

## UTILIZAÇÃO DO LEAN OFFICE COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: PROPOSTA EM ESTUDO DE CASO DE UM SETOR ADMINISTRATIVO

Júlia Aciole da Silva Sales<sup>1</sup>  
Marcelo Contente Arese<sup>2</sup>

**RESUMO:** A Gestão da Qualidade nas organizações vem sendo cada vez mais exigida como um item de diferencial competitivo. O impacto advindo da ausência, de qualidade nos produtos e principalmente nos serviços prestados é a causa de perdas enormes no faturamento e do crescimento das empresas. A filosofia *Lean* trouxe grandes benefícios para a sociedade, pois ela faz com que a busca pela melhoria contínua, a eliminação de desperdícios, a redução no tempo de espera, tornem os processos otimizados e a entrega final mais ágil. Assim sendo, este estudo se propõe a identificar falhas no processo de atendimento na recepção de visitantes de um condomínio, que tem gerado grande insatisfação aos moradores. E ao final, objetiva-se propor um plano de ação com ferramentas usadas pelo *Lean Office*, com o intuito de garantir uma visualização mais clara e de fácil entendimento ao síndico, para que de forma breve sejam corrigidos os desperdícios e o condomínio atinja a garantia da satisfação de qualidade em seus serviços.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade. *Lean Office*. Setor Administrativo.

**ABSTRACT:** Quality Management in organizations has been increasingly demanded as a competitive differential item. The impact of absence, quality on products and especially on services provided is the cause of losses in revenues and business growth. The Lean philosophy has brought great benefits to society, as it causes the Search for continuous improvement, the elimination of waste, reduced wait time, make processes optimized and final delivery more agile. Therefore, this study aims to identify flaws in the service process in the reception of visitors to a condominium, which has generated great dissatisfaction to the residents. And at the end, the objective is to propose an action plan with tools used by lean office, in order to ensure a clearer and easier-to-understand view of the liquidator, so that the waste is soon corrected and the condominium achieves the guarantee of quality satisfaction in its services.

**Keywords:** Quality Management. Lean Office. Administrative Sector.

---

<sup>1</sup> Engenharia de Produção - Universidade Veiga de Almeida; MBA Gestão pela Qualidade Total - Universidade Federal Fluminense do Rio de Janeiro, e MBA Gestão Empresarial - Universidade Estácio de Sá.

<sup>2</sup> Engenheiro Mecânico pela Universidade Gama Filho e Analista de Sistemas pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro. Possui especialização em Engenharia de Manutenção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal Fluminense e Administração Financeira pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Sistemas de Gestão e Doutor em Sistemas de Gestão Sustentáveis pela Universidade Federal Fluminense. Orientador (Leciona em MBAs do Latec/UFF).

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A sociedade como um todo tem buscado viver experiências a cada instante, e essa busca tem feito com que as empresas e os serviços tenham que desenvolver-se e aprimorarem suas entregas.

Não há quem se sinta satisfeito, quando entra, por exemplo, em um restaurante e é recepcionado na chegada por um manobrista, logo após senta-se em uma mesa bonita com cadeiras confortáveis, o cardápio tem variedades e o garçom é atencioso, solícito, o ambiente tem uma música agradável, é tudo bem limpo, a comida é quente, gostosa e chegou bem rápido, quando o cliente pede para fechar a conta, toda a mesa estão satisfeito e pagam um preço justo, saindo com a sensação de serem pessoas especiais naquele ambiente.

A gestão da qualidade busca tornar todos os processos sem exceção o mais eficaz possível, porém a falta de interesse por parte de certas empresas ou até mesmo o desconhecimento de uma gestão que trará retornos, faz com que muitos serviços deixem a desejar.

O *Lean Office* visa eliminar desperdícios, reduzir custo aproveitar os recursos e satisfazer os clientes com base na qualidade. E esta ferramenta, auxiliará no resultado da proposta do estudo que será realizado em um setor administrativo que recepciona os visitantes, trabalhadores externos, *Uber* e *delivery* a um condomínio, situado no município de Araruama, região dos lagos do Rio de Janeiro. A mesma foi escolhida, uma vez que possui ferramentas que identificará e traçará soluções na correção para a redução de tempo em processos e na agilidade do atendimento.

## 1.2 A SITUAÇÃO PROBLEMA

Cada vez mais, a sociedade vem tornando-se exigente no quesito da experiência do cliente. Saber recepcionar, mostrar diferencial competitivo, ter excelência na prestação de serviços, são requisitos que torna uma empresa ou um serviço com valor agregado e que possuem gestão de qualidade.

Para que a gestão de qualidade aconteça é necessária uma cultura de qualidade que seja passada aos funcionários e que seja evidente a todos os envolvidos. Por esta razão a necessidade de treinamentos e capacitação constante. Outra questão que não deveria passar a despercebido é que todas as prestadoras de serviços, empresas, autônomos, toda a sociedade em

geral deve buscar consciência da importância de implantar a qualidade.

Tendo em vista essa percepção, este trabalho vem tratar sob a perspectiva do *Lean Office*, a correção de causas que tem atrapalhado a excelência na qualidade dos serviços prestados no setor administrativo de um condomínio. Ao final deste estudo traremos uma proposta que solucionará a seguinte questão: Como o *Lean Office* pode auxiliar na proposta de melhorias para a gestão do setor administrativo de um condomínio?

### 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral identificar, sob o ponto de vista do *Lean Office*, possibilidades de melhorias no fluxo de trabalho de um setor administrativo que recebe visitantes e pessoas externas ao condomínio.

#### 1.3.2 Objetivo Específico

Observar o local de pesquisa através de acompanhamento das atividades e entrevistas com funcionários do setor administrativo da recepção, para realizar o diagnóstico da situação atual.

Mapear o processo atual para auxiliar na identificação de desperdícios e assim propor medidas de melhorias.

Utilizar ferramentas do *Lean Office* para auxiliar na apresentação da proposta final.

### 1.4 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Os meios utilizados foram à pesquisa de campo e o estudo de caso, de forma a resolver problemas existentes. O estudo será desenvolvido através de observação e análise dos problemas existentes em um setor administrativo de um condomínio localizado em Araruama, região dos Lagos do Rio de Janeiro, a fim de identificar as principais causas que tem ocasionado demora no tempo de atendimento, o que influencia diretamente na qualidade dos serviços e a ao final propor soluções para esses problemas.

Quanto aos fins, o trabalho será realizado através de pesquisa descritiva, pois expõe característica de determinada população de um setor de trabalho, e aplicada porque é fundamentada e motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e imediatos. Serão analisados procedimentos já existentes dentro da empresa, a forma com que eles são realizados

e os problemas relacionados à gestão de qualidade. A partir dessas informações serão feitas as propostas de mudanças e adaptações no processo.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo e estudo de caso especificamente na empresa em estudo, onde serão levantados os dados de forma padronizada com o objetivo de analisar as características e costumes adotados pela empresa e mostrar o resultado que poderá ser alcançado, através de entrevista com funcionários e observação das operações diárias. O universo da pesquisa será entre os funcionários do setor de estudo e o gestor e como influenciam no resultado final. Considerando que o objetivo final do trabalho é identificar os elementos que precisam ser corrigidos, pois tem impedido a Qualidade Total nos serviços de atendimento e ajudar o condomínio a ter um diferencial competitivo no mercado e a importância de ter uma gestão bem estruturada, na amostra será realizada uma análise no setor administrativo. Na pesquisa serão realizadas observações de todos os processos do setor e como está funcionando atualmente os processos administrativos, buscando identificar qual a visão dos colaboradores perante a esse processo, onde há a necessidade de realizar mudanças, como essas mudanças podem colaborar no planejamento estratégico da empresa e quais são as maiores dificuldades em todo o processo.

Os dados obtidos serão tratados totalmente de forma qualitativa, onde serão realizadas análises do que foi obtido através de observações na empresa e de qual forma será necessário trabalhar para obter as mudanças necessárias.

4

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Atualmente, os consumidores vêm exigindo cada vez mais na entrega realizada seja na prestação de serviços ou de um produto. E com isso a competitividade das empresas em manterem-se sólidas no mercado, fez com que as mesmas, buscassem por técnicas e práticas que visam a melhoria dos processos de forma contínua, a gestão da qualidade, além do foco no atendimento. Todos os negócios tem como finalidade a entrega para um cliente final, e é nesse momento que as empresas que possuem uma gestão da qualidade eficaz, conseguem ter diferencial competitivo perante as outras.

A gestão de qualidade nada mais é do que, uma gerência focada na qualidade da produção e dos serviços de determinada empresa. Alguns aspectos são essenciais, e neste trabalho abordar-se-á o Lean Office como proposta de uso de suas ferramentas pela Gestão de

Qualidade.

Na Segunda Guerra Mundial, a indústria foi impulsionada a produzir materiais bélicos de qualidade, e foi nesse momento que a qualidade ganhou destaque. Devido a esse cenário, era necessário corrigir erros dos produtos bélicos, pois as indústrias tinham a preocupação de produzir mais e com maior eficiência, o que obrigava os surgimentos de novas técnicas de controle de produção e qualidade. O conhecido “Pai do controle estatístico da qualidade” W. A. Shewart desenvolveu o Controle Estatístico de Processo, e criou o ciclo PDCA, uma ferramenta muito conhecida nos dias atuais, que ajuda na resolução de problemas, controle e melhoria contínua de processos. O Ciclo Plan, Do, Check, Action (PDCA) é uma ferramenta de controle de processo que pode ser utilizado tanto para a manutenção do nível de controle quanto para o melhoramento deste (CAMPOS, 1992). O PDCA é um ciclo que começa o P de planejamento, onde é elaborado um plano, depois o D de fazer que é o momento que coloca-se em prática o planejamento, logo em seguida utiliza-se o C de verificar os resultados, estatísticas e verificação se houveram eventuais erros ou falhas e por último o A de agir que é o momento de tomar ações corretivas e retornar com o ciclo para que sejam aprimorados continuamente os processos. A seguir temos um exemplo do ciclo PDCA.

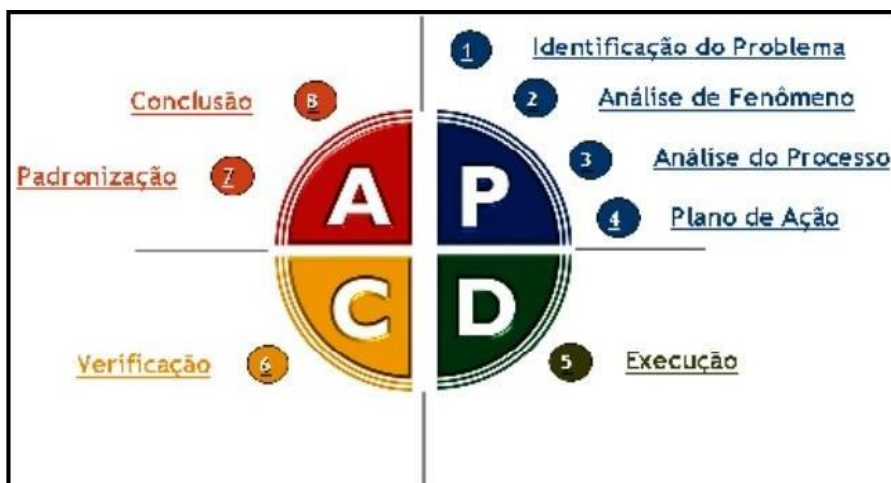


Figura 1 – Ciclo PDCA Fonte: PETERS, 1998.

O americano Edwards Deming surgiu com o método de controle estatístico no Japão, que então começou a introduzir a técnicos e engenheiros. Já em 1954, Joseph Juran contribuiu com a qualidade para os japoneses. Anos depois diversos autores, também ajudaram a formar o conceito, que fez as grandes potências Estados Unidos e Japão, aprimorarem os processos de qualidade.

No Brasil, o modelo de Gestão da Qualidade começou a ser incorporado a partir de 1990. Com isso, as empresas passaram a ter novas competências como: aprender novos procedimentos, interação com o público interno e externo, ter atitudes diferenciadas e inovadoras.

Segundo Maximiano (1995, p. 160):

A Qualidade é um problema de todos e abrange todos os aspectos da operação da empresa, ou seja, a qualidade é uma questão sistêmica. Garantindo-se a qualidade do sistema, garante-se a qualidade dos produtos e serviços. Esta mudança de filosofia significa a evolução para a era da qualidade total.

A qualidade quando desenvolvida de forma integrada pelas áreas e colaboradores de uma organização, tende a fortalecer a cultura de determinada empresa, além da redução de erros como desperdício, ruídos na comunicação e a garantia das entregas com busca da excelência. Muitas empresas ainda nos dias atuais são resistentes a implantação da qualidade, seja por falta de conhecimento ou da não necessidade de melhoria em seus processos, produtos e serviços. Vale ressaltar que muitas vezes, mapear e conhecer processos, palestras, monitoramento de indicadores, treinamentos e até a modernização de tecnologia são estratégia de aprimoram e levar conhecimento sobre a qualidade.

Segundo Marshall (2003, p. 75):

O controle da qualidade é o processo para assegurar o cumprimento dos objetivos da qualidade durante as operações, o controle consiste em avaliar o desempenho da qualidade total, comparar o desempenho real com as metas da qualidade e atuar a partir das diferenças.

O controle e a melhoria da qualidade deve ser prioridade dos gestores, pois é através destas que oportunidade de otimização dos processos, redução de retrabalho, redução de custos, confiança dos clientes dos serviços prestados, podem ser melhores avaliados para que procedimentos, serviços e produtos não acabem obsoletos perante os concorrentes. E por esta razão que devemos considerar que a qualidade é um processo contínuo que visa o aperfeiçoamento dos processos diário da organização, indicando a necessidade de que sejam realizadas constantes avaliações do que está sendo feito. Deve-se ressaltar que a qualidade não se termina de uma só vez é um processo contínuo, onde se controla o processo de produção e de serviços diariamente, procurando um aperfeiçoamento dos mesmos (PALADINI, 2004).

Sem dúvidas, a qualidade é alcança quando a alta administração reconhece a importância e cuida de seu capital humano, pois a gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano, após esse entendimento inicia-se uma busca incansável das empresas por mão de obra qualificada e sucessivamente

profissionais competentes. (CHIAVENATO, 2009, p. 98).

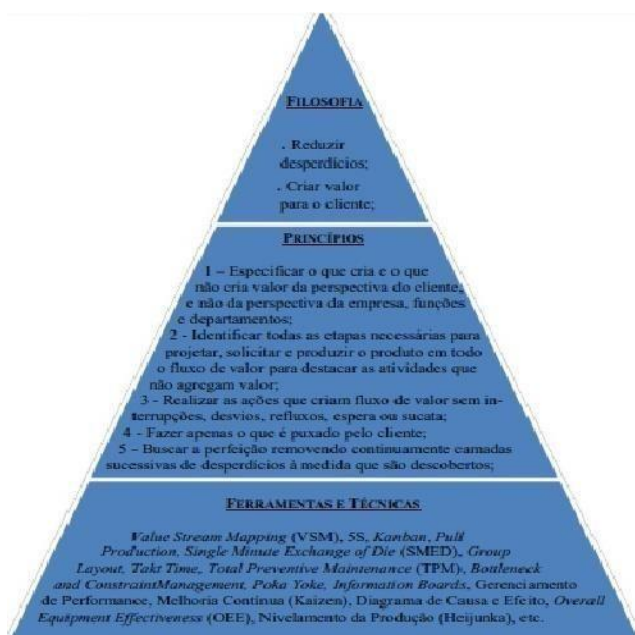
## 2.2 LEAN OFFICE

O *Lean Manufacturing*, também conhecido como Sistema Toyota de Produção, iniciou efetivamente no Japão na década de 1950. Isso porque Eiji Toyota e Taiichi Ohno, na Toyota, buscavam uma forma mais eficiente de gerenciar a produção por meio da eliminação dos desperdícios gerados pela alta produção, sendo seus objetivos a redução de custos e o aumento da qualidade e velocidade de entrega do produto ao cliente. O termo "Lean" (traduzido para o português do Brasil como "enxuto" e para o de Portugal como "esbelto") foi cunhado originalmente no livro "The Machine that Changed the World" (WOMACK; JONES; ROSS, 1990)

O ponto de partida do conceito do Sistema Toyota de Produção foi o reconhecimento das características distintivas do Japão. A característica nipônica mais marcante é a falta de recursos naturais, o que torna necessário

importar grandes quantidades de materiais, incluindo alimentos. (...) A segunda característica é que o conceito japonês de trabalho, como consciência e atitude, difere-se do conceito dos trabalhadores europeus e americanos. Os traços japoneses incluem: (1) consciência de grupo, senso de igualdade, desejo de melhorar e diligência nascida da longa história de uma raça homogênea; (2) alto grau de habilidade resultante do ensino superior trazido pelo desejo de melhorar; (3) centralizar sua vida diária em torno do trabalho (SUGIMORI et al., 1977, p. 553; traduzido pelo autor).

Arlbjorn, Freytag, e Haas (2011) sugerem que o conceito *lean* pode ser apresentado de uma forma mais clara, dividindo em três níveis de abstração, como mostra a Figura 1:



**Figura 2** – Camadas do *lean thinking* e suas percepções Fonte: Adaptado a partir de Arlbjorn et al. (2011) Disponível em: <[https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21452/Dissertacao\\_%20Eduardo%20Lima.pdf?sequence=4](https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21452/Dissertacao_%20Eduardo%20Lima.pdf?sequence=4)>

O *Lean Thinking* é um método de agregar valor através da identificação de ações que devem ser corrigidas ou implementadas para criar valor nas entregas de serviços e produtos cada vez mais eficaz e de forma ágil. Segundo Freitas et al. (2018), por ser uma filosofia, o *Lean Thinking* influencia diretamente na cultura das organizações, mudando a maneira como seus membros agem. Essa filosofia utiliza-se de processos contínuos, círculos de qualidade, sistema Kanban, 5S entre outros.

Ohno (1997) diz que a ideia básica do *Lean Manufacturing* se dá pela redução de sete desperdícios:

- Defeito nos produtos;
- excesso de produção de mercadorias desnecessárias;
- estoques de mercadorias a espera de processamento ou consumo;
- processamento desnecessário;
- movimento desnecessário de pessoas;
- transporte desnecessário de mercadorias; e
- espera dos funcionários pelo equipamento de processamento para finalizar o trabalho ou por uma atividade anterior.

Segundo Lareau (2002), alguns dos desperdícios encontrados nas áreas administrativas podem ser classificados da seguinte maneira:

Alinhamento de objetivos: é o tempo gasto por pessoas trabalhando com objetivos mal entendidos e o esforço necessário para corrigir o problema e produzir o resultado esperado;

Espera: é o recurso perdido enquanto pessoas esperam por informações, reuniões, assinaturas, o retorno de uma ligação e assim por diante;

Controle: é a energia usada para controlar, monitorar e que não produz melhorias no desempenho;

Alteração: é o esforço usado para mudar arbitrariamente um processo sem conhecer todas as consequências e os esforços seguintes para compensar as consequências 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;

Agenda: é a má utilização dos horários e da agenda;

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 retrabalhos;

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

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

Falta de integração: é o esforço necessário para transferir informações (ou materiais) dentro de uma organização, departamento ou grupo que não está completamente integrado à cadeia de processos utilizada;

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

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 a entrega e estão aguardando;

Transporte: é todo o 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 estão voltadas para os objetivos críticos da organização;

Sub otimização: causada pela concorrência de dois processos, melhor caso o desperdício será o trabalho duplicado, mas pode chegar ao comprometimento de ambos os processos e na degradação do resultado final;

Estrutura: ocorre quando comportamentos existentes, expectativas, procedimentos, rituais, regulamentos, cargos e prioridades não estão orientando o melhor comportamento para redução dos desperdícios e também quando há muita diferença entre a estrutura organizacional da empresa.

Desta forma, percebe-se que nem todos os desperdícios podem se classificar no *lean manufacturing*. Por isso quando os desperdícios são classificados no *lean office*, será utilizado algumas ferramentas como o 5S, mapa do fluxo de valor, fluxo contínuo, *Takt Time*, trabalho padronizado, sistemas puxados, *Heijunka* (Nivelamento) (PICCHIL, 2002; TAPPING e SHUKER, 2003; OLIVEIRA, 2012).

Zaki (2009) afirma que os processos no chão de fábrica são fáceis de serem identificados,

pois os desperdícios (sucatas) e retrabalhos (operações paralelas) são identificadas mais claramente. Porém nos escritórios existem fluxos de informação e atividades conduzidas por pessoas em equipamentos de informática, dessa forma não é fisicamente notável em certos momentos os resultados nas variadas atividades.

Hines et al. (2000) informam alguns dos sintomas de desperdício nos fluxos de informação, a saber:

Lead time de processamento longo e imprevisível;

Falta de padronização;

Dados de entrada com erros;

Acumulação de lotes de documentos;

Relatórios desnecessários;

Aplicativos que podem otimizar tarefas e não são usados;

Nos dias de hoje, ainda existem muitos processos burocráticos, com que faz que haja grande número de papéis, arquivos, procedimentos desnecessários e o que podemos considerar como erro que ocorre em diversas empresas, a falta de padronização.

Desta forma, Tapping e Shuker (2003) sugerem oito passos para que os escritórios sejam enxuto, conforme apresentados a seguir:

1. Escolha do fluxo de valor: escolher o fluxo de valor de produto ou processo mais representativo na organização; sendo, geralmente, aquele que exerce maior impacto na entrega do produto final ao cliente;

2. Mapeamento do Estado Atual: representar o fluxo de valor dos materiais e informações por meio de símbolos, possibilitando a visualização do processo em seu estágio atual e dos desperdícios existentes;

3. Identificação das medidas de desempenho *lean*: definir as métricas que ajudarão as pessoas envolvidas a compreender como suas ações impactam o processo, para, então, planejar as atividades de melhorias, implementá-las, averiguar os resultados e realizar supostos ajustes necessários;

4. Mapeamento do Estado Futuro: apresenta as mudanças necessárias que devem ser implementadas nos devidos locais necessitados, considerando aspectos como atendimento à demanda do cliente, fluxo contínuo de atividades e nivelamento da carga de trabalho;

5. Criação de planos *kaizen*: planejar como implantar e sustentar as melhorias;

6. Implementação dos planos *kaizen*: colocar em prática o plano de melhorias com o

objetivo de alcançar e sustentar o estado futuro;

7. Aprendizado sobre *Lean*: é crucial que todos da organização tenham um bom entendimento sobre os conceitos *lean*;

8. Comprometimento com o *Lean*: é importante que todos os envolvidos na aplicação dos conceitos enxutos estejam comprometidos com esse objetivo;

Dentre as variadas ferramentas do *Lean*, vale destacar a *Kaizen* que é uma ferramenta utilizada para melhoria de processo empregada em melhoria sem grandes magnitudes. A metodologia *Kaizen* é um dos pilares da filosofia *Lean* aonde o objetivo é humanizar o local de trabalho e ensinar como os problemas podem ser efetivamente sanados através da abordagem do *Kaizen* que combina com aspectos práticos e científicos.

A intenção da empresa *Lean* é aumentar o valor entregue para seus clientes e minimizar o desperdício (LOCHER, 2011). Dentro desse universo, o foco também do *Lean Office* é eliminar o desperdício dos processos de gestão e dos administrativos, além de racionalizar e agregar valor às atividades gerais. Desta forma, ele pode melhorar a eficiência geral de uma organização desde a alta gerência até o nível operacional (BERDINI, 2014).

As empresas buscam cada vez mais melhorias em busca de manterem-se competitivas no mercado, e o *Lean* sem dúvidas auxilia na melhoria contínua, e na garantia da gestão da qualidade. Já empresas de pequeno e médio porte, devem buscar aprimorar nova cultura quanto ao assunto de qualidade, pois é através desta que tornaram referência em seus ramos.

### 2.3 GESTÃO DE CONDOMÍNIOS

Nos dias de hoje, vivemos cada vez mais em busca de segurança e qualidade de vida. Não é de hoje que os condomínios prediais e residenciais começaram a ser construídos, mas nos últimos anos o setor imobiliário passou por uma crescente

expansão no Brasil devido à ampliação da classe média, incentivos de crédito imobiliário, aumento de salários e oportunidade para diversos grupos. Com isso, a administração condominial tornou-se um grande desafio. Visando atender a esta demanda, e cada vez mais serão necessários profissionais altamente qualificados e atualizados com as tendências deste setor e que se preocupem em administrar interesses, zelar pelo patrimônio comum, cuidar dos aspectos econômicos, financeiros, trabalhistas, técnicos, operacionais e todos os que influenciam os custos (GUIDON, 2010 apud PORTAL ADMINISTRADORES, 2010; SECOVI/SP, 2005).

Como é de conhecimento, a arte de administrar requer viés muito além do que se imagina quando o assunto é administrar condomínios ou uma empresa. É necessário entender que: “Relações humanas são os maiores desafios enfrentados pelos profissionais que trabalham nos condomínios” (GASPARETTO, 2010 apud PORTAL ADMINISTRADORES, 2010).

O SEBRAE descreve administração de condomínios como “um negócio que está relacionado à conveniência e comodidade (2010)”. Por isso mais do que nunca, os síndicos precisam fazer a mediação de conflitos, isto significa que o síndico deve ser um facilitador a fim de defender os interesses da coletividade, bem como dar exemplo de cumprimento das normas, sejam elas internas ou externas. Além disso, facilitar o manuseio de documentos e procedimentos burocráticos.

Outro desafio, como é o exemplo de muitos condôminos que por algum motivo não estão acostumados às normas e procedimentos internos de condomínios, acabam tornando mais difícil o gerenciamento das rotinas de trabalho seja do síndico ou dos prestadores de serviço de condomínio. Os condomínios atuais mudaram. Não somente nas suas estruturas físicas e administrativas, hoje muito maiores e bem mais complexas nos seus aparatos tecnológicos, bem como em termos do público que atendem, clientes (moradores) muito mais atentos e exigentes de gestores capacitados de prover administrações de sucesso dos seus patrimônios (CASTRO, 2007).

12

Muitas atividades nesse segmento, exige processos burocráticos, mas que com a ajuda de ferramentas de administração e principalmente de qualidade, como exposto neste estudo, pode tornar as tarefas e procedimentos descomplicados, fáceis de serem seguidos e gerando agilidade e qualidade na entrega aos moradores.

### 3 ESTUDO DE CASO

Com base no exposto, o estudo sugere a aplicação das ferramentas *lean office* como adequada para a identificação de falhas e desperdícios, propondo medidas com o intuito que a gestão com qualidade seja alcançada em um complexo de condomínios, localizado no município de Araruama, região dos lagos do Rio de Janeiro. O mesmo é integrado por 3 (três) condomínios formando um complexo residencial, composto por 2.667 lotes, que hoje tem 75% destes, construídos por casas. O condomínio é administrado por um síndico e o subsíndico que é administrador, além do corpo de funcionários contar com 122 colaboradores, entre eles porteiros, manutenção, administração, vigias e carteiros, para dar o bom funcionamento do

complexo.

O estudo de caso desta pesquisa, foi realizado no anexo administrativo que recebe os visitantes na portaria da entrada principal do complexo residencial em questão. O setor administrativo trata-se de um 1(uma) sala onde é realizado o atendimento por 2 (dois) funcionários. A recepção realiza em torno de 1.000 atendimentos por dia, suas atividades são: cadastramento e liberação de acesso dos visitantes e pessoas externas como entregas *delivery*, *Uber* e *taxi*.

Objetiva-se mapear o fluxo do processo de atendimento atual, analisá-lo e propor as devidas correções através da eliminação de desperdícios seja no atendimento quanto nos processos que atrasam e diminuem a garantia da qualidade aos condôminos.

### 3.1 ANÁLISE DE DADOS

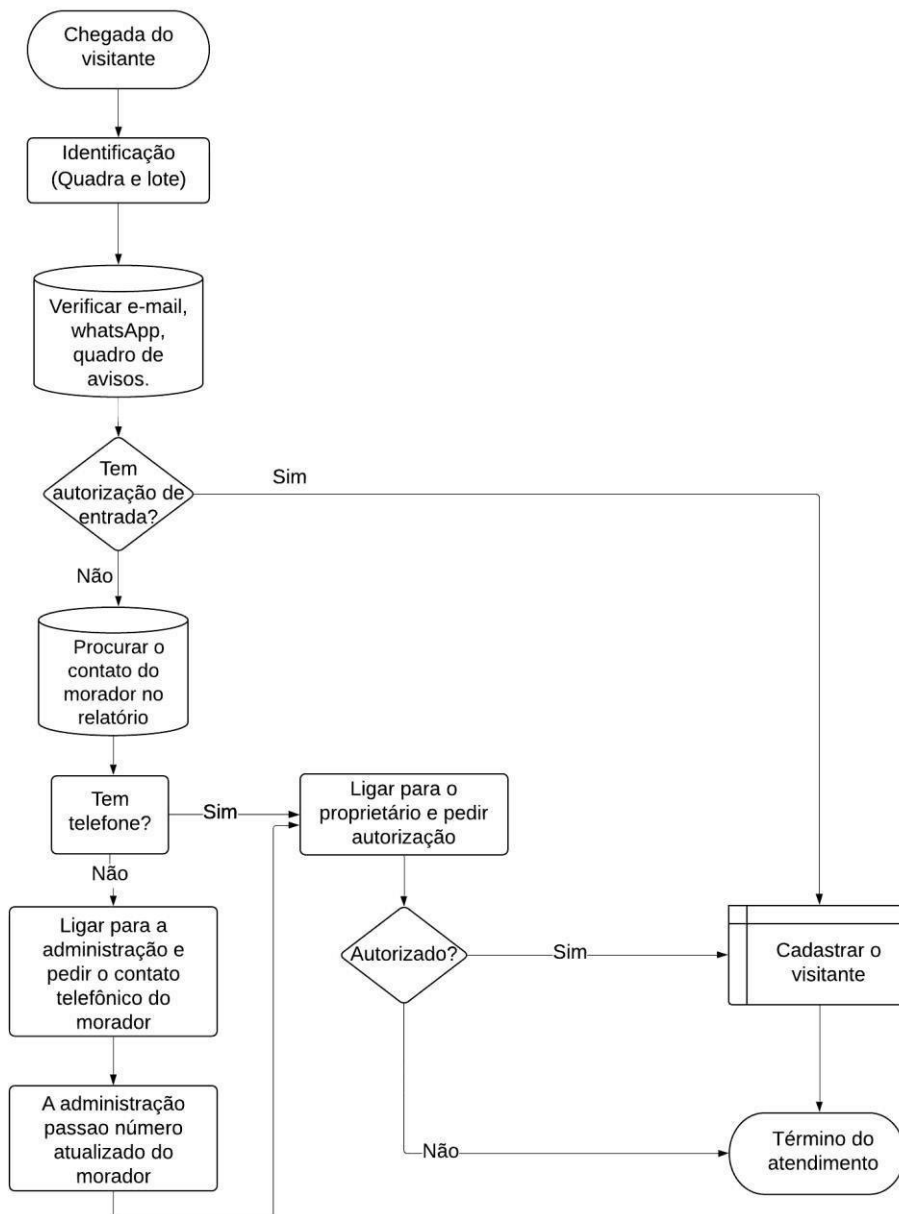
Inicialmente, realizou-se o acompanhamento das atividades realizadas no setor durante a semana, fim de semana e feriado para entender a demanda. Posteriormente, foi realizada entrevista com os funcionários e o síndico do condomínio para entender os processos realizados e suas necessidades, conforme apresentado no apêndice. Desta forma foi possível mapear o fluxo do processo de atendimento e identificar os seguintes pontos considerados críticos:

- Demora no atendimento (tempo médio de 7 minutos)
- Retrabalho no cadastramento
- Falta de conscientização por parte de determinados condôminos
- Falta de informações atualizadas dos condôminos
- Falta de treinamento dos funcionários

O fluxograma é um conjunto de símbolos que são utilizados para representar graficamente as etapas de um procedimento, criando uma sequência das etapas de um processo. O objetivo do fluxograma é facilitar a compreensão do processo, onde mostra o melhor caminho para um produto ou serviço.

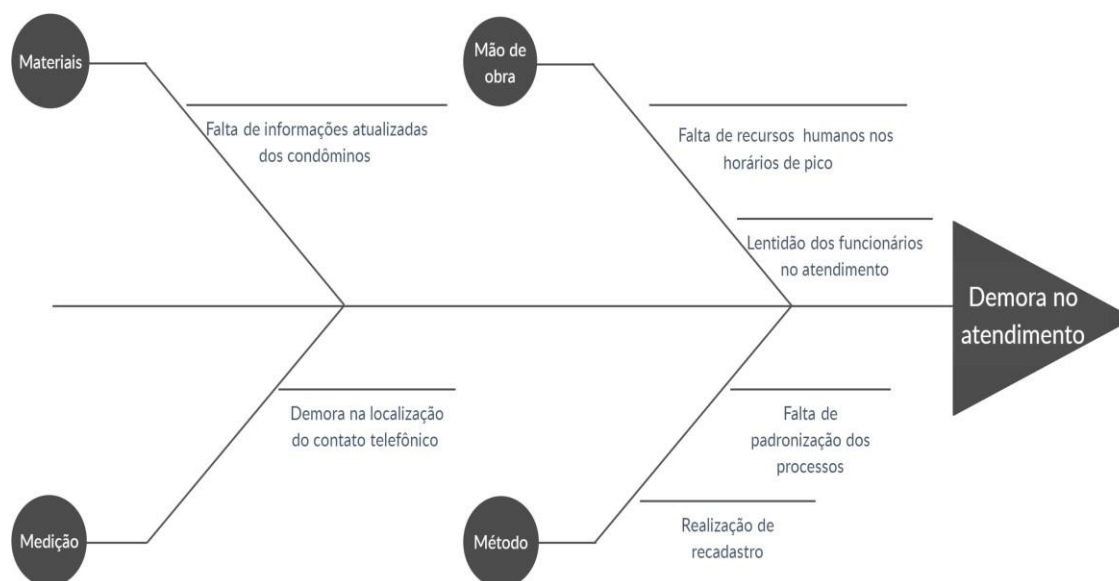
Com o intuito de validar as observações apontadas, foi mapeado o seguinte fluxo:

**Processo de atendimento**



**Figura 3** – Fluxo do processo de atendimento Fonte: própria autora

Conforme exposto a seguir, temos a análise da causa raiz apresentada no diagrama de Ishikawa que Segundo Miguel (2006) o Diagrama de Ishikawa consiste em uma ferramenta em uma forma gráfica, usada como análise para representar fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito), que também é conhecido como espinha de peixe devido ao seu formato:



**Figura 4** – Análise da causa raiz Fonte: própria autora

Conforme análise dos resultados apresentados na figura 3 que mostra o mapa do fluxo atual e da figura 4 que mostrou a análise da causa raiz, podem-se definir as seguintes metas a serem trabalhadas na sugestão da proposta final do estudo:

Reduzir o tempo de atendimento de pessoas autorizadas para 1,5 minutos;

Reduzir o tempo de atendimento de pessoas sem autorização prévia para no máximo 4 minutos;

Criar um banco de dados com o cadastro de todos os visitantes;

Trabalhar na conscientização dos moradores quanto o aviso prévio de visitantes, diminuindo o tempo gasto para entrar em contato com os mesmos;

Treinar os funcionários com expectativa de agilizar o atendimento com ênfase na qualidade e experiência dos visitantes.

### 3. 2 PLANO DE MELHORIAS

Com base na análise dos dados obtidos, a seguir temos a proposta do fluxo de processo futuro, caso a proposta tenha o aceite do síndico e seja implantada, o processo passará a ser realizado da seguinte forma:

**Processo de atendimento**

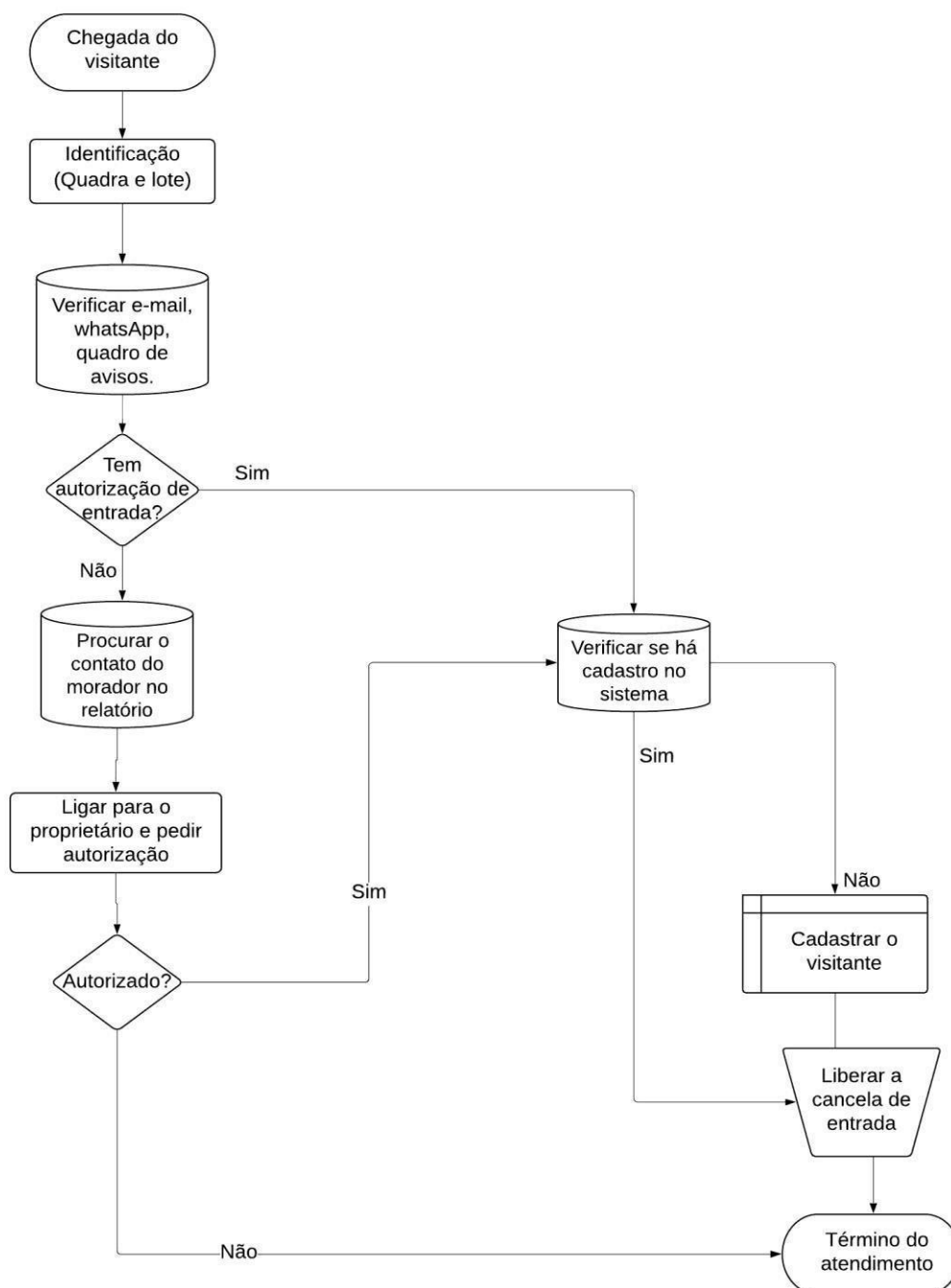


Figura 5 – Proposta para o fluxo de processo de atendimento mais eficaz Fonte: própria autora

Inicialmente, sugere-se que ao aceite desta proposta por parte do síndico, haja uma reunião de *feedback* com os dois funcionários do setor estudado. O intuito desse *feedback* é orientar e alinhar expectativas junto com os colaboradores, apresentando a nova cultura com foco na redução de desperdício de processos, buscando agilidade no atendimento e satisfação

dos clientes.

Logo após, é indicado que seja realizado um treinamento com os funcionários para que hajam de forma padrão nos procedimentos, guiando-os a ter agilidade no atendimento e liberação da cancela de entrada. Concomitantemente, deve-se pedir que o responsável pelo TI crie um banco de dados para que haja capacidade de armazenar o cadastro de visitantes, facilitando assim o desperdício de tempo no recadastramento todas as vezes que o mesmo retorne a visitar o condomínio.

Por fim, sugere-se que mensalmente junto com a circular do condomínio que vem junto com o boleto das cotas condominiais, sejam dadas orientações quanto ao aviso prévio de entregas e visitantes para as respectivas residências, pois assim facilitará e diminuirá o tempo de espera dos mesmos na recepção. Além disso, orientações visuais devem ser expostas nas portarias, nos quadros de aviso da administração, área de lazer e de todas as passagens de circulação dos moradores.

#### 4 CONCLUSÃO

Com base na análise dos dados gerados durante a pesquisa, chegou-se à conclusão que a utilização das ferramentas do *Lean Office* é a recomendada para a visualização adequada e simplificada para a apresentação da proposta ao síndico do condomínio estudado.

Conforme observado, o setor em questão tem como principal problemática, o desperdício de tempo gasto em retrabalho no cadastramento de visitantes, a falta de aviso prévio por parte dos moradores e também o não repasse atualizado de informações de contatos telefônicos por parte da administração à recepção, o que tem causado lentidão no atendimento. O uso do diagrama de Ishikawa foi importante na identificação das dispersões no processo, o que facilitou de uma forma visual as causa-raízes do problema. Além disso, através do fluxo do processo de atendimento foi possível avaliar a correção de processos que devem ser otimizados. Por fim, foi realizado um plano de ação, que imediatamente após o aceite da proposta, já será possível garantir agilizar o tempo de atendimento, notar por parte dos clientes finais, grande satisfação nos serviços entregue e claro, mostrando qualidade total e uma experiência cada vez melhor no atendimento.

Com isso, pode-se concluir que o *Lean Office* deve ser utilizado como sugerido na proposta, de forma a corrigir os problemas identificados no setor de estudo, e com isso garantir a satisfação dos moradores tornando mais eficaz os serviços prestados. E por fim, essa proposta

servirá como modelo e inspiração para que outros condomínios ou ramos que recepcionem pessoas, possa corrigir defeitos em seus processos e lembrem-se que a garantia da qualidade é fator essencial para ter valor agregado aos clientes.

## REFERÊNCIAS

- ARLBJØRN, J. S.; FREYTAG, P. V.; HAAS, H. DE. Service supply chain management: A survey of lean application. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 41, n. 3, p. 277–295, 2011.
- ALVES, Luiza M.; MENDES, Mateus G. Aplicação dos conceitos do Lean Office na etapa de projeto conceitual do protótipo *rover* de uma equipe de competição universitária. Orientador: Lucas Benini. 2021. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Mecânica, Universidade Federal Fluminense de Niterói, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/22043/TCC%20%20Lu%EDza%20A.%20e%20Ma%20teus%20M.%20%20Orientador%20Lucas%20Benini.pdf;jsessionid=8D1BA94FD7FA729EFBCC6C24D73C3817?sequence=1>> Acesso em 20 dez. 2021.
- BERDINI, Stefano. *Il Lean Office. Il modello della produzione snella per ottimizzare i processi di gestione dell'ufficio*. Ebook Italiano: Bruno Editore, 2014.
- BORIOLO, Raquel Ottani. *Lean Office aplicado ao fluxo documental de uma Universidade Pública visando à adequação à Legislação*. 2018. 153 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal de São Carlos, 2018.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CASTRO, M. A. G. *Administração de condomínios: metodologia de projetos (PMI) aplicadas a gestão de condomínios*. Rio de Janeiro, 2007. D. Acesso em: 09 dez 2021.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- ENESEP/ **ABEPRO**, 2014. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2014\\_TN\\_STP\\_195\\_108\\_25648.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enesep2014_TN_STP_195_108_25648.pdf)> Acesso em: 09 dez. 2021.
- ERTHAL, Matheus M. Estudo da melhoria de processo no desenvolvimento de soluções de uma empresa do setor de petróleo e gás. 2016. 61 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense de Rio das Ostras, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5910/PFC%20II%20Matheus%20Masiero%20Ert%20hal.pdf?sequence=1>> Acesso em 06 dez. 2021.
- FREITAS, R. DE C. et al. Lean Office contributions for organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 2018.

Félix, J. (2013) Uma metodologia Kaizen para a gestão de equipas operacionais. Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal.

HINES, P. et al. Value Stream Management: Strategy and Excellence in the Supply Chain. [s.l.] Financial Times Prentice Hall, 2000.

LIMA, Eduardo de Souza. *Lean Office: Avaliação da sua aplicabilidade em uma Universidade Pública Federal Brasileira*. 2021. 129 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda, 2021. Disponível em: <[https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21452/Dissertacao\\_%20Eduardo%20Lima.pdf?sequence=4](https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21452/Dissertacao_%20Eduardo%20Lima.pdf?sequence=4)>. Acesso em: 19 agos. 2021.

LOCHER, Drew. *Lean office and service simplified: the definitive how-to guide*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, *Introdução à administração*, 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARSHALL, Island Junior (org); *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARTINHO J G, Marta dos Reis. *Implementação da Metodologia Kaizen na Academia Lipor*. 2016. 63 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança\_ - Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

MIGUEL, Paulo. *Qualidade: Enfoques e Ferramentas*. 1. Ed. Artliber, 2001.

OHNO, T.(1997) *Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala* Porto Alegre.

OLIVEIRA, Jeferson Duarte. *Escritório Enxuto (Lean Office)*. Lean Institute Brasil, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: Teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PETERS, T. *O círculo da inovação*. São Paulo: Harbra, 1998.

PEREIRA, F.S.R. *Mercado Imobiliário em médias cidades: um Estudo da Formação, Crescimento e Influência do Mercado de Imóveis em Imperatriz-MA*. 2013. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade da Amazônia, Belém. Disponível em: Acesso em: 18 nov. 2021.

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

ROHEM, Roberta H. S. “Excelência em qualidade na gestão da saúde pública: Um estudo de caso do Hospital Municipal de Itaocara-RJ”. Orientador: Ricardo Thielmann e Amaro Viana Neto. 2015. 37 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração Pública, Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em:

<<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/1959/Roberta%20Henriques%20Souto%20Rohem>

.pdf?sequence=1> Acesso em: 7 dez. 2021.

SOUZA LIMA, Eduardo. *Lean Office: Avaliação da sua aplicabilidade em uma Universidade Pública Federal Brasileira*. 2021. Orientador: Ualison Rébula de Oliveira. 2021. 129 f. TCC (Mestrado) – Curso de Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense de Volta Redonda, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <[https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21452/Dissertacao\\_%20Eduardo%20Lima.pdf;jsessionid=C1DB534EF515DD28A691E94AE059BE64?sequence=4](https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21452/Dissertacao_%20Eduardo%20Lima.pdf;jsessionid=C1DB534EF515DD28A691E94AE059BE64?sequence=4)>. Acesso em: 09 dez. 2021.

SUGIMORI, Y. et al. Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, v. 15, n. 6, p. 553-564, 1977

SANDER, Carlos. Top 10/ Ferramentas do *Lean Manufacturing*: suas funções e benefícios. CAE Treinamentos, 2018. Disponível em: <<https://caetreinamentos.com.br/blog/lean-manufacturing/ferramentas-lean-manufacturing/>>. Acesso em: 17 dez. 2021.

SEBRAE. *Comece certo: Administração de condomínios*. 1. ed. São Paulo, 2010 Disponível em: Acesso em: 10 out. 2021.

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, 2010.

VIEIRA, Giovane H. Melhoria no fluxo de peças utilizando gestão *Lean six sigma* em uma empresa de manutenção de motores aeronáuticos. 2020. Orientadora: Ercilia de Stefano. 2020. 68 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense de Petrópolis, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em:

<<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/21412/TCC%20Giovane%20Hammes%20Vieira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 07 dez. 2021.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production - Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. New York: Rawson Associates, 1990.