o lean ser um senso comum, ele não é uma prática comum.

Enquanto a natureza de senso comum dos conceitos lean é familiar à maioria das

peças, a aplicação bem sucedida do lean requer uma mudança comportamental fundamental em muitas pessoas. Pessoas são criaturas de hábitos e têm dificuldades em mudar. Mas você pode criar *novos* hábitos, com tempo e apoio suficientes.

- *Adaptado, com permissão, do livro vencedor do prêmio Shingo Research de 2012 “Lean Office and Service Simplified: The Definitive How-to Guide”, por Drew Locher.*

Drew Locher é coautor, com Beau Keyte, de “Value Stream Mapping for Lean Development – a How-to Guide to Streamlining Time to Market”. Seu último livro é “Lean Office and Service Simplified: The Definitive How-to Guide”. Ele, atualmente, ajuda companhias a implementar o lean como diretor de gestão da “Change Management Associates”.