

ESCRITÓRIO ENXUTO (LEAN OFFICE)

*Jeferson Duarte Oliveira **

Este artigo tem como objetivo fazer uma revisão bibliográfica das mais importantes formas de desperdício nos escritórios e apresentar os métodos que podem ser aplicadas no ambiente administrativo para transformar os escritórios em “lean offices”. Várias ferramentas e conceitos lean usados no chão da fábrica vêm sendo utilizados e implementados em ambientes administrativos. É importante que as áreas administrativas trabalhem integradas e em sintonia com a área fabril, pois elas estão conectadas e são interdependentes.

1. DESPERDÍCIOS NOS ESCRITÓRIOS

A idéia de tornar também enxutos os processos administrativos vem sendo aceita por empresas no Brasil e no mundo. Porém, 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 a geração de informações, o que torna difícil a identificação dos desperdícios, pois visualizar o processamento de algo intangível como a informação é bem mais complicado.

No escritório, o que são os estoques? Pode-se defini-los como os relatórios produzidos e parados por dias nos computadores a espera de alguma análise? O que são os defeitos? Retrabalhos e dados incorretos registrados? Uma máquina parada ou a falta de matéria-prima em uma fábrica causa desperdício e é visualizada imediatamente, mas no escritório nem sempre fica visível esta situação. Conforme Lareau (2002), os desperdícios nos processos administrativos classificam-se da seguinte forma:

- . Alinhamento de objetivos: é a energia gasta por pessoas trabalhando com objetivos mal entendidos e o esforço necessário para corrigir o problema e produzir o resultado esperado;
- . Atribuição: é o esforço usado para completar uma tarefa inapropriada e não necessária;
- . Espera: é o recurso perdido enquanto pessoas esperam por informações, reuniões, assinaturas, o retorno de uma ligação e assim por diante;
- . Movimento: é o esforço perdido em movimentações desnecessárias;
- . Processamento: um trabalho não executado da melhor forma é um desperdício de processamento;
- . Controle: é a energia usada para controlar e monitorar e que não produz melhorias no desempenho;
- . Variabilidade: são recursos utilizados para compensar ou corrigir resultados que variam do esperado;
- . Alteração: é o esforço usado para mudar arbitrariamente um processo sem conhecer todas as conseqüências e os esforços seguintes para compensar as conseqüências inesperadas;
- . Estratégia: é o valor perdido ao implementar processos que satisfazem objetivos de curto prazo, mas que não agregam valor aos clientes e investidores;
- . Confiabilidade: é o esforço necessário para corrigir resultados imprevisíveis devido a causas desconhecidas;
- . Padronização: é a energia gasta por causa de um trabalho não ter sido feito da melhor forma possível por todos os responsáveis;
- . Subotimização: é causada pela concorrência de dois processos, no melhor caso o desperdício será o trabalho duplicado, mas pode chegar ao comprometimento de ambos os processos e na degradação do resultado final;
- . Agenda: é a má utilização dos horários e da agenda;
- . Processos informais: ocorre quando recursos são usados para criar e manter processos informais que substituem os processos oficiais ou que conflitam com outros processos informais, e também os recursos utilizados para corrigir os erros causados por este sistema;
- . Fluxo irregular: recursos investidos em materiais ou informações que

se acumulam entre as estações de trabalho e criam o desperdício de fluxo irregular;

. Checagens desnecessárias: é o esforço usado para inspeções e re-trabalhos;

. Erros: são causados pelos esforços necessários para refazer um trabalho que não pôde ser utilizado;

. Tradução: é o esforço requerido para alterar dados, formatos e relatórios entre passos de um processo ou seus responsáveis;

. Informação perdida: ocorre quando recursos são requeridos para reparar ou compensar as conseqüências da falta de informações chave;

. Falta de integração: é o esforço necessário para transferir informações (ou materiais) dentro de uma organização (departamento ou grupos) que não estão completamente integradas à cadeia de processos utilizados;

. Irrelevância: esforços empregados para lidar com informações desnecessárias ou esforços para fixar problemas que isso causa;

. Inexatidão: é o esforço usado para criar informações incorretas ou para lidar com as conseqüências disso;

. Inventário: são todos os recursos aplicados a um serviço antes dele ser requerido, todos os materiais que não estão sendo utilizados e todos os materiais que já estão prontos para serem entregues e estão aguardando;

. Processos secundários: são os recursos despendidos em processos secundários que ainda não podem ser utilizados pelos passos seguintes do processo;

. Ativos subutilizados: são os equipamentos e prédios que não estão sendo usados de forma máxima;

. Transporte: todo transporte de materiais e informações, exceto aqueles utilizados para entregar produtos e serviços aos clientes;

. Falta de foco: ocorre toda vez que a energia e a atenção de um empregado não está voltada para os objetivos críticos da organização;

. Estrutura: acontece quando comportamentos existentes, expectativas, procedimentos, rituais, regulamentos, cargos e prioridades não estão reforçando, guiando, e orientando o melhor comportamento para redução de desperdícios e também quando existe muita diferença entre

a estrutura organizacional da empresa e os elementos fundamentais encontrados nas organizações de classe mundial;

. **Disciplina:** ocorre sempre que existir uma falha no sistema de identificação acurada e reação rápida contra negligência, falta de responsabilidade e problemas relacionados à disciplina esperada dos empregados;

. **Domínio:** ocorre toda vez que uma oportunidade de aumentar o domínio de um empregado sobre sua área de trabalho não for utilizada; A identificação dos desperdícios não é a única dificuldade. Muitas vezes, métodos para aumentar a eficiência não são vistos com muita normalidade pelo pessoal das áreas administrativas. A padronização, por exemplo, é um problema, pois os especialistas afirmam que é possível definir a maneira e o tempo exato para realizar qualquer tarefa repetitiva, sendo que as mesmas podem ser feitas de maneira mais segura e eficiente. O problema é que o funcionário do escritório tende a acreditar que seu trabalho, ao contrário do funcionário da fábrica, não está vinculado a uma rotina diária ou a qualquer tipo de padronização ou padrão pré-determinado.

2. MÉTODOS APLICADOS PARA A TRANSFORMAÇÃO LEAN NOS ESCRITÓRIOS

Tornar um escritório enxuto através da eliminação dos desperdícios no ambiente administrativo pode seguir estratégias semelhantes às utilizadas para a transformação na produção. A melhoria dos processos se dá através de atividades que identificam os problemas e os desperdícios, eliminam os mesmos e medem e avaliam a mudança. Não existe uma receita passo a passo para se deixar o escritório enxuto de um momento para outro, pois cada empresa pode seguir um caminho diferente para atingir o seu estado futuro esperado. Apresentamos os modelos, conceitos e ferramentas frequentemente utilizados nas fábricas e que podem ser transpostos ao ambiente administrativo:

2.1. 5S. Ferramenta com grande potencial de uso nos escritórios para melhoria de processos baseada em cinco palavras japonesas iniciadas

com a letra S (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUIKE), que tem como objetivo criar um espaço de trabalho que permita controle visual e execução de tarefas de forma enxuta. Com sua aplicação, o espaço de trabalho será padronizado, os desperdícios serão reduzidos e os trabalhadores terão maior controle sobre o espaço e as atividades realizadas.

2.2. Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) / Value Stream Mapping (VSM). É uma ferramenta fundamental que diagrama o fluxo de material e de informações. A grande diferença nos ambientes administrativos está na quase impossibilidade de se distinguir o fluxo dos materiais do fluxo de informações. O MFV adaptado ao ambiente administrativo focaliza no fluxo de informações e ajuda a planejar e ligar as iniciativas lean para se atingir o estado futuro planejado através da captura sistemática de dados, e de sua análise, resultando na redução de custo através da eliminação de desperdícios e a criação de fluxos suaves de informação e trabalho (Tapping e Shuker (2003), Picchi (2002))

2.3. Fluxo Contínuo. É um conceito que permite que a unidade de trabalho flua entre as etapas do processo sem paradas entre elas e, portanto, sem a necessidade de transporte e estoques. As células de trabalho consistem no arranjo das pessoas necessárias para um serviço colocando-as próximas umas das outras, na seqüência das atividades que serão realizadas. A vantagem está na redução do tempo, do espaço e dos recursos despendidos com o transporte entre as atividades, acelerando o processo, e com isso aumentando sua produtividade. O Quadro de Balanceamento do Operador é uma ferramenta visual que mostra os elementos de trabalho, o tempo disponível para sua execução, o pessoal empregado e é utilizado para mostrar oportunidades de melhoria, através da relação entre o tempo utilizado para cada tarefa, o tempo de ciclo total e o tempo takt. As linhas FIFO (First In – First Out) estabelecem que todas as tarefas devem ser processadas seguindo a ordem de entrada no fluxo (Tapping e Shuker, 2003).

2.4. Tempo Takt. É o tempo determinado pela demanda do cliente, sendo, portanto, o ritmo imposto ao fluxo de trabalho por essa demanda. Para calculá-lo para um determinado fluxo de valor, basta dividir o número de horas de trabalho diárias pelo total de unidades de trabalho requeridas para um dia, descontando os intervalos para reuniões, almoços, etc. Não há uma fórmula exata para se determinar a demanda do cliente para as atividades administrativas, e nem sempre a unidade de trabalho é mensurável, como ocorre na manufatura, sendo necessário recorrer a históricos, desenvolver técnicas para a coleta desses dados, e definir uma unidade de trabalho, que possa ser associada a um tempo de processamento (Picchi, 2002). O Pitch é utilizado quando não é prático para algumas atividades do fluxo mover uma unidade de trabalho de acordo com o tempo takt, sendo assim utilizado para determinar a quantidade de trabalho ideal, ou lote, para se movimentar. O Pitch é um múltiplo do tempo takt, que permite a criação e sustentação de um fluxo de trabalho consistente e prático, para a unidade de trabalho se mover do início ao fim do processo através do fluxo de valor, mantendo um ritmo contínuo e suave e a ocorrência de algum problema é rapidamente identificada, pois o Pitch permite que a produção seja acompanhada em pequenos intervalos de tempo, evitando o acúmulo de problemas e erros até o final do período (Picchi, 2002).

2.5. Trabalho Padronizado. É um conceito que significa estabelecer e documentar o procedimento que fornece o melhor resultado, com o melhor método e a melhor seqüência das atividades. A padronização das tarefas é uma importante ferramenta na identificação de problemas nos ambientes administrativos, criando uma seqüência eficiente para o fluxo de atividades, minimizando as variações nos procedimentos, estabelecendo as melhores práticas para manter a qualidade do serviço, e permitindo o treinamento simples do pessoal, de forma que uma pessoa seja capaz de executar mais de um serviço, dando maior flexibilidade ao fluxo. Deve-se procurar reduzir o número de passos ao padronizar um processo, analisando o fluxo de valor para destacar as

atividades desnecessárias e desperdícios inerentes a elas (Picchi, 2002; Tapping e Shuker, 2003).

2.6. Sistemas puxados. No ambiente administrativo é necessário conhecer bem os processos seguintes e o que ocorre a jusante de forma que o serviço seja executado e seu resultado esteja disponível no momento correto, nem antes, nem depois. A mudança para a produção puxada acarreta em vantagens, como: diminuição do tempo de processamento, redução do trabalho em processo (pilhas de papel nas mesas), redução de estoques e filas, redução no transporte de unidades de trabalho, reorganização do ambiente de trabalho, com a redução de etapas do processo e pessoal envolvido, programação nivelada, maior controle da produção e da identificação de problemas, maior flexibilidade para responder as alterações na demanda etc Os supermercados são utilizados quando existem obstáculos no processo onde unidades de trabalho podem ser movidas uma por vez, enquanto outras trabalham em lotes ou quando existe variação no tempo de ciclo entre duas atividades (Picchi, 2002; Tapping e Shuker, 2003).

2.7. Heijunka (Nivelamento). É um artifício físico utilizado para controlar o volume de serviço e sua variedade dentro de certo período. Consiste em uma caixa com espaços onde cada um representa um incremento Pitch em que a unidade de trabalho deve ser transferida para a atividade seguinte. O objetivo é nivelar a carga de trabalho de forma que as pessoas e recursos sejam utilizados da melhor forma possível, servindo também como centro de informações do que está ocorrendo no fluxo (Tapping e Shuker, 2003).

3. CONCLUSÃO

As ferramentas lean utilizadas na produção estão sendo aplicadas com sucesso nos escritórios. A revisão realizada neste artigo não teve como objetivo definir um padrão de implantação. O esforço para a redução de desperdício dentro dos escritórios não é tão simples e nem tão óbvio, mas que com esforço e dedicação na aplicação dos métodos

apresentados fica claro que os resultados a serem colhidos são muito positivos.

No entanto, não basta focalizar apenas em algumas áreas pois deve-se transformar a empresa como um todo. Para o sucesso da transformação da empresa, as pessoas devem estar continuamente procurando formas de melhorar os processos. Cultivar o ambiente de criar novos kaizen através do reconhecimento do esforço da equipe é importante na busca da perfeição.

REFERÊNCIAS

HINES, P.; TAYLOR, D. Going Lean. A guide to implementation. Lean Enterprise Research Center: Cardiff, UK, 2000.

LAREAU, W. Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage. USA: ASQ Quality Press, 2002.

PICCHI, F.A. Lean na Administração. In: LEAN SUMMIT 2002, Gramado, RS, 17-19 nov. Apresentações. Gramado: Lean Institute Brasil, 2002.

TAPPING, D.; SHUKER, T. Value stream management for the lean office: 8 steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas. USA: Productivity Press, 2003.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROOS, D. A Máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. A mentalidade enxuta nas empresas - elimine o desperdício e crie riqueza. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

* Pós Graduado em Controladoria da UFRS.