

REVISTA TÓPICOS

APLICAÇÃO DE PRINCÍPIOS LEAN OFFICE PARA REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS EM AMBIENTES ADMINISTRATIVOS

DOI: 10.5281/zenodo.15885800

Ana Meira¹

RESUMO

Esta pesquisa desenvolve uma reflexão crítica acerca da aplicação de princípios Lean Office para redução de desperdícios. O propósito central da investigação foi investigar como se pode contribuir para o aumento da eficiência em ambientes administrativos. Para atingir tal finalidade, definiram-se os seguintes objetivos específicos: identificar os principais tipos de desperdícios em processos, mapear e analisar fluxos de atividades sob a ótica *lean*, investigar os impactos da aplicação de ferramentas enxutas e sistematizar boas práticas para a implementação de melhorias contínuas. O percurso metodológico adotado consistiu no exame de literatura especializada e na consideração de estudos já consolidados na área. Os achados demonstraram que a incorporação desses princípios no âmbito administrativo promove avanços na performance organizacional, além de eliminar etapas desnecessárias, permitindo concluir que se trata de uma solução factível e promissora para tornar os processos mais eficientes, organizados e sustentáveis. Por fim, ressalta-se a necessidade de aprofundar

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

as investigações sobre o tema, com vistas a expandir a base teórica existente e fomentar novas contribuições acadêmicas.

Palavras-chave: Lean Office. Desperdício. Eficiência. Processos Administrativos. Melhoria Contínua.

ABSTRACT

This research develops a critical reflection on the application of Lean Office principles for waste reduction. The central purpose of the investigation was to explore how it is possible to contribute to increasing efficiency in administrative environments. To achieve this goal, the following specific objectives were defined: to identify the main types of waste in processes, to map and analyze activity flows from a lean perspective, to investigate the impacts of implementing lean tools, and to systematize best practices for the implementation of continuous improvement. The methodological approach adopted consisted of reviewing specialized literature and considering well-established studies in the field. The findings demonstrated that incorporating these principles into the administrative sphere promotes advances in organizational performance, in addition to eliminating unnecessary steps, leading to the conclusion that this is a feasible and promising solution for making processes more efficient, organized, and sustainable. Finally, the need to deepen research on the topic is highlighted, aiming to expand the existing theoretical foundation and foster new academic contributions.

Keywords: Lean Office. Waste. Efficiency. Administrative Processes. Continuous Improvement.

1 INTRODUÇÃO

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

A crescente complexidade dos processos organizacionais, somada às exigências por maior eficiência e agilidade nas operações, tem impulsionado organizações dos mais diversos setores a buscar modelos de gestão que favoreçam a eliminação de desperdícios e o aprimoramento contínuo de seus fluxos de trabalho. Nesse contexto, os princípios do Lean Office vêm sendo progressivamente incorporados como estratégia eficaz de melhoria nos ambientes administrativos, visando à racionalização de recursos, à padronização de rotinas e à redução de atividades que não agregam valor aos processos.

Originado da filosofia Lean Manufacturing, se apresenta como uma adaptação dos conceitos enxutos ao setor administrativo e de serviços, promovendo o redesenho de atividades burocráticas com foco na fluidez da informação, na eficiência da comunicação interna e na redução de tempos ociosos e retrabalhos. Ao aplicar metodologias como mapeamento de fluxo de valor, 5S, padronização de tarefas e gestão visual, busca-se uma maior sinergia entre departamentos e a eliminação de gargalos que comprometem a produtividade organizacional (Campos et al., 2023; Freitas; Freitas, 2020).

Estudos de caso em instituições públicas e privadas demonstram que a adoção proporciona melhorias na performance operacional dos setores administrativos. Em uma análise realizada no Detran-SP, observou-se a eliminação de atividades redundantes e a redução no tempo de execução de processos internos após a implementação de práticas *lean* (Siqueira; Silva, 2020). Resultados semelhantes foram encontrados em organizações de desenvolvimento de software, onde a aplicação de ferramentas *lean* gerou

REVISTA TÓPICOS

maior agilidade na entrega de projetos e melhor uso das competências da equipe administrativa (Paes et al., 2020).

Além de sua aplicabilidade em ambientes corporativos, a literatura recente evidencia a eficácia em instituições públicas e educacionais, como universidades e prefeituras. Em pesquisa conduzida por Klein et al. (2021), observou-se que a gestão de resíduos *lean* em uma instituição de ensino superior pública contribuiu para o aumento da eficiência administrativa e para a sustentabilidade dos processos. De forma análoga, Queiroz (2020) relata melhorias na organização e planejamento de obras públicas após a implementação de princípios *lean* em uma prefeitura municipal, reforçando o potencial do modelo para contextos com forte carga burocrática.

Cabe ressaltar que o conceito de desperdício no âmbito ultrapassa os limites físicos dos insumos materiais, abrangendo também a ineficiência no uso do tempo, o excesso de movimentações desnecessárias, a duplicidade de informações, a superprodução documental e a baixa qualidade dos dados gerados. A identificação e eliminação dessas perdas demandam uma abordagem sistemática e colaborativa, com envolvimento das lideranças e das equipes operacionais no redesenho de processos e na consolidação de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua (Souza Lima et al., 2023; Oliveira, 2023).

Determinar como se dá a aplicação dos princípios do Lean Office para a redução de desperdícios em ambientes administrativos representa o foco principal deste trabalho. A presente pesquisa busca aprofundar a compreensão sobre essa temática, com o intuito de fortalecer a produção

REVISTA TÓPICOS

científica e oferecer bases sólidas para investigações posteriores. Para alcançar tal finalidade e evidenciar familiaridade com o campo abordado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais tipos de desperdícios presentes em processos administrativos de organizações públicas e privadas;
- Mapear e analisar fluxos de atividades administrativas com base na ótica do Lean Office;
- Investigar os impactos da aplicação de ferramentas *lean* sobre a eficiência operacional em setores administrativos;
- Sistematizar boas práticas e diretrizes para implementação de melhorias contínuas nesses ambientes.

Com o objetivo de alcançar essas finalidades e abranger os aspectos essenciais da temática, a investigação é guiada pelo seguinte problema: Como a aplicação dos princípios do Lean Office pode contribuir para a redução de desperdícios e o aumento da eficiência em ambientes administrativos?

A importância desta pesquisa reside no reconhecimento de que a aplicação de práticas enxutas em processos administrativos tem se tornado uma alternativa cada vez mais estratégica para elevar a competitividade das organizações, sobretudo em cenários nos quais a rapidez e a eficácia na gestão da informação se configuram como fatores críticos de desempenho. Apesar das contribuições já consolidadas no domínio do Lean

REVISTA TÓPICOS

Manufacturing, ainda são perceptíveis lacunas relacionadas à estruturação e disseminação sistemática dos princípios *lean* em rotinas administrativas, principalmente em instituições públicas ou em contextos que integram elementos do setor produtivo e de serviços. Esta investigação busca contribuir para o enfrentamento dessas lacunas por meio da adaptação e contextualização dos fundamentos do Lean Office à realidade brasileira, oferecendo subsídios empíricos e reflexões analíticas que fortalecem o campo da engenharia de produção.

Do mesmo modo, os achados deste estudo sinalizam potenciais desdobramentos práticos, como a otimização na alocação de recursos, a contenção de gastos operacionais e a elevação dos padrões de qualidade nos serviços internos. Tais avanços também se relacionam a benefícios sociais relevantes, como o aumento da transparência organizacional e da eficiência nos processos administrativos em esferas governamentais. Dessa forma, o presente trabalho se configura como uma base que pode apoiar futuras investigações voltadas à ampliação do uso de abordagens *lean* em diferentes tipos de instituições.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nos objetivos previamente definidos, o desenvolvimento da pesquisa contemplou a análise dos seguintes eixos temáticos: Fundamentos e Evolução do Lean Office; Mapeamento e Diagnóstico dos Desperdícios Administrativos; Aplicações Práticas e Resultados da Implementação do Lean Office. A partir da condução bem estruturada do estudo e da resposta obtida para a questão de pesquisa, foi possível alcançar uma conclusão

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

sólida, sustentada por uma bibliografia abrangente e criteriosamente selecionada.

2.1. Fundamentos e Evolução do Lean Office

A adaptação do pensamento enxuto ao contexto administrativo resultou no que se convencionou chamar de Lean Office. Tal desdobramento busca aplicar os fundamentos do *lean* — eliminação de desperdícios, fluidez dos processos, foco no cliente e padronização — às atividades intelectuais e informacionais que ocorrem em escritórios, departamentos administrativos e setores de apoio. Essa transposição, contudo, não se dá de forma direta. Enquanto o ambiente fabril lida com fluxos físicos e produção tangível, os ambientes administrativos trabalham majoritariamente com fluxos de informação, decisões e documentos, o que exige uma compreensão diferenciada sobre o que constitui valor e desperdício nesse escopo (Venegas, 2024).

Nesse sentido, os estudos apontam que a sua implementação requer uma redefinição dos conceitos tradicionais do *lean* para que sejam compatíveis com a natureza intangível das atividades administrativas. Freitas e Freitas (2020) indicam, ainda, que a ausência de visibilidade sobre o andamento dos processos administrativos representa um dos maiores obstáculos à eficiência organizacional, e que o uso de ferramentas visuais e indicadores padronizados pode reduzir esse problema.

Por sua vez, Klein et al. (2021) observaram que a incorporação dos princípios lean em instituições de ensino superior públicas revelou ganhos

REVISTA TÓPICOS

de desempenho nos processos internos, mas também desafios culturais relacionados à resistência à mudança e à falta de padronização documental. A experiência evidenciou que, embora a lógica do pensamento enxuto tenha sido concebida em um ambiente industrial, seus fundamentos são amplamente aplicáveis a qualquer organização que lide com fluxos de trabalho repetitivos, processos decisórios e gestão de recursos administrativos. Complementarmente, Souza Lima et al. (2023) reforçam que, ao adaptar os princípios lean à realidade administrativa, é possível melhorar a qualidade dos serviços prestados, reduzir prazos de atendimento e otimizar a alocação de pessoal e insumos.

No Lean Office, o conceito de valor é redefinido em termos da informação correta sendo entregue à pessoa certa, no momento certo, com a menor quantidade possível de recursos utilizados. Diferentemente do ambiente de manufatura, onde o valor está relacionado à transformação física de insumos em produtos acabados, no contexto administrativo o valor reside na precisão, na acessibilidade e na utilidade das informações que circulam entre setores e pessoas (Venegas, 2024). Isso exige o desenvolvimento de métricas e abordagens específicas para identificar onde ocorrem as perdas e como elas impactam o desempenho organizacional.

Oliveira (2023) observa que, em uma operação administrativa, desperdícios frequentemente passam despercebidos, pois estão relacionados à espera por aprovações, retrabalhos por falhas de comunicação, movimentações desnecessárias de documentos e duplicidades de registros. Assim, os princípios se concentram em tornar esses fluxos visíveis e compreensíveis,

REVISTA TÓPICOS

permitindo sua análise e aperfeiçoamento com base em ferramentas como o mapeamento de fluxo de valor (VSM), os sistemas puxados e o uso do 5S em ambientes digitais.

Segundo Campos et al. (2023), a natureza dos processos administrativos — mais voláteis, baseados em decisões e dependentes da interação humana — exige um olhar mais flexível sobre a padronização, pois nem sempre é possível prever todas as variações de demanda ou automatizar etapas. Ainda assim, a aplicação dos princípios *lean* pode proporcionar ganhos, sobretudo quando alinhada com práticas de gestão visual e com o engajamento das equipes envolvidas na execução das tarefas.

Paes et al. (2020) identificaram, em estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de software, que a implementação do Lean Office trouxe melhorias na redução de desperdícios e na organização dos processos de suporte à produção, como atendimento ao cliente e controle de demandas. A pesquisa demonstrou que, mesmo em contextos altamente tecnológicos e com predominância de atividades intelectuais, a aplicação dos princípios *lean* é viável e eficaz, desde que sejam respeitadas as peculiaridades dos fluxos administrativos. A flexibilidade, a autonomia da equipe e a transparência das atividades foram apontadas como fatores determinantes para o sucesso da abordagem.

O programa 5S, tradicionalmente utilizado para promover a organização e a limpeza de ambientes físicos, tem se mostrado eficaz também em contextos de escritório, especialmente quando adaptado ao ambiente digital. Campos et al. (2023) destacam que a aplicação em processos administrativos auxilia na

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

redução de perda de tempo com buscas desnecessárias, na eliminação de documentos obsoletos e na criação de um ambiente mais propício à concentração e ao fluxo contínuo de atividades. Quando incorporado à cultura organizacional, o 5S contribui ainda para a construção de disciplina operacional e senso de responsabilidade individual, fatores determinantes para o sucesso de iniciativas *lean* em escritórios.

Freitas e Freitas (2020) reforçam a importância da gestão visual como meio de aumentar a transparência e o controle dos processos administrativos. Por meio da utilização de quadros, painéis, indicadores de desempenho e outros dispositivos visuais, torna-se possível comunicar rapidamente o status das atividades, identificar atrasos e alinhar equipes em torno de metas comuns. A gestão visual também se mostra eficaz no combate a falhas de comunicação, um dos principais fatores de desperdício em ambientes onde a informação é o principal insumo.

No que se refere à padronização, Detyna e Detyna (2022) argumentam que a definição clara de procedimentos operacionais visa garantir consistência, previsibilidade e qualidade nos resultados administrativos. A padronização, ao contrário de limitar a autonomia das equipes, estabelece uma base de referência que favorece a melhoria contínua e facilita o treinamento de novos colaboradores. Além disso, ao reduzir a variabilidade nos processos, contribui diretamente para a eliminação de retrabalhos e para o aumento da confiabilidade das entregas.

2.2. Mapeamento e Diagnóstico dos Desperdícios Administrativos

REVISTA TÓPICOS

Freitas e Freitas (2020) destacam que os desperdícios em ambientes administrativos estão relacionados, principalmente, à má gestão do tempo, à duplicidade de atividades, à movimentação desnecessária de documentos e pessoas, à superprodução de informações e ao retrabalho. A ausência de padronização, a falta de visibilidade dos fluxos e a carência de indicadores operacionais são fatores que contribuem para a perpetuação desses problemas. A identificação e classificação sistemática dessas perdas são importantes para a elaboração de planos de ação orientados à melhoria contínua.

Dentre os principais tipos de desperdício, o tempo improdutivo se manifesta em diversas formas, como esperas por aprovações, atrasos na tramitação de documentos, interrupções desnecessárias e reuniões pouco objetivas. Em estudo realizado na Prefeitura Municipal de Mossoró, Queiroz (2020) evidenciou que o tempo ocioso causado pela desorganização no fluxo de projetos básicos de obras gerava atrasos nos cronogramas, insegurança na tomada de decisões e desperdício de horas de trabalho qualificadas. A análise apontou que a eliminação desses gargalos dependeria da reestruturação dos processos internos com base em ferramentas *lean*.

O retrabalho é um tipo de desperdício recorrente, geralmente resultado de falhas na comunicação, ausência de padronização de procedimentos ou informações inconsistentes. Siqueira e Silva (2020) identificaram que a inexistência de critérios claros para a execução das atividades levava ao preenchimento incorreto de formulários e à necessidade de reenvio de

REVISTA TÓPICOS

documentos. Essa condição, além de aumentar os custos operacionais, gerava insatisfação tanto nos servidores quanto no público atendido.

A movimentação excessiva de documentos, pessoas e informações também figura entre os desperdícios mais críticos no setor administrativo. Moreno e Coronado (2020) destacam que a ausência de sistemas integrados e a insistência em práticas manuais e presenciais — mesmo para atividades que poderiam ser digitalizadas — aumentam o tempo de processamento e reduzem a fluidez das operações. Em sua análise de um caso em uma empresa de serviços no Peru, os autores apontam que a falta de layout funcional e a distribuição ineficiente dos postos de trabalho resultavam em deslocamentos constantes e desnecessários dos colaboradores, prejudicando o desempenho geral.

Campos et al. (2023) destacam que o VSM é uma das abordagens mais eficazes na aplicação do Lean Office, pois torna visível o que muitas vezes permanece oculto nos ambientes administrativos: tempos de espera, movimentações desnecessárias, duplicidades de tarefas e retrabalhos. Por meio da construção de mapas que representam graficamente os fluxos de atividades, decisões e informações, torna-se possível reconhecer os pontos críticos que dificultam a fluidez dos processos. A representação gráfica dos fluxos também facilita a comunicação entre as equipes, permitindo que diferentes áreas compreendam como suas ações impactam os demais elos da cadeia administrativa.

A aplicação do VSM exige, inicialmente, a identificação de um processo-alvo e a coleta de dados sobre cada etapa envolvida, como duração,

REVISTA TÓPICOS

frequência, recursos utilizados e tempo de espera. Moreno e Coronado (2020) utilizaram o VSM como instrumento para mapear os tempos reais e identificar atividades que não agregavam valor. A análise permitiu a reestruturação do fluxo com base em critérios *lean*, reduzindo os prazos de atendimento e melhorando a produtividade geral da organização. O estudo evidenciou que, mesmo em setores com alta variabilidade de demanda, é aplicável e útil para definir padrões e metas de melhoria contínua.

Nieto Urpay (2022) complementa essa perspectiva ao afirmar que contribui para o desenvolvimento de uma visão sistêmica dos processos administrativos, possibilitando que gestores e operadores visualizem o que está sendo feito e como e por que determinadas atividades são executadas. A autora ressalta que, em ambientes onde predominam tarefas manuais e dependentes de múltiplas aprovações, o mapeamento permite evidenciar as causas de lentidão e propor soluções com base em dados objetivos. A proposta de estados futuros, elaborada a partir da análise do mapa atual, orienta a tomada de decisão com foco em valor, tempo e fluxo contínuo.

O uso do VSM também se mostra relevante na análise de processos que envolvem mais de um setor ou departamento, como destaca Hasegawa et al. (2024). Os autores aplicaram a ferramenta na indústria moveleira, adaptando o conceito ao setor administrativo e demonstrando que, mesmo em organizações com pouca familiaridade com a filosofia *lean*, é possível utilizar o mapeamento como instrumento de aprendizagem organizacional. A aplicação nesse caso permitiu a identificação de gargalos e o engajamento

REVISTA TÓPICOS

dos colaboradores na busca por soluções conjuntas, fortalecendo a cultura de melhoria contínua.

Em estudo conduzido em uma empresa de desenvolvimento de software, Paes et al. (2020) relataram perdas operacionais associadas ao retrabalho, à sobreposição de atividades e à baixa integração entre setores administrativos. A intervenção permitiu, com o uso de práticas como padronização, gestão visual e reuniões rápidas (*daily meetings*), a redução de prazos internos, a melhoria na comunicação interdepartamental e o aumento da produtividade das equipes. O caso evidencia que mesmo em ambientes orientados à tecnologia, os desperdícios de natureza administrativa são recorrentes e demandam atenção sistemática.

No setor público, Siqueira e Silva (2020) apontaram perdas relacionadas à ausência de padronização de documentos, tempos elevados de espera por aprovações e movimentações físicas desnecessárias de papéis e servidores. A partir da aplicação do mapeamento de fluxo de valor e de ações baseadas nos princípios enxutos, foi possível propor melhorias que levaram à redução do tempo de atendimento, à reorganização do layout de trabalho e à otimização do fluxo de informações. Essa experiência demonstra que a aplicação do Lean Office é viável mesmo em instituições com estrutura hierárquica rígida e alta carga burocrática.

A pesquisa realizada por Oliveira (2023) identificou desperdícios operacionais relacionados a processos manuais, retrabalhos decorrentes da ausência de informações atualizadas e dificuldades de rastreabilidade em atividades de *backoffice*. A proposta de intervenção incluiu a padronização

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

de procedimentos, a digitalização de documentos e a capacitação da equipe para o uso de ferramentas de gestão visual. Como resultado, a empresa obteve redução do tempo médio de cobrança, melhoria na qualidade das informações processadas e maior previsibilidade nos fluxos de atendimento.

Por fim, Refugio-Durón et al. (2024), em uma revisão de estudos aplicados a organizações públicas e de serviços, identificaram padrões recorrentes de desperdício em ambientes administrativos, como a superprodução de relatórios, duplicidade de registros e ausência de indicadores operacionais claros.

A revisão apontou que a maioria das organizações ainda falha em reconhecer os desperdícios de tempo e esforço humano como perdas reais. No entanto, os casos analisados demonstram que, com a aplicação consistente de princípios do Lean Office, é possível alcançar melhorias substanciais em desempenho, transparência e prestação de serviços. Com base na literatura revisada, é possível sistematizar os principais tipos de desperdícios identificados em ambientes administrativos, associando-os a exemplos práticos e às ferramentas *lean* mais adequadas para sua mitigação, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Relação entre tipos de desperdício, exemplos administrativos e ferramentas Lean recomendadas

Tipo de Desperdíc	Exemplos Administrativos	Ferramentas Lean Recomendadas
-------------------	--------------------------	-------------------------------

REVISTA TÓPICOS

io		
Retrabalh o	Formulários preenchidos incorretamente; reenvio de documentos	Padronização de processos; checklist
Espera	Aguardando aprovações; atrasos em trâmites burocráticos	Gestão visual; VSM
Moviment ação	Circulação física de papéis; deslocamentos desnecessários	Digitalização; reorganização de layout
Superpro dução	Geração de relatórios sem demanda real	Indicadores de demanda; workflow enxuto
Informaç ão Duplicada	Registros repetidos em diferentes sistemas	Sistemas integrados; validação automatizada

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Subutilização de Talentos	Tarefas manuais atribuídas a profissionais qualificados	Redistribuição de tarefas; automação de processos
----------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2.3. Aplicações Práticas e Resultados da Implementação do Lean Office

Venegas (2024) sugere que o primeiro passo consiste na realização de um mapeamento detalhado dos processos administrativos, com foco em identificar as atividades que não agregam valor ao cliente interno ou externo. A partir desse diagnóstico, devem ser definidas metas claras de melhoria, acompanhadas de indicadores que permitam monitorar o desempenho ao longo do tempo. No contexto brasileiro, Oliveira (2023) evidenciou que a capacitação das equipes, a padronização de procedimentos e a implantação gradual de ferramentas visuais foram elementos determinantes para a consolidação da cultura *lean*. Além disso, a liderança teve papel central ao promover o alinhamento entre os setores e garantir o engajamento das pessoas envolvidas.

Santos (2020) propõe uma sequência baseada na sensibilização da equipe, identificação dos processos-chave, mapeamento do fluxo de valor, definição de planos de ação e monitoramento contínuo por meio de indicadores de desempenho. O estudo também alerta para a importância de adaptar as

REVISTA TÓPICOS

ferramentas à realidade do negócio, evitando replicações mecânicas de modelos industriais em contextos administrativos com dinâmicas próprias.

Por sua vez, Klein et al. (2021) apontam que os principais desafios enfrentados na implementação do Lean Office foram a resistência à mudança, a rigidez da estrutura organizacional e a ausência de uma cultura voltada à melhoria contínua. Para superar essas barreiras, os autores destacam a importância de investir em ações de sensibilização, comunicação clara sobre os objetivos da transformação e estímulo à participação ativa dos servidores nos processos de redesenho. A valorização de pequenas vitórias e a demonstração de resultados práticos também foram identificadas como estratégias eficazes para consolidar o engajamento.

Souza Lima et al. (2023) afirmam que, para que os processos administrativos possam ser verdadeiramente otimizados sob a ótica *lean*, é necessário estabelecer métricas compatíveis com a natureza dos fluxos informacionais e com os objetivos estratégicos da organização. Entre os principais indicadores sugeridos pelos autores estão: tempo de ciclo de processos, índice de retrabalho, percentual de atividades que agregam valor, nível de satisfação dos usuários internos e externos e eficiência operacional. A análise desses dados permite visualizar a evolução dos processos após a implementação de ações e identificar pontos que ainda demandam ajustes.

Em estudo de caso realizado por Paes et al. (2020), observou-se que a implantação resultou em ganhos expressivos, mensurados por indicadores objetivos. A produtividade da equipe aumentou em função da redução do tempo gasto com atividades redundantes e do uso de sistemas visuais para

REVISTA TÓPICOS

controle de tarefas. Os indicadores de retrabalho e tempo médio de atendimento ao cliente interno apresentaram queda, ao passo que os níveis de engajamento e percepção de valor por parte dos colaboradores também melhoraram. A mensuração dos resultados foi realizada de forma contínua, o que possibilitou ajustes incrementais e sustentação das melhorias ao longo do tempo.

Klein et al. (2021), ao analisarem a aplicação em uma universidade pública, reforçam que o uso de indicadores é essencial para validar os efeitos das intervenções e demonstrar a eficácia das mudanças propostas. No contexto da instituição estudada, foram acompanhadas métricas como tempo de resposta a demandas administrativas, redução no volume de documentos físicos, taxa de cumprimento de prazos e aproveitamento da capacidade produtiva das equipes. Os resultados obtidos demonstraram melhoria de desempenho e fortaleceram o argumento em favor da disseminação da abordagem *lean* em outros setores da universidade.

Diniz e Campos (2022), ao avaliarem tendências e oportunidades relacionadas ao Lean Office, argumentam que a ausência de indicadores claros é uma das principais fragilidades encontradas em iniciativas que não obtêm êxito. Os autores destacam a necessidade de alinhar os indicadores com os objetivos estratégicos da organização e de garantir que a coleta e a análise de dados sejam feitas de forma sistemática e participativa. Além disso, recomendam que os resultados obtidos sejam divulgados de maneira transparente, contribuindo para o engajamento das equipes e para a cultura de melhoria contínua.

REVISTA TÓPICOS

Moreno e Coronado (2020) observaram que a reestruturação de processos administrativos resultou em melhorias expressivas na qualidade do atendimento, no tempo de resposta ao cliente e na motivação dos colaboradores. A clareza nos papéis e responsabilidades, proporcionada pela padronização e visualização dos fluxos, contribuiu para a redução de conflitos internos e para o fortalecimento da confiança entre os membros das equipes. Esses aspectos demonstram que os benefícios organizacionais não se restringem a métricas operacionais, mas impactam diretamente o clima organizacional e a cultura corporativa.

3 METODOLOGIA

A estratégia metodológica adotada baseou-se em uma revisão narrativa da literatura com caráter qualitativo, voltada à investigação detalhada de produções científicas alinhadas ao escopo da pesquisa. A obtenção dos dados bibliográficos ocorreu por meio de bases reconhecidas como Scielo, Capes e Google Scholar, além da inclusão de livros técnicos e periódicos especializados na área. Foram considerados textos publicados em português, inglês e espanhol.

Para assegurar a relevância e a atualidade do material selecionado, adotaram-se critérios que priorizavam publicações lançadas nos últimos cinco anos. Incluíram-se estudos com abordagens qualitativas, quantitativas ou mistas, desde que estivessem disponíveis em fontes confiáveis, revistas acadêmicas indexadas e com processo de revisão por pares.

REVISTA TÓPICOS

Por outro lado, foram descartadas produções que não se enquadrassem nos idiomas estipulados, documentos datados com mais de cinco anos sem caráter seminal ou reconhecido valor teórico, bem como publicações inacessíveis em sua totalidade ou com falhas metodológicas evidentes. Como indicam Dourado e Ribeiro (2023), a revisão narrativa permite organizar e sintetizar os principais achados da literatura, facilitando a identificação de lacunas e a articulação de múltiplas perspectivas. A triagem dos materiais incluiu a leitura atenta dos resumos e a avaliação crítica dos textos completos, garantindo uma abordagem ampla, rigorosa e atualizada da problemática em questão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O pensamento enxuto, ou *lean thinking*, teve sua origem nas práticas produtivas desenvolvidas pela Toyota Motor Corporation no Japão, especialmente a partir do Sistema Toyota de Produção (STP), estruturado com base na eliminação sistemática de desperdícios, na melhoria contínua e na criação de valor com o menor uso possível de recursos. Inicialmente voltado ao ambiente fabril, esse modelo se consolidou como uma das mais influentes filosofias de gestão organizacional do século XX, sendo posteriormente sistematizado e difundido globalmente. Com o amadurecimento do modelo e a expansão do conceito de valor além do chão de fábrica, surgiram iniciativas voltadas à aplicação dos mesmos princípios em áreas não industriais, como o setor de serviços e os ambientes administrativos.

REVISTA TÓPICOS

Ou seja, a trajetória de transição do pensamento enxuto do ambiente industrial para o contexto administrativo revela a flexibilidade do modelo e sua capacidade de promover transformações estruturais em diferentes tipos de organizações. A consolidação do Lean Office representa, portanto, uma evolução conceitual e metodológica dentro da engenharia de produção, ampliando suas possibilidades de aplicação e respondendo às exigências crescentes por produtividade, qualidade e racionalidade no uso de recursos administrativos.

A consolidação como abordagem estruturada dentro dos ambientes administrativos é sustentada por um conjunto de princípios que, embora derivados do Lean Manufacturing, demandam interpretações e aplicações adaptadas à natureza imaterial e dinâmica dos processos de escritório. Esses princípios fundamentam-se na eliminação de desperdícios, na melhoria contínua, no foco no cliente e na busca pela fluidez nos fluxos de trabalho. No entanto, suas manifestações práticas diferem daquelas observadas no contexto fabril.

Assim, ainda que compartilhe os mesmos fundamentos do Lean Manufacturing, se distingue por sua orientação à informação, pela complexidade dos fluxos não-lineares e pela necessidade de ferramentas que permitam visualização e controle de processos imateriais. A sua efetividade depende da capacidade da organização de adaptar os princípios enxutos às realidades operacionais dos escritórios, promovendo um ambiente que favoreça a aprendizagem contínua, a padronização inteligente e o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os fluxos administrativos.

REVISTA TÓPICOS

A implementação em ambientes administrativos demanda o uso sistemático de ferramentas que permitam a visualização, análise e otimização de fluxos de trabalho predominantemente informacionais. Embora derivadas do contexto industrial, técnicas como o 5S, o VSM, a gestão visual e a padronização de processos vêm sendo adaptadas com sucesso às rotinas administrativas, viabilizando a eliminação de desperdícios e a estruturação de processos mais eficientes e orientados à entrega de valor.

Tais instrumentos, quando empregados com rigor metodológico e adaptados às especificidades do setor de serviços, promovem melhorias em termos de eficiência, controle e qualidade dos processos internos, reforçando a aplicabilidade dos princípios enxutos fora do ambiente fabril tradicional. A aplicação do pensamento enxuto em ambientes administrativos exige, como primeiro passo, a identificação clara dos tipos de desperdício que comprometem a eficiência dos processos informacionais e operacionais. Diferente do contexto fabril, onde os desperdícios são, em geral, tangíveis e mensuráveis, os desperdícios administrativos são majoritariamente intangíveis e muitas vezes passam despercebidos. No entanto, seu impacto na produtividade e na qualidade dos serviços prestados pode ser igualmente significativo.

Ainda se pode mencionar como tipos comuns de desperdício administrativo: a superprodução de documentos, que ocorre quando informações são geradas sem demanda real; o excesso de controle, com validações redundantes e múltiplas etapas de aprovação; e o subaproveitamento de

REVISTA TÓPICOS

talentos, evidenciado quando colaboradores executam tarefas de baixa complexidade que poderiam ser automatizadas ou redistribuídas.

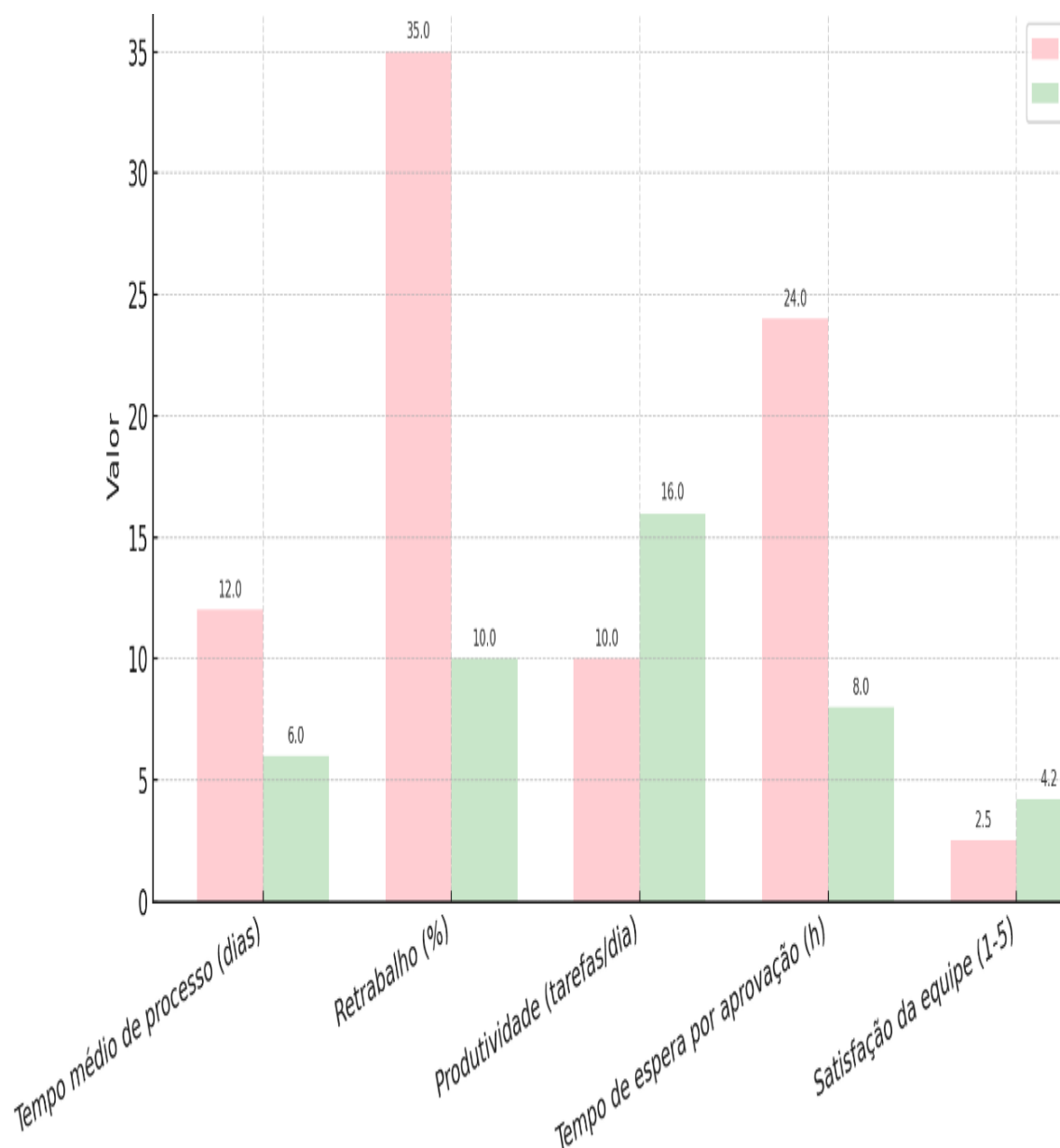
Portanto, quando corretamente adaptado aos processos administrativos, configura-se como um recurso importante para a transformação nesses ambientes. Sua aplicação sistemática permite diagnosticar ineficiências e propor soluções viáveis, com base na realidade operacional da organização. Ao viabilizar uma compreensão integrada do funcionamento interno, contribui diretamente para a padronização, a eliminação de desperdícios e o alinhamento das atividades às necessidades reais dos clientes internos e externos.

A aplicação dos princípios do Lean Office tem se intensificado em diversos contextos organizacionais, revelando, por meio de estudos de caso, a existência de perdas operacionais que comprometem o desempenho institucional tanto em ambientes públicos quanto privados. A análise empírica de tais perdas é fundamental para demonstrar a eficácia das ferramentas *lean* na identificação de falhas, na eliminação de desperdícios e na reestruturação de processos administrativos ineficientes.

Esses achados são confirmados por indicadores objetivos presentes nos estudos revisados, que demonstram avanços mensuráveis após a implementação do Lean Office. A Figura 1 apresenta uma comparação entre os principais indicadores organizacionais antes e depois da adoção da abordagem.

REVISTA TÓPICOS

Figura 1 – Comparativo de indicadores organizacionais antes e depois da aplicação do Lean Office



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados de estudos aplicados (Klein et al., 2021; Paal, 2020; Siqueira & Silva, 2020; Oliveira, 2023).

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

A implementação requer uma abordagem estruturada e estratégica, que considere as especificidades do ambiente administrativo e a complexidade dos fluxos informacionais que o compõem. Ao contrário da simples adoção de ferramentas isoladas, o sucesso da transição para uma cultura *lean* nos escritórios depende da articulação entre diagnóstico, planejamento, capacitação e envolvimento contínuo das equipes. A experiência relatada por diversos autores demonstra que, embora os fundamentos do pensamento enxuto sejam amplamente conhecidos, sua efetiva incorporação à rotina administrativa exige o enfrentamento de barreiras técnicas, culturais e estruturais.

Sendo assim, observa-se que a implementação deve ser compreendida como um processo gradual, cíclico e adaptativo, que envolve uma mudança profunda na forma como os processos são concebidos, executados e avaliados. Entre os fatores críticos de sucesso, destacam-se o comprometimento da liderança, a capacitação contínua das equipes, a clareza na definição de objetivos e indicadores, bem como a disposição para revisar estruturas e hábitos enraizados. Quando bem conduzido, o processo de implementação pode transformar a cultura organizacional, tornando-a mais colaborativa, orientada a resultados e centrada na geração de valor.

A aplicação de princípios do Lean Office, por si só, não garante a obtenção de melhorias sustentáveis; é fundamental que os ganhos operacionais sejam sistematicamente monitorados por meio de indicadores de desempenho que reflitam a efetividade das intervenções realizadas. Esses indicadores

REVISTA TÓPICOS

permitem também orientar decisões futuras e justificar investimentos em iniciativas de melhoria contínua.

Quando bem estruturados, eles fornecem evidências concretas dos benefícios alcançados, orientam o processo decisório e asseguram a perenidade das mudanças. A prática da mensuração contínua confirma os ganhos operacionais obtidos com as intervenções, fortalece a governança dos processos e contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada por dados e resultados.

Os benefícios associados à sua aplicação vão além da eliminação de desperdícios e da redução de custos, alcançando aspectos mais amplos relacionados à qualidade dos serviços prestados, ao engajamento das equipes e à eficiência organizacional de forma sistêmica. Além disso, os impactos sociais resultantes da racionalização dos processos administrativos e da valorização do trabalho humano indicam que os efeitos da metodologia se estendem para além dos limites operacionais da organização.

Desse modo, ao promover processos mais enxutos, integrados e orientados à entrega de valor, essa abordagem contribui para o fortalecimento da função estratégica da administração em diferentes setores. Seus impactos positivos, tanto organizacionais quanto sociais, indicam que o Lean Office é uma metodologia capaz de transformar estruturas operacionais e culturas institucionais, promovendo um modelo de gestão mais eficiente, participativo e alinhado às necessidades contemporâneas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REVISTA TÓPICOS – ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Com o propósito de atingir os objetivos estabelecidos, esta pesquisa realizou uma investigação aprofundada sobre a aplicação de princípios Lean Office para redução de desperdícios em ambientes administrativos, adotando, como procedimento metodológico, a revisão narrativa da literatura. As fontes analisadas proporcionaram uma compreensão abrangente do tema e colaboraram para a construção analítica dos dados coletados.

Ao término do estudo, constatou-se que, quando compreendidos em sua totalidade e aplicados de forma adequada, os princípios *lean* geram resultados concretos no que se refere à melhoria da eficiência operacional, à fluidez dos fluxos informacionais e ao uso racional dos recursos no ambiente administrativo. A identificação criteriosa de desperdícios recorrentes, tais como movimentações excessivas, retrabalho, filas e produção documental desnecessária, revelou-se decisiva para o redesenho dos processos e para a adoção de práticas condizentes com a lógica enxuta. Ademais, verificou-se que ferramentas como o mapeamento de fluxo de valor, a padronização de atividades e a aplicação de indicadores de desempenho atuam como elementos estratégicos na construção de ambientes administrativos mais ágeis, responsivos e voltados à geração de valor.

Constatou-se, ainda, que a aplicação demanda o domínio técnico de métodos e, mais que isso, o envolvimento das equipes e a construção de uma cultura organizacional orientada à melhoria contínua. A abordagem enxuta, ao ser transposta do setor industrial para o administrativo, exige adaptações contextuais e uma visão sistêmica da organização, o que reforça a

REVISTA TÓPICOS

complexidade e, ao mesmo tempo, a relevância da temática no campo da engenharia de produção.

Ainda assim, destaca-se a importância de dar continuidade às investigações nesse campo, a fim de aprofundar o saber existente e fomentar novas discussões sobre o tema. A realização de estudos empíricos, especialmente com aplicação prática em organizações brasileiras de diferentes setores, poderá enriquecer a compreensão dos fatores críticos de sucesso e das barreiras enfrentadas na implementação do Lean Office. Dessa forma, espera-se que esta pesquisa possa servir como base teórica sólida para futuras análises e intervenções voltadas à excelência operacional em ambientes administrativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Alice Machado et al. **A metodologia de Lean Office aplicada em uma gerência de projetos**. *Gestão e Projetos: GeP*, v. 14, n. 2, p. 157–173, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/23494>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

DETYNA, Beata; DETYNA, Jerzy. **Lean management in improving the organization-case study**. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, n. 162, 2022. Disponível em: <<https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-eeb40f9a-93e3-45ff-945b-f0b32f84c70d>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

REVISTA TÓPICOS

DINIZ, Marco Aurélio Santos; CAMPOS, Fernando Celso de. ***Application of lean office: Opportunities and trends. In: Proceedings IJCIEOM - International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management.*** v. 10, 2022. Disponível em: <<http://portalabepro.educacao.ws/ijcieom/restrito/arquivos/icieom2022/FULL>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

DOURADO, Simone; RIBEIRO, Ednaldo. **Metodologia qualitativa e quantitativa.** Editora chefe Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira Editora executiva Natalia Oliveira Assistente editorial, p. 12, 2023.

FREITAS, Rodrigo de Castro; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. ***Information management in lean office deployment contexts. International Journal of Lean Six Sigma***, v. 11, n. 6, p. 1161–1192, 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijlss-10-2019-0105/full/html>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

MORENO, Marcell Andrés Galicia; CORONADO, Holly Christie Salas. ***Mejora del proceso administrativo a través de Lean Office-Kaizen: un caso de estudio en una empresa peruana de servicios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC),*** 2020. Disponível em: <https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/653025/Galicia_sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 05 jul. 2025.

HASEGAWA, Haroldo Lhow et al. ***Identificación y reducción de desperdicios en la industria del mueble a través del lean office. International Journal of Professional Business Review***, v. 9, n. 3, p. 14,

REVISTA TÓPICOS

2024. Disponível em:
<<https://openaccessojournal.com/JBReview/article/view/4472>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

KLEIN, Leander Luiz et al. *Management of lean waste in a public higher education institution*. *Journal of Cleaner Production*, v. 286, p. 125386, 2021. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652620354329?via%3Dihub>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

NIETO URPAY, Claudia Alejandra. *Estudio de herramienta Lean Office en los procesos administrativos*. Pontificia Universidad Católica del Perú, 2022. Disponível em:
<<https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/1399a954-d56b-4e7f-b2b0-ca148a39a28d/content>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

OLIVEIRA, Matheus Marques. *Aplicação dos princípios do lean office na área de cobrança de uma fintech*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/items/df2e4a6d-caac-45f2-bf74-870c24983b82>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

PAES, Vinicius et al. *Lean office e Gestão de Projetos: Pesquisa-ação em uma empresa de desenvolvimento de software*. *Journal of Open Research*, v. 1, n. 1, p. e7–e7, 2020. Disponível em:
<<https://journals.stellata.com.br/jor/article/view/7>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

REVISTA TÓPICOS

QUEIROZ, Igor Rafael de. **Aplicação de Lean Office na organização de projetos básicos de obras da Prefeitura Municipal de Mossoró.** Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/0c4652fd-c769-40c7-b9e6-3e2e1b0c719b/content>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

REFUGIO-DURÓN, Michel A.; et al. *Mejorando la eficiencia en las Organizaciones Públicas y de Servicios: Una revisión general de las aplicaciones de la metodología Lean Office.* Ingenio y Conciencia, v. 11, n. 21, p. 39–47, 2024. Disponível em: <<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/1166>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

SANTOS, Isaac Nogueira dos. **Aplicação do Lean Office na gestão da produção de um atelier subcontratado.** 2020. Tese (Doutorado). Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1822/71423>>. Acesso em: 05 jul. 2025.

SIQUEIRA, Ricardo Milanez de; SILVA, Ethel Cristina Chiari da. **Melhoria de processo em uma unidade do DETRAN-SP:** uma análise segundo os princípios do lean office. Revista Produção Online, v. 20, n. 2, p. 368–397, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/342207863_Melhoria_de_processo_SP_uma_analise_segundo_os_principios_do_lean_office>. Acesso em: 05 jul. 2025.

REVISTA TÓPICOS

SOUZA LIMA, Eduardo de et al. *Sustainability in Public Universities through lean evaluation and future improvement for administrative processes*. *Journal of Cleaner Production*, v. 382, p. 135318, 2023.

Disponível em: <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2023JCPro.38235318L/abstract>. Acesso em: 05 jul. 2025.

VENEGAS, Carlos. *Flow in the office: implementing and sustaining lean improvements*. CRC Press, 2024.

¹ MEIRA, Ana. Bacharel em Engenharia de Produção. E-mail: anaweira@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1836-3398>.