



Capacitações completas para um mercado competitivo

Lean Office



Lean Office

Da Manufatura ao Escritório

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento



Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ **Lição 1: Objetivos deste curso**
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

▣ Objetivos do curso

Orientação

Objetivo:

Apresentar os conceitos básicos do Lean, sua evolução e como ele atua nos **processos administrativos**, além de te ensinar o **passo a passo de como implementar o Lean Office** a partir de suas principais ferramentas.

Perguntas de orientação:

- O que é o Lean Office?
- Quais as principais ferramentas do Lean Office?
- Quais os Benefícios do Lean Office?
- Como implementar o Lean Office?

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ **Lição 2: O que é a Filosofia Lean?**
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

▣ O que é o Lean?

Definição



Lean é um **conjunto de conceitos, princípios e ferramentas** usado para **criar e proporcionar o máximo de valor** do ponto de vista dos consumidores e, ao mesmo tempo, consumir o mínimo de recursos e **utilizar plenamente o conhecimento e as habilidades das pessoas.**

❏ Evolução do Lean

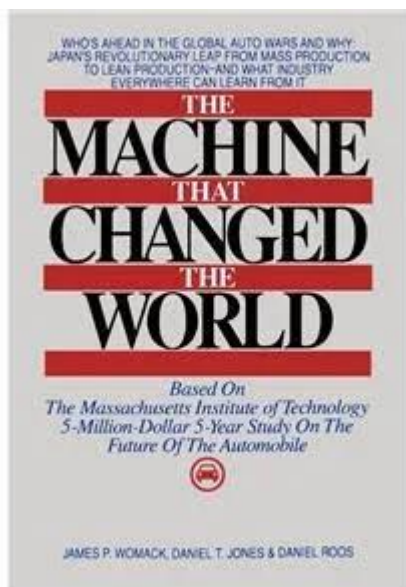
Origem



Indicação de leitura

Leia

A Máquina que Mudou o Mundo



[Clique aqui](#)

Este livro aborda a **evolução dos sistemas de produção**, que deixaram de acontecer em massa e passaram a ser enxutos (Lean). É baseado em uma extensa pesquisa feita em 14 países, nas **mais diversas fábricas automobilísticas**, e com uma duração de cinco anos.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ **Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean**
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

▣ Conceitos do Lean

Principais conceitos

- **Valor** Especificar **valor** sob a ótica do cliente;
- **Fluxo de Valor** Alinhar na melhor sequência as **atividades que criam valor**;
- **Fluxo Contínuo** Realizar essas atividades **sem interrupção**;
- **Produção Puxada** Sempre que **alguém as solicita**;
- **Zero Defeitos** De maneira cada vez mais **eficaz**.

▣ Conceitos do Lean

Principais conceitos

Valor Especificar **valor** sob a ótica do cliente;

Fluxo de Valor Alinhar na melhor sequência as **atividades que criam valor**;

Fluxo Contínuo Realizar essas atividades **sem interrupção**;

Produção Puxada Sempre que **alguém as solicita**;

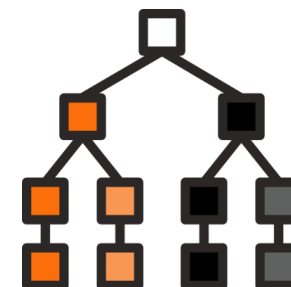
Zero Defeitos De maneira cada vez mais **eficaz**.



❏ Conceitos do Lean

Principais conceitos

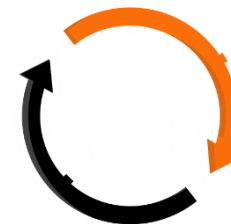
- Valor** Especificar **valor** sob a ótica do cliente;
- Fluxo de Valor** Alinhar na melhor sequência as **atividades que criam valor**;
- Fluxo Contínuo** Realizar essas atividades **sem interrupção**;
- Produção Puxada** Sempre que **alguém as solicita**;
- Zero Defeitos** De maneira cada vez mais **eficaz**.



▣ Conceitos do Lean

Principais conceitos

- **Valor** Especificar **valor** sob a ótica do cliente;
- **Fluxo de Valor** Alinhar na melhor sequência as **atividades que criam valor**;
- **Fluxo Contínuo** Realizar essas atividades **sem interrupção**;
- **Produção Puxada** Sempre que **alguém as solicita**;
- **Zero Defeitos** De maneira cada vez mais **eficaz**.



❏ Conceitos do Lean

Principais conceitos

- **Valor** Especificar **valor** sob a ótica do cliente;
- **Fluxo de Valor** Alinhar na melhor sequência as **atividades que criam valor**;
- **Fluxo Contínuo** Realizar essas atividades **sem interrupção**;
- **Produção Puxada** Sempre que **alguém as solicita**;
- **Zero Defeitos** De maneira cada vez mais **eficaz**.



▣ Conceitos do Lean

Principais conceitos

- Valor** Especificar **valor** sob a ótica do cliente;
- Fluxo de Valor** Alinhar na melhor sequência as **atividades que criam valor**;
- Fluxo Contínuo** Realizar essas atividades **sem interrupção**;
- Produção Puxada** Sempre que **alguém as solicita**;
- Zero Defeitos** De maneira cada vez mais **eficaz**.



▣ Os Fundamentos do Lean

Fundamentos

Melhoria Contínua

Mais do que projetos ou eventos com uma semana de duração, o maior potencial surge quando **cada pessoa** na organização se sente empenhada para **gerar a melhoria dos seus processos**.



▣ Os Fundamentos do Lean

Fundamentos



Valorização do cliente

Uma empresa que adota o Lean é estritamente voltada à **satisfação do cliente**. Para isso, a filosofia precisa estar presente na **cultura** de toda a organização, se tornando um hábito.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ **Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa**
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

❏ O que é valor?

Definição

Atividades que **agregam valor** são caracterizadas como:

- ✓ O cliente deve estar **disposto a pagar** pela atividade;
- ✓ A atividade precisa **transformar** de alguma forma o produto ou serviço;
- ✓ A atividade deve ser **feita corretamente** desde a primeira vez.



Atenção!

Todas essas regras **precisam ser satisfeitas**, ou então a atividade será considerada sem valor agregado ou um **desperdício**.

❑ Vamos praticar?

Pense

- ✓ Em qual dos dois você enxerga **mais valor**? Por quê?
- ✓ Se ambos valessem o **mesmo preço** qual você escolheria?

?



1

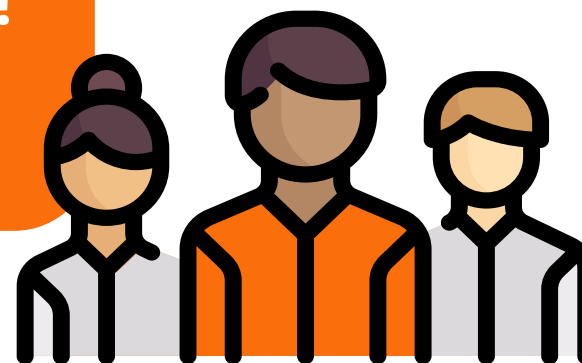


2

⚡ Atenção!

Lembre-se!

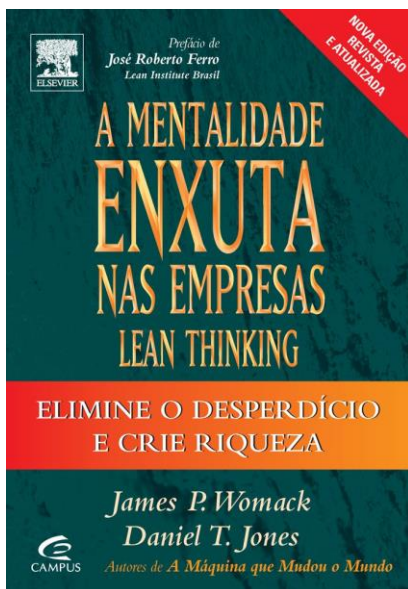
**Valor é tudo aquilo que o cliente
está disposto a pagar, sempre!**



Indicação de leitura

Leia

A Mentalidade Enxuta nas Empresas



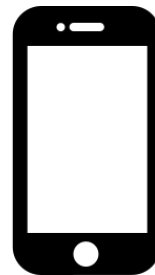
[Clique aqui](#)

Este livro é uma sequência do best seller “A Máquina que Mudou o Mundo”. O livro ajuda a enxergar **o que é valor pelo ponto de vista do cliente**, como criá-lo e como sustentar uma cultura que tenha sempre uma visão voltada para os clientes.

⚡ Geração de Valor

Cuidado!

Algumas vezes, nem mesmo os **consumidores conseguem definir “valor”**. É o caso do smartphone: as pessoas **não sabiam que precisavam dele até conhecê-lo**.



Nesses casos, é necessário que você **mostre o valor do produto** ao cliente, resolvendo suas dores e anseios de forma genuína e proporcionando uma **experiência única**.

Indicação de leitura

Leia

Geração de Valor 1: Compartilhando Inspiração



[Clique aqui](#)

Este livro é o primeiro da trilogia “Geração de Valor”, escrita por Flávio Augusto da Silva, fundador da Wise Up. A obra aborda como o **empreendedorismo** pode ser para qualquer pessoa que possui foco e **vontade de fazer acontecer**.

Lean Office

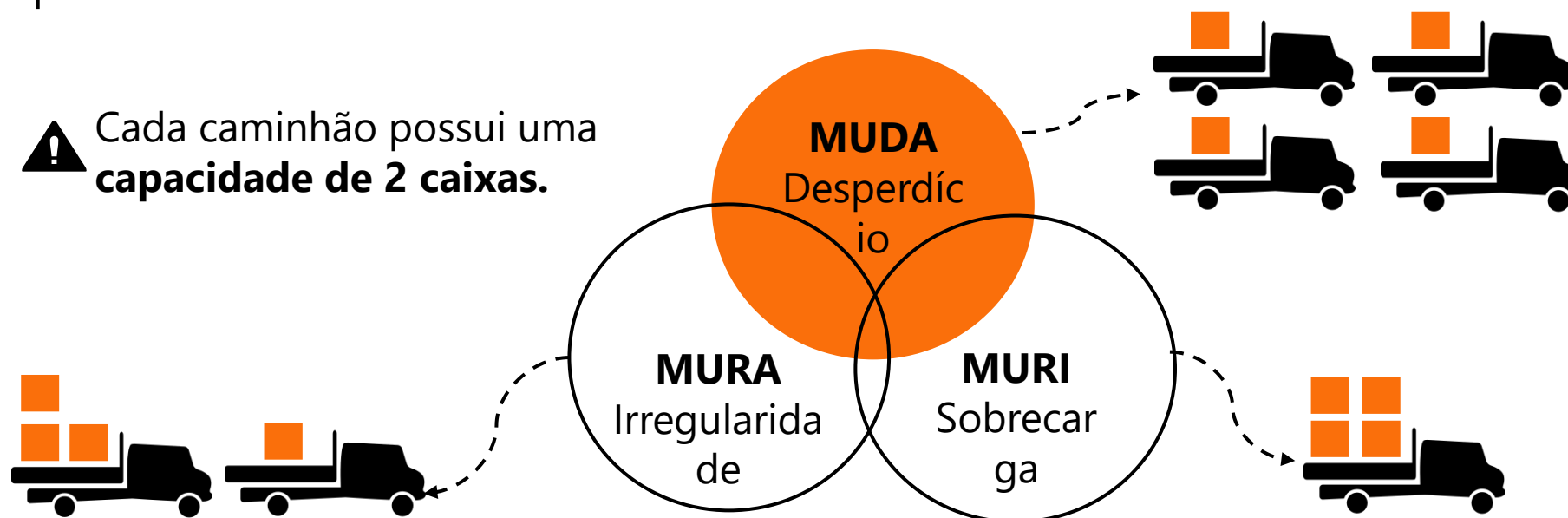
Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ **Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los**
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

❏ O que é desperdício?

Definição

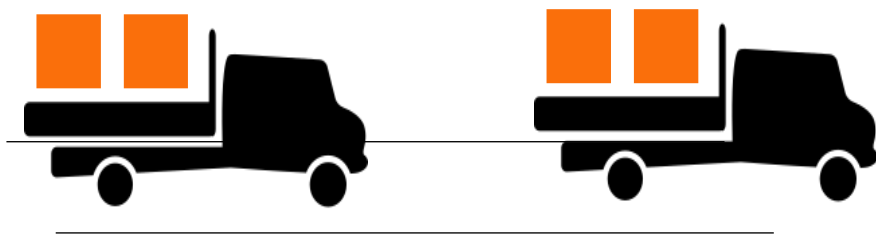
- ✓ Qualquer atividade que **consome os recursos** de uma empresa, mas **não gera valor** para o cliente, é considerada um **desperdício**. No entanto, existem alguns tipos:



❏ O que fazer nesse caso?

Qual a melhor opção?

- ✓ Garantir que os processos funcionem **sem desperdícios, de maneira equilibrada e sem sobrecargas** é imprescindível para que uma empresa se torne mais lucrativa e competitiva!



- ✓ Sem desperdícios!
- ✓ Sem Irregularidades!
- ✓ Sem sobrecargas!

▣ Os 8 Desperdícios do Lean

Desperdícios

- ✓ **Taiichi Ohno** definiu sete tipos de desperdícios, mas publicações posteriores relacionaram oito tipos. Os **8 desperdícios do Lean** são:



**Defeitos e
retrabalho**



**Excesso de
produção**



**Processamento
impróprio**



**Movimentos
desnecessários**

▣ Os 8 Desperdícios do Lean

Desperdícios

- ✓ **Taiichi Ohno** definiu sete tipos de desperdícios, mas publicações posteriores relacionaram oito tipos. Os **8 desperdícios do Lean** são:



**Transportes
desnecessários**



Estoque



**Intelectual
(pessoas)**



Espera

❏ O que é desperdício?

Nos escritórios



Defeitos e retrabalho: Defeitos resultam em retrabalho e desperdício de tempo e material, como **correções, retrabalhos, atrasos** e informações incorretas ou incompletas em documentos.



Excesso de produção: Re-digitação, **informações duplicadas, geração de informação sem utilidade**, constante revisão de documentos e uso de softwares inadequados.



Processamento impróprio: Geração de formulários, gráficos, históricos que **não são utilizados por ninguém**. Tratar informações antes, mais rápido ou em maior quantidade que o requerido pelo processo seguinte.

❏ O que é desperdício?

Na visão de serviços



Movimentação entre os setores: Deslocamentos de pessoas entre departamentos da empresa, área de trabalho mal projetada – **Ausência de 5S** e excesso de movimentação.



Transporte de documentos: Muitas atividades processadas por **diferentes departamentos** e transferência entre diferentes bases de dados.



Estoques: Material desnecessário **comprado em excesso ou antecipadamente**, como arquivos ou equipamentos obsoletos. Estoques de trabalho acumulado à espera de atenção (Informação “parada”, sem ninguém atuar).

❏ O que é desperdício?

Na visão de serviços



Intellectual (pessoas): Conhecimento intelectual e habilidades de colaboradores que **não são bem aproveitadas** devido aos processos engessados.



Espera: Informação aguardando alguém processar. Exemplos: Espera por **atividades, informações, telefonemas, reuniões, assinaturas, aprovações**, etc. Espera pela ferramentas do computador (sistema, rede, etc.)

Lean Office

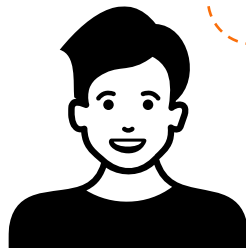
Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ **Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho**
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

🔲 Vamos praticar?

Exercício prático

Chegou o **momento** de identificar os **desperdícios** no seu local de trabalho!



Baixe o **material**
no **QR Code** para
praticar!

❑ Vamos praticar?

Sugestão

<input checked="" type="checkbox"/>	Aprovação de Documentos exigindo mais de uma assinatura.
<input checked="" type="checkbox"/>	Re-escrever um relatório.
<input checked="" type="checkbox"/>	Esperar por informações e/ou atividades executadas por terceiros.
<input checked="" type="checkbox"/>	Estoque de material de escritório, e-mails não lidos na caixa de entrada, documentos na caixa de entrada.
<input checked="" type="checkbox"/>	Executar etapas desnecessárias para obtenção de um serviço.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ **Lição 7: O que é Lean Office?**
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

▣ O que é o Lean Office?

Definição



- ✓ **O Lean Office** é a aplicação dos princípios do **pensamento enxuto às atividades não manufatureiras e físicas**, ou seja, ao ambiente de escritório ou áreas administrativas da empresa. O fluxo de valor, nesse caso, consiste de **fluxo de informações** e de conhecimentos.

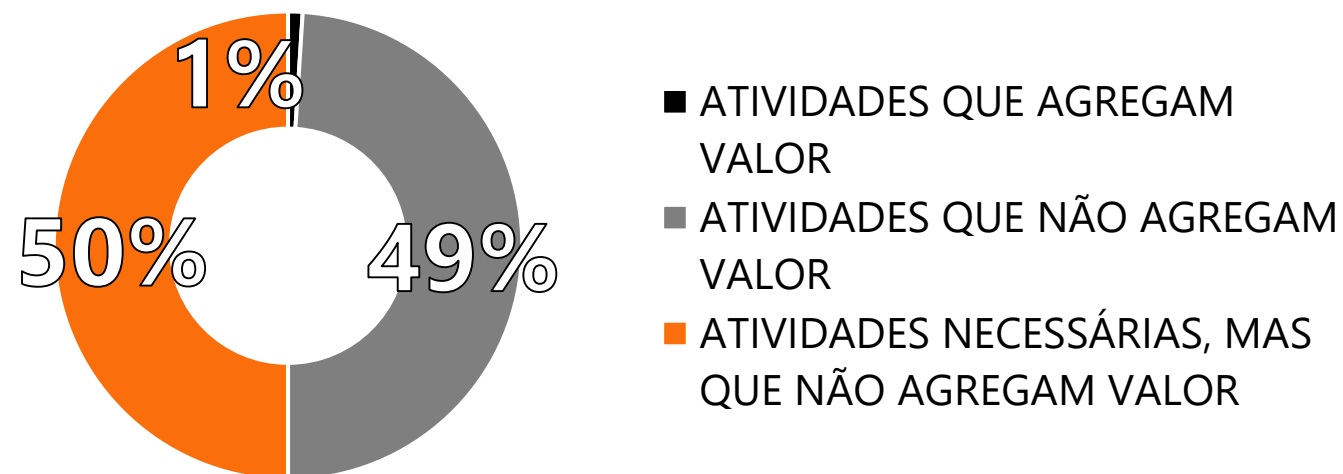
❑ Manufatura x Escritório

	Manufatura	Escritório
Valor	Visível em cada passo, sendo objetivo e bem definido.	Difícil de enxergar e de fácil mutação.
Fluxo de Valor	Itens, materiais e componentes.	Informações e conhecimento.
Fluxo Contínuo	Desperdícios atrapalham a fluidez.	A fluidez depende muito das interações.
Produção Puxada	Definida pelo Takt Time.	Definida pela necessidade da empresa
Zero Defeitos	Repetição do processo sem erros.	O processo vai gerar melhoria organizacional.

❑ Vale a Pena Implementar o Lean Office?

Dados

- ✓ Uma pesquisa feita pelo **Lean Enterprise Research Center** em Londres mostrou que nos escritórios, de fato, um existe **potencial latente de melhorias**:



⚡ Atividades que não agregam valor, mas são necessárias

O que fazer?



E – Eliminar: Algumas Etapas do processo podem ser **eliminadas sem prejuízo** dos resultados, assim como a redução da equipe, podendo gerar impactos positivos.



C – Combinar: Se uma etapa gera valor no processo e não pode ser eliminada, talvez ela possa ser **combinada a outra parte** do processo.



R – Reduzir: Em alguns casos, o possível problema no processo é a própria **quantidade de movimentos** nas etapas de execução.



S - Simplificar: Dentro do Lean Office, “menos é mais”, então **simplificar algumas tarefas rotineiras** pode ser primordial.

🚧 Vamos praticar?

Just do It!

Identifique um processo na sua empresa ou escritório e trace um **plano de ação** para Eliminar, Combinar, Reduzir ou Simplificar etapas que **agregam valor e são necessárias**, e etapas que **não agregam valor e não são necessárias**.



Dica!

Você pode começar identificando algum retrabalho, transporte, espera para o início de uma reunião, respostas para e-mails etc.

❑ Vamos praticar?

Sugestão

Plano de Ação								
Processo	Etapa	AV	NAVN	NAVD	E	C	R	S
Venda	Receber pedido	Enviar e-mail de confirmação de pedido	Enviar NF física	Informar compras anteriores	Informar compras anteriores	Receber e-mail do pedido juntamente com a confirmação da data de entrega	Cadastrar endereço de entrega no fechamento do pedido	Comprar em um clique

AV: Agrega Valor

NAVN: Não Agrega Valor e é necessária

NAVD: Não Agrega Valor e é desnecessária

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ **Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office**
- ✓ Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar

❏ Benefícios do Lean Office

Veja quais são!

- 1 Diminuição do **tempo de processamento** de algumas atividades;
- 2 Redução do **trabalho** em processo (pilhas de papel nas mesas);
- 3 Redução de **estoques e filas**;
- 4 Redução no **transporte de unidades** de trabalho;
- 5 Reorganização do **ambiente de trabalho**;



❑ Benefícios do Lean Office

Benefícios

- 6 Redução de **etapas do processo**;
- 7 Maior envolvimento dos **colaboradores**;
- 8 Balanceamento das atividades;
- 9 Maior **controle da informação** produzida;
- 10 Melhor sistemática de **identificação de problemas**;
- 11 Maior **flexibilidade** para responder as alterações na demanda.



▣ Os Desafios Iniciais do Lean Office

Início

- ✓ Para compor o **fluxo de valor** (sequência de atividades necessárias) **em áreas administrativas**, devemos considerar que existem algumas dificuldades, como:



Dados **limitados**.



Diferenciar um **desperdício** de uma atividade que **não agrega valor, mas é necessária**.



Identificar **desperdícios**.

▣ Os Desafios do Lean Office durante sua implementação

Processo

- 1 **Simplificar** cada processo para **minimizar a necessidade de gerenciamento de informações**;
- 2 **Programar** cada fluxo de valor **a partir de um ponto** para facilitar o gerenciamento de informações;
- 3 **Usar um controle de produção** para os fluxos nas **cadeias de operação**;
- 4 **Enviar informações** em **pequenos lotes**;
- 5 **Fazer** um **gerenciamento transparente e intuitivo**.

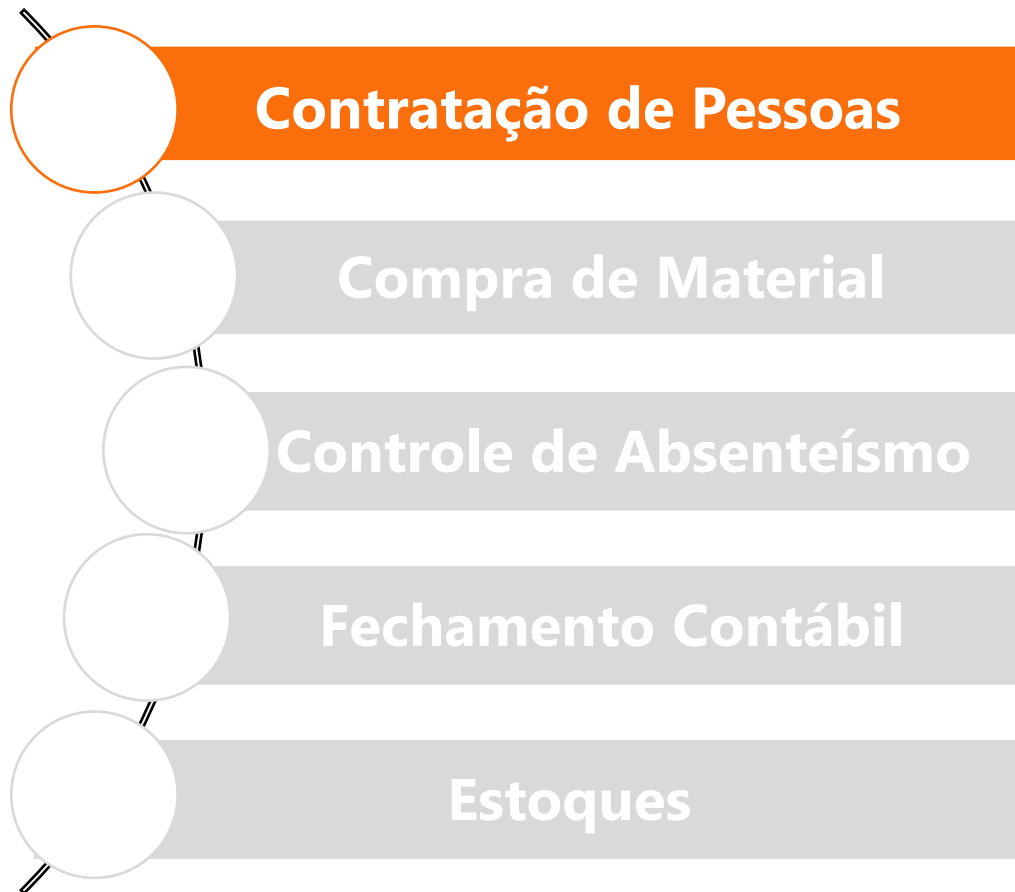
Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 1: Objetivos deste curso
- ✓ Lição 2: O que é a Filosofia Lean?
- ✓ Lição 3: Conceitos e Fundamentos do Lean
- ✓ Lição 4: Valor: Aprenda o que é e como agregá-lo na sua empresa
- ✓ Lição 5: Os Principais Desperdícios do Lean e como identificá-los
- ✓ Lição 6: Prática: Identificando os desperdícios no seu local de trabalho
- ✓ Lição 7: O que é Lean Office?
- ✓ Lição 8: Benefícios e Desafios do Lean Office
- ✓ **Lição 9: Aplicações práticas do Lean Office: saiba por onde começar**

▣ Aplicações do Lean Office

Exemplos

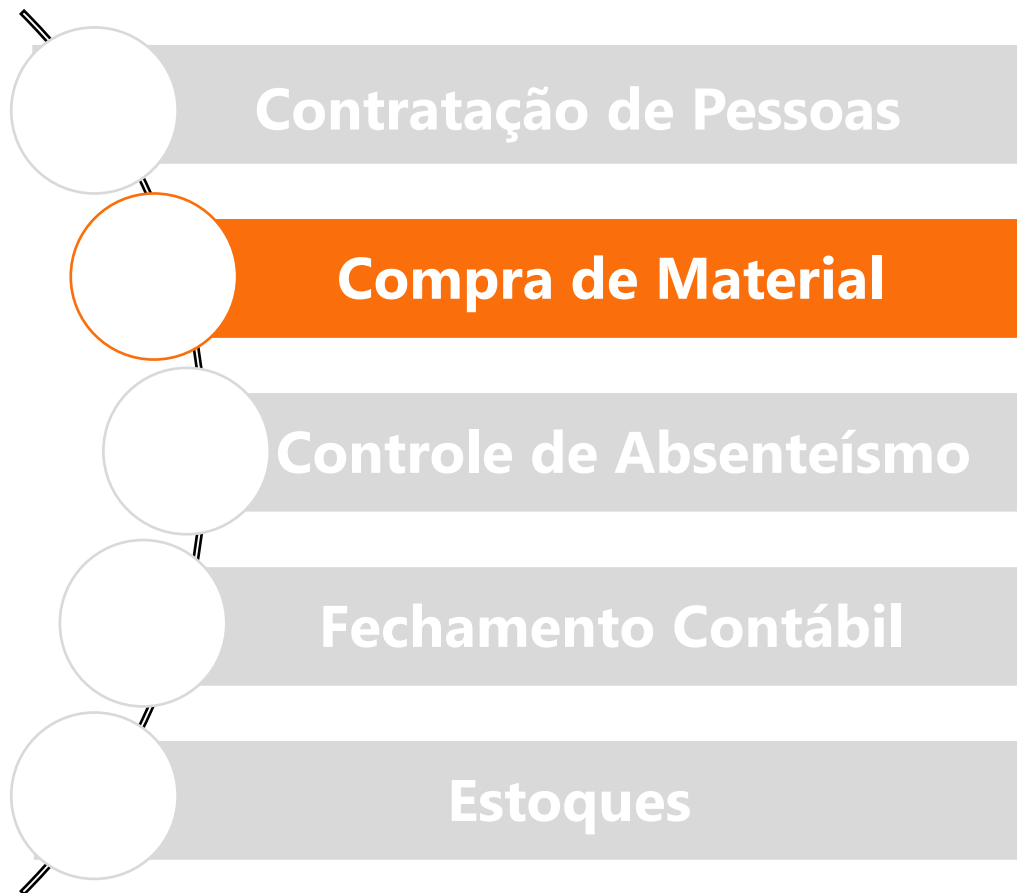


Problemas:

- ✓ Excesso de **aprovações** do perfil;
- ✓ Processos extremamente **manuais** de seleção de currículos;
- ✓ Excesso de **entrevistas**.

■ Aplicações do Lean Office

Exemplos

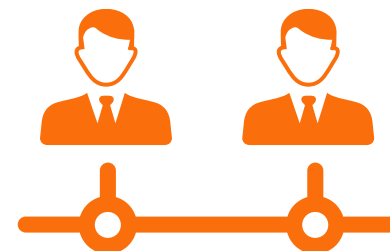
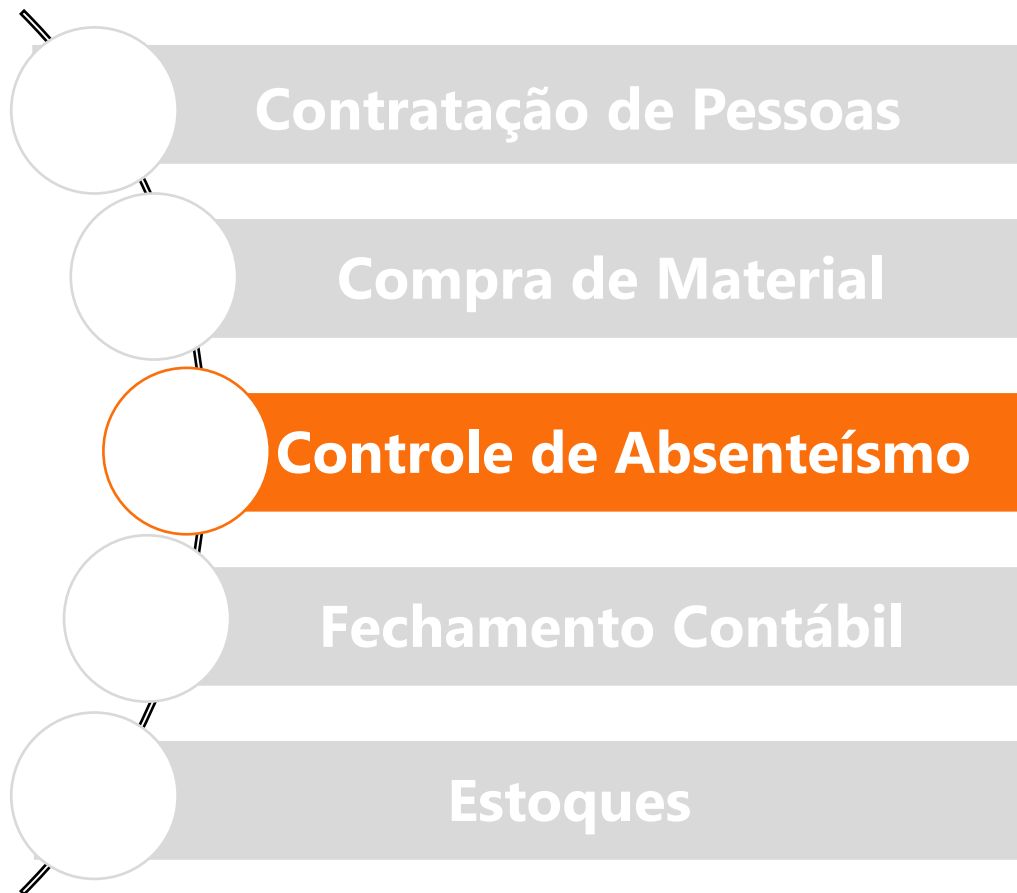


Problemas:

- ✓ **Centralização** de aprovações de pedidos para o CEO ou Diretor;
- ✓ Processos **manuais**;
- ✓ **Super processamento** de informações;
- ✓ **Retrabalho** por pedidos mal feitos.

▣ Aplicações do Lean Office

Exemplos



Problemas:

- ✓ Não **controlar indicadores** de falta;
- ✓ **Pessoas a menos** no processo;
- ✓ Desperdício de **espera**.

▣ Aplicações do Lean Office

Exemplos

Contratação de Pessoas

Compra de Material

Controle de Absenteísmo

Fechamento Contábil

Estoques

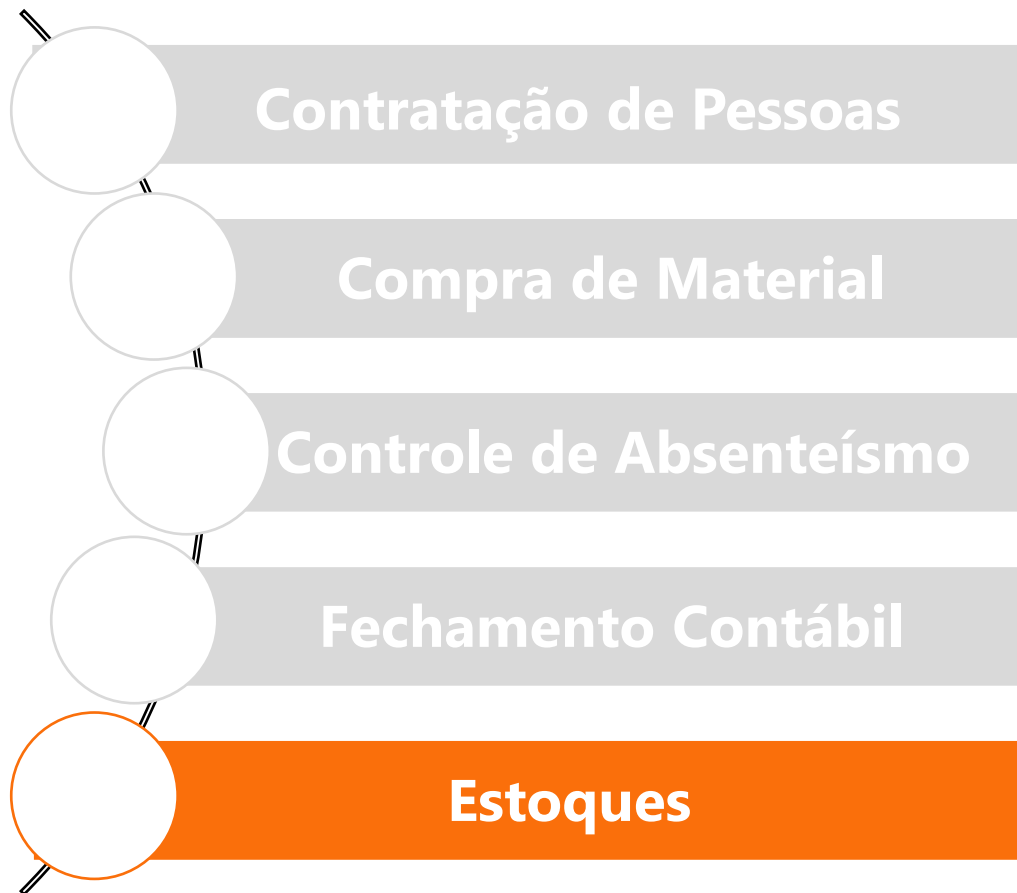


Problemas:

- ✓ **Demora** para o envio de documentos;
- ✓ **Falta de informações** primordiais para o fechamento.

▣ Aplicações do Lean Office

Exemplos



Problemas:

- ✓ Há **estocagem** de material para o ano todo.
- ✓ Falta de **controle** do que realmente é utilizado.

❑ Importante!

Lembre-se!

- ✓ O **Lean** se desenvolve a partir de um **conjunto de ferramentas, práticas de gestão e filosofia**;
- ✓ **Desenvolver os funcionários** e demonstrar **respeito pelas pessoas** é fundamental para o Lean;
- ✓ **Eliminar desperdícios** e o **trabalho padronizado** são conceitos importantes.
- ✓ É necessário ter **coragem** para aceitar a **existência de problemas**;
- ✓ **Todos os funcionários** precisam participar da **solução de problemas** e eliminação de desperdícios.

🚧 Vamos praticar?

Just do It!

Passo 1: Escolha *uma* das aplicações mencionadas anteriormente: contratação de pessoas, compra de material, controle de absenteísmo, fechamento contábil ou estoques.

Passo 2: Descreva quem são os *clientes* desse processo: Elementos internos e externos (pessoas, organizações, departamentos).



❑ Difícil, né?

Análise

Você teve **dificuldades** ao definir os clientes do processo escolhido?

Se sim, este é um fato **extremamente preocupante**, pois se não sabemos quem é o Cliente, como saber o que é **Valor** e, conseqüentemente, o que é **Desperdício**?

Garanta que **todas as pessoas** do seu time saibam exatamente quem são os departamentos envolvidos, pessoas, empresas, fornecedores, etc.

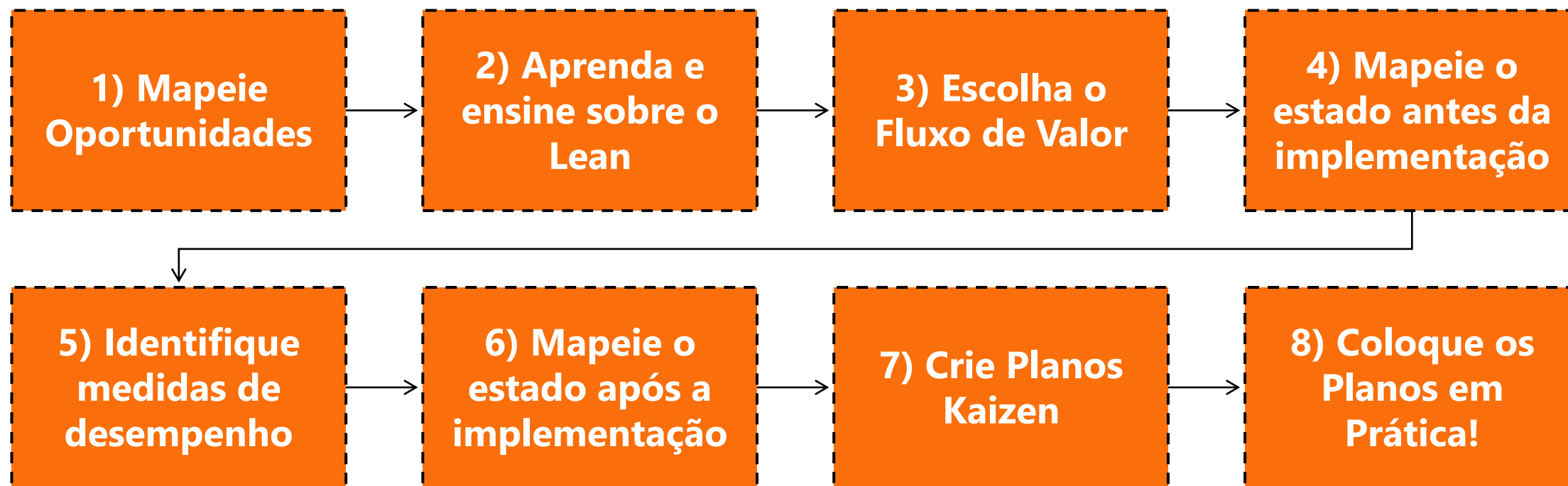
Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ **Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!**
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

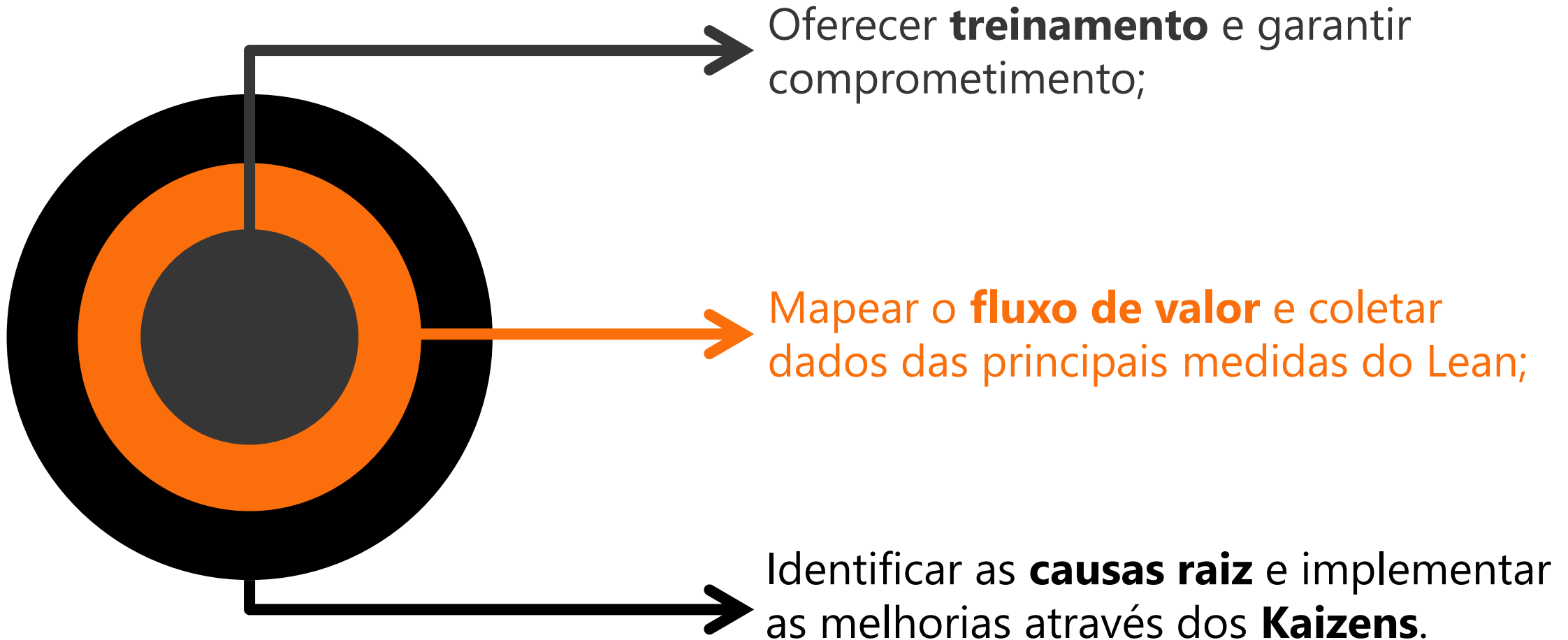
❑ Passo a passo para a implementação do Lean Office

8 passos



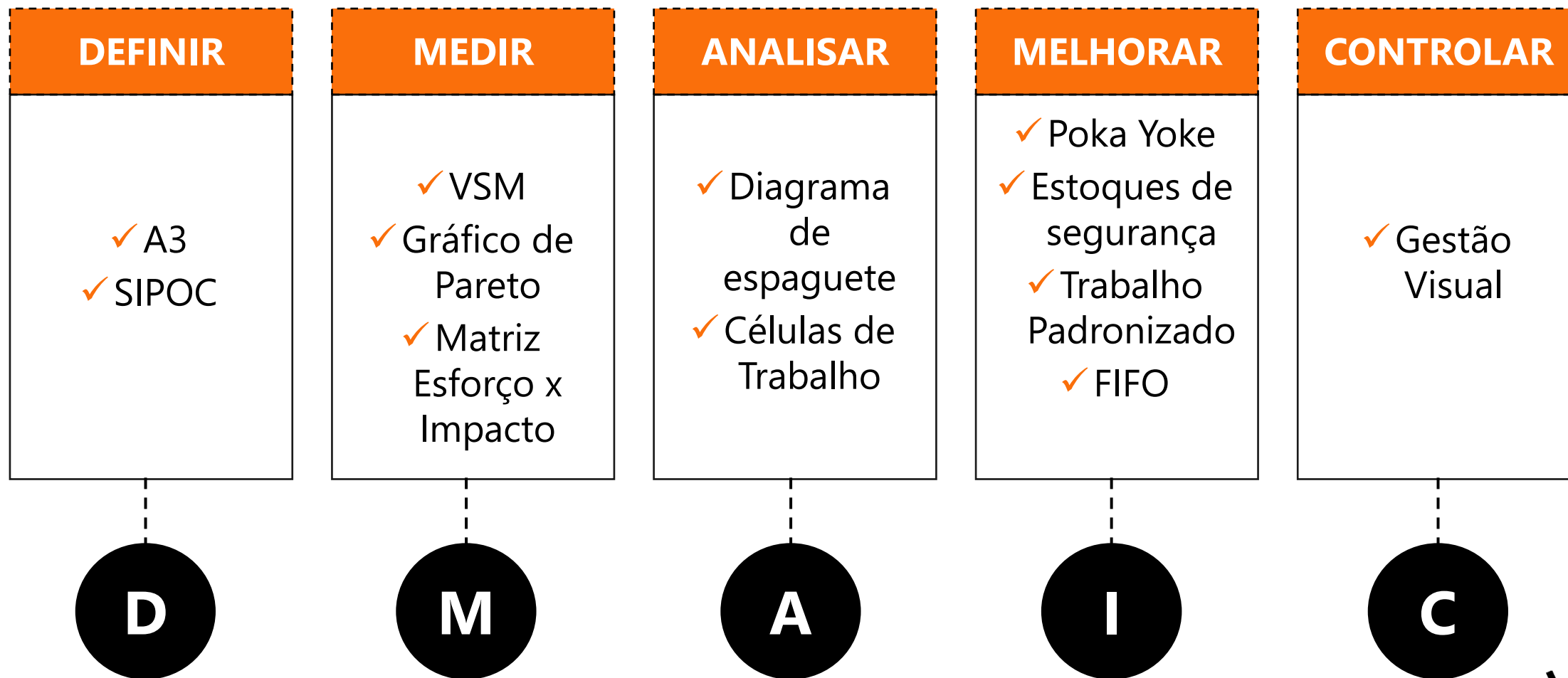
⚡ Resumindo!

Passo a passo



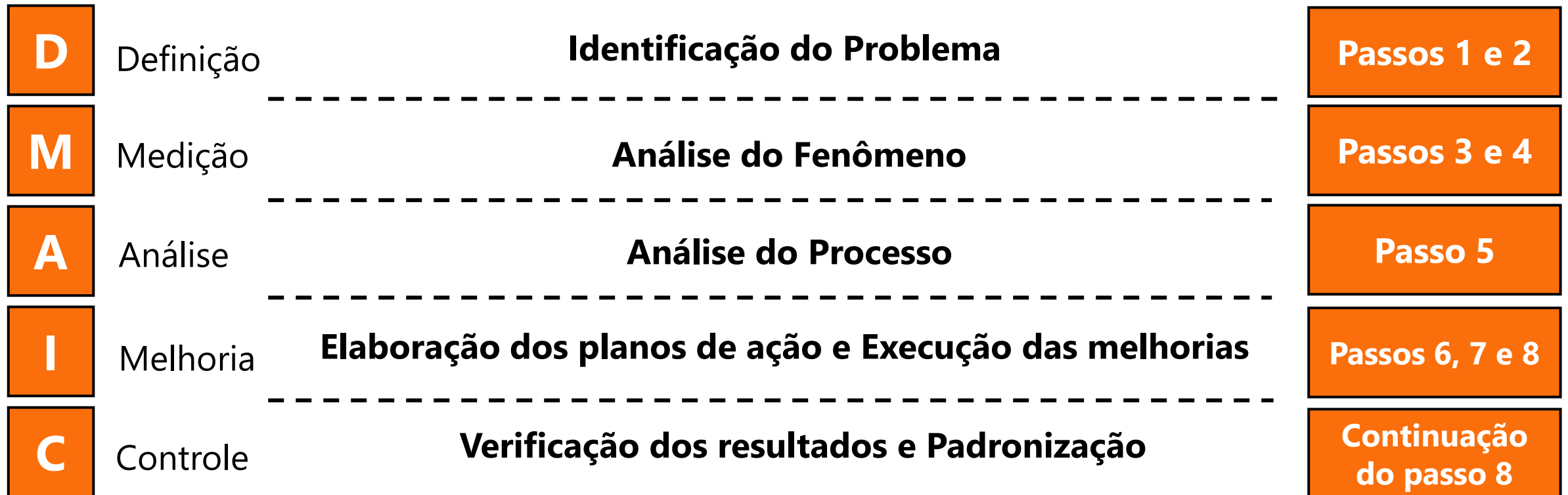
❑ Resumo das ferramentas: quais utilizar em cada etapa?

Ferramentas



❏ Veja a relação!

DMAIC



❑ Passo a passo para a implementação do Lean Office

8 passos

1) Mapeie Oportunidades

Identifique quais são as **oportunidades mais visíveis** para a **implantação do Lean Office!**

2) Aprenda e ensine sobre o Lean

É importante que todos tenham **contato com os principais conceitos do Lean**, aplicando os **princípios enxutos** e a **importância das pessoas**.

❑ Passo a passo para a implementação do Lean Office

8 passos

3) Escolha o Fluxo de Valor

Analise todo o **fluxo de valor** de uma unidade de trabalho e **priorize fluxos de valor relevantes** para os objetivos estratégicos da empresa.

4) Mapeie o estado antes da implementação

Deve-se pensar em como **as unidades de trabalho e informações fluem entre as etapas do processo.**

❑ Passo a passo para a implementação do Lean Office

8 passos

5) Identifique
medidas de
desempenho

Os **indicadores** têm papel fundamental **no controle do desempenho** das medidas de melhoria aplicadas no processo!

6) Mapeie o
estado após a
implementação

Todos os envolvidos colaboram sugerindo ideias criativas para planejar o estado futuro, assegurando que os **requisitos dos clientes serão atendidos!**

❑ Passo a passo para a implementação do Lean Office

8 passos

7) Crie planos Kaizen

São importantes para **assegurar que as melhorias serão sustentadas e os esforços reconhecidos**. Não se preocupe em criar um **estado futuro perfeito!**

8) Coloque os planos em prática!

Para o **sucesso da transformação** da empresa, as pessoas devem estar **continuamente procurando formas de melhorar os processos**.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ **Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga**
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

▣ Lean Office na Alcoa e Bosch

Vídeo



Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ **Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva**
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

❑ Identificação da Causa Raiz

Causa Raiz

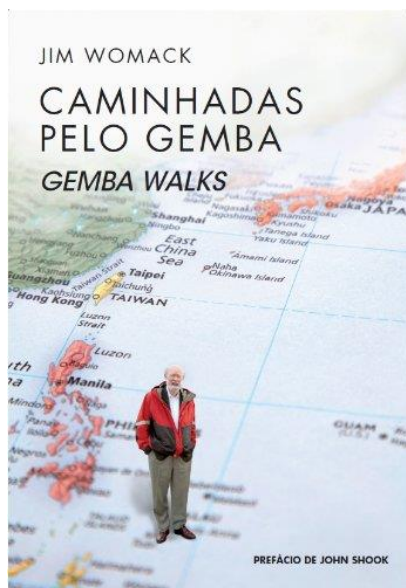
1. Vá ao ***gemba***, se não, **levante todos os dados possíveis** em encontros remotos;
2. **Converse com as pessoas** que trabalham no processo ou na área em questão.
3. Vá **além** dos problemas superficiais e **encontre a causa-raiz!**
4. **Melhore** o processo e verifique os resultados.



Indicação de leitura

Leia

Caminhadas pelo Gemba – Gemba Walks



[Clique aqui](#)

Este livro explica o conceito de *gemba*, instigando os leitores a **sair de suas salas** e a ir ver como as coisas estão no local onde o **valor está sendo criado** para os clientes: “**vá ver, pergunte por quê, demonstre respeito**”.

❏ Fui ao *gemba*! E agora?

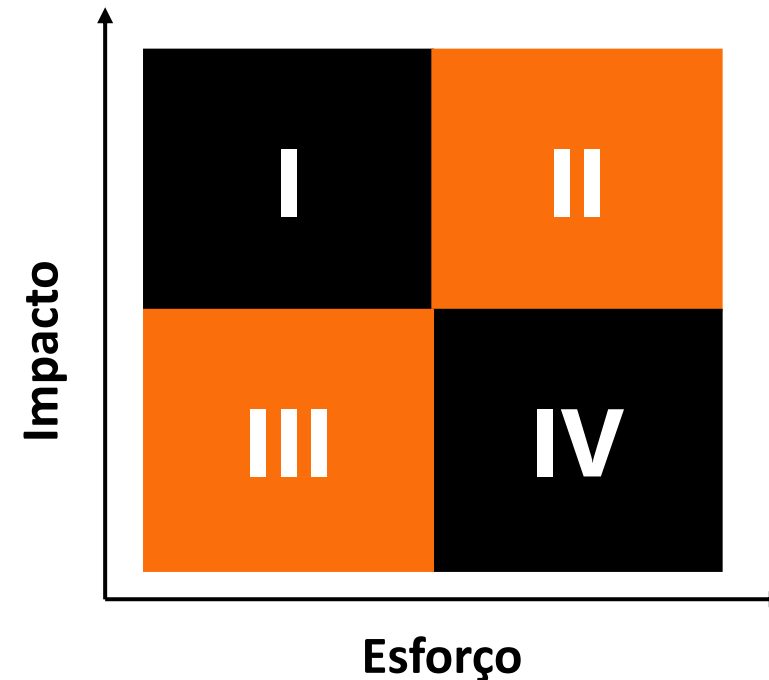
Esforço x Impacto

Existem algumas **ferramentas** que podem te ajudar no **levantamento de dados**, como:

Matriz de Esforço x Impacto

Eixo vertical: leva em consideração fatores como eficiência, lucro, vendas e satisfação do cliente.

Eixo Horizontal: leva em conta fatores como recursos financeiros, tempo gasto em cada atividade e o número de pessoas envolvidas.



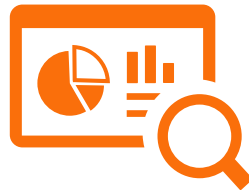
❏ Fui ao *gemba!* E agora?

SIPOC

Existem algumas **ferramentas** que podem te ajudar no **levantamento de dados**, como:

SIPOC

O SIPOC é um diagrama que tem como finalidade **definir o principal processo** envolvido em um projeto de forma macro e, consequentemente facilitar a **visualização do escopo do trabalho**.



❑ Vamos construir uma matriz SIPOC juntos?

SIPOC

S	I	P	O	C
Fornecedores	Entradas	Processo	Saídas	Clientes
Quem/ O que fornece as informações que eu preciso?	Quais são as entradas necessárias para fazer com que o processo aconteça?	Quais são as etapas do processo?	O que entrego neste processo? Qual o resultado?	Quem são os clientes que irão consumir as saídas?
5	4	1	2	3

❏ Fui ao *gemba*! E agora?

Pareto

Existem algumas **ferramentas** que podem te ajudar no **levantamento de dados**, como:

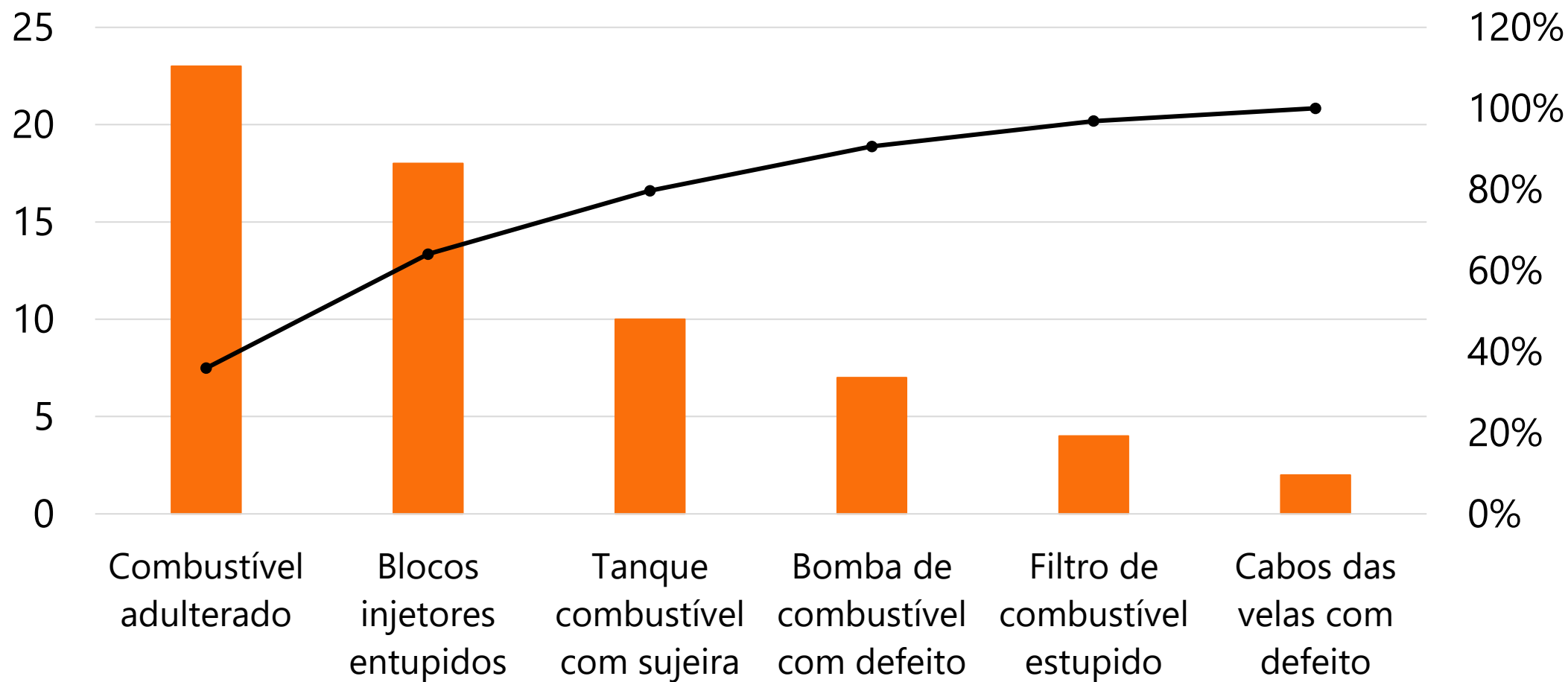
Gráfico de Pareto

O princípio de Pareto nos diz que **20% das causas principais são responsáveis por 80% dos problemas.**



❏ Fui ao *gemba*! E agora?

Pareto



❏ Encontre a causa raiz!

5 porquês

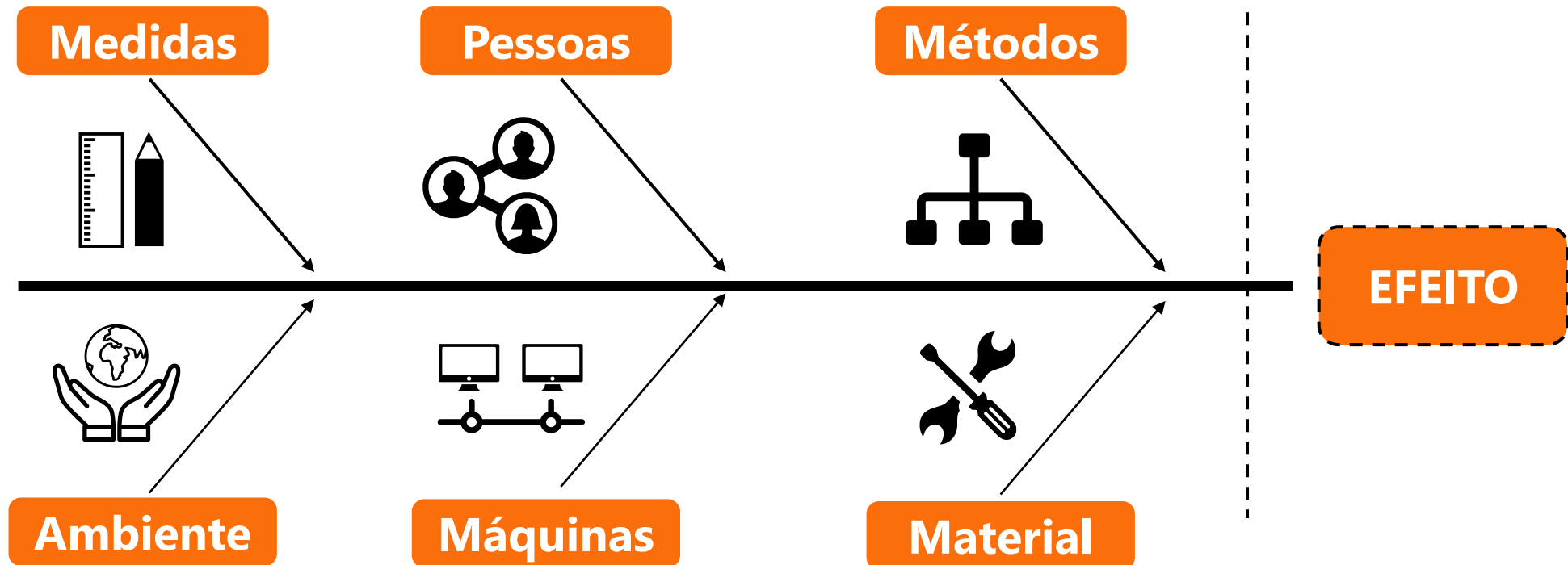
- ✓ Um método simples e poderoso para **chegarmos nas causas-raiz** é o **método dos cinco porquês!**



❏ Encontre a causa raiz!

Ishikawa

- ✓ O Diagrama relaciona o **efeito** a ser analisado com as **causas mais influentes**!



Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ **Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?**
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

▣▣ Kaizen para resolução de problemas

Tipos de Kaizens

	Escopo dos problemas	Duração dos eventos	Como conduzi-los?
Ponto Kaizen / Blitz Kaizen	Pequeno	Horas/ Dias	Usar os princípios do 5S para reorganizar e resolver os problemas dos fluxos de saída.
Evento Kaizen / Semana Kaizen	Médio	Uma semana	Reduzir o tempo de troca da sala de operações, verificar erros e padronizar processos.
Sistema Kaizen	Grande	9 a 18 semanas	Redesenhar o layout e o processo de um departamento.

Eventos Kaizen

Uma semana

Metas e Objetivos diários

Segunda-Feira

Realizar **eventos de treinamento Lean e Kaizen**, observar o processo atual de perto, colher dados e falar com os funcionários.

Terça-Feira

Brainstorm, **identificar e discutir oportunidades para melhorias** e estabelecer metas de melhoria de desempenho.

Quarta-Feira

Começar a **implementar mudanças** no layout ou no processo e experimentar com as mudanças realizadas.

Quinta-Feira

Finalizar o que funciona e padronizar os novos processos, projetar métodos de gerenciamento para sustentação da mudança.

Sexta-Feira

Documentar resultados e melhorias, **comparar com o plano**, apresentar o evento à administração, celebrar o sucesso, planejar futuras mudanças

❏ Sistema Kaizen

Transformação

8 semanas antes

Identificar a área que está com necessidades.

6 semanas antes

Documentar o processo atual, criar o mapa da cadeia de valor e colher dados.

4 semanas antes

Formar equipe e identificar parâmetros.

2 semanas antes

Finalizar os parâmetro-alvos e completar a observação do estado atual.

1 semana antes

Finalizar o planejamento.

Semana do Workshop

Criar mudanças no estado atual e implementá-las, mensurar resultados.

Após workshop

Redimensionar ganhos em intervalos de 30, 60 e 90 dias.

Indicação!

Masterclass



Kaizen – Muito além da melhoria contínua

Assista a Masterclass com José Zago!

[Clique aqui](#) para visualizar o vídeo!

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ **Lição 14: Conheça a Ferramenta A3**
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

❏ Ferramenta A3

O que é?



- ✓ A ferramenta busca **reconhecer e propor a resolução de problemas**. Por meio dela, é **possível identificar a causa raiz, sua natureza e a gama de contramedidas possíveis**, para só então selecionar a melhor, colocar em prática e observar se realmente o problema foi solucionado.

❑ Vamos criar o Relatório A3 juntos?

A3

Título:

Considerações Iniciais:

1

Situação atual:

2

Objetivo:

3

Análise:

4

Data:

Responsável:

Data de aprovação:

Gerente:

Proposta de melhoria:

5

Plano de ação:

6

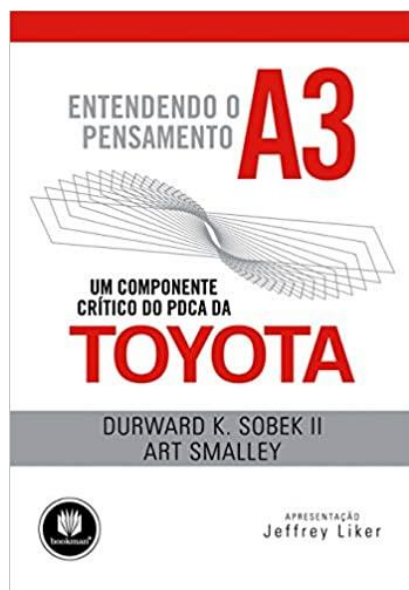
Indicadores:

7

Indicação de leitura

Leia

Entendendo o Pensamento A3



[Clique aqui](#)

Apresenta **exemplos práticos de relatórios A3** e como essa ferramenta pode ser uma real aliada para a **solução de problemas**, desenvolvimento de pessoas e suas capacidades de criticidade e liderança, além de demonstrar quanto **esse pensamento pode impactar positivamente a organização**.

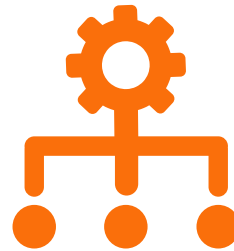
Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ **Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)**
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

▣ Mapeamento de Fluxo de Valor (VSM)

O que é?



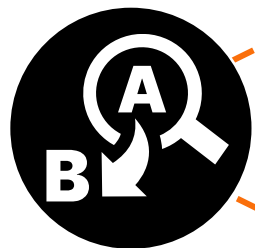
- ✓ O Mapa do Fluxo de Valor (VSM) descreve visualmente as **principais etapas de um processo de execução** de produtos/serviços, permitindo **identificar desperdícios** no fluxo de valor e **definir ações de melhoria** para construir um novo processo com produtividade, qualidade, rapidez e menor custo.

■ 3 partes principais!

Veja quais são



Identifique onde um **documento é criado** e por onde ele passa em toda a empresa.



Identifique onde há **mudança de status** ou transformação do documentos e/ou processos em *outputs*.



Identifique **como as informações são repassadas** no fluxo (digitalmente, manualmente, etc.).

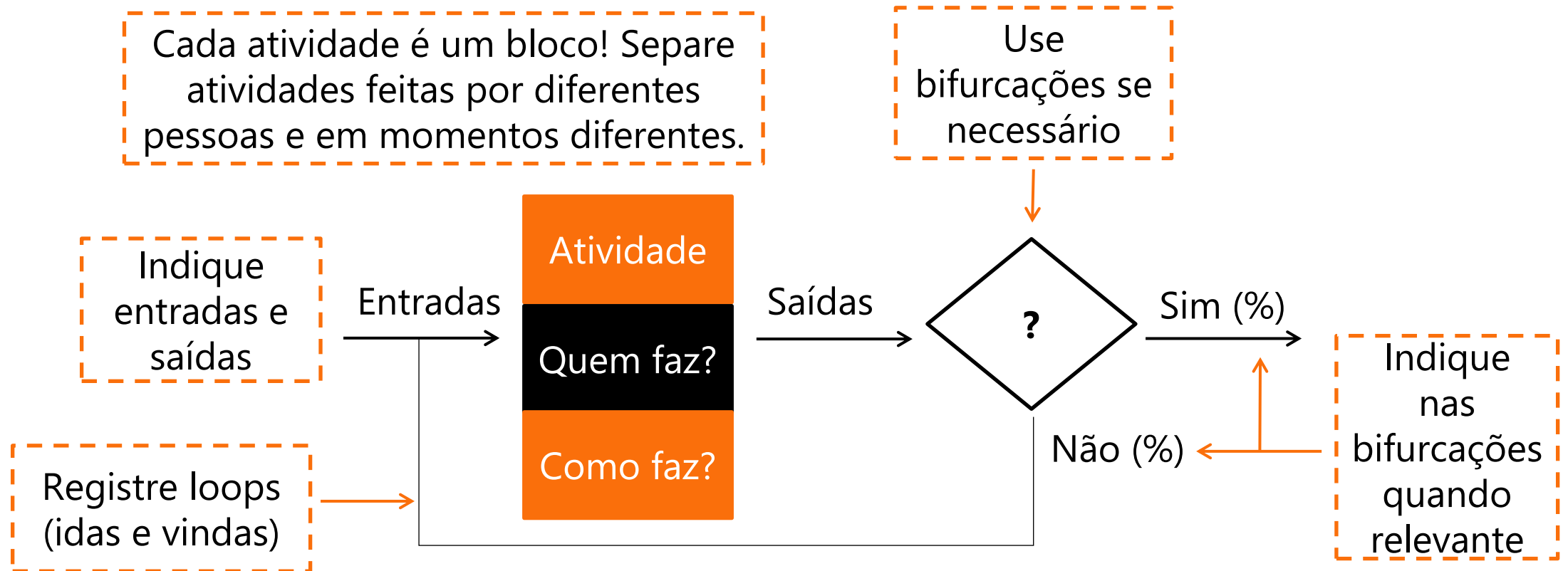
▣ Desenho do Estado Atual

Passo a passo

- 1 **Listar os processos principais** e rascunhar o estado atual utilizando os ícones padrão do VSM.
- 2 **Percorrer o processo** para obter dados reais e avaliar o processo.
- 3 **Determinar tempo** de espera entre cada etapa.
- 4 **Desenhar todas as formas** de comunicação (eletrônica, manual).
- 5 **Evidenciar os tempos de ciclo** e tempos de espera (agregação de valor versus não agregação).
- 6 **Calcular o tempo** de espera total
- 7 **Assegurar o consenso** da equipe.

❏ Vamos construir um VSM juntos?

Escopo



Indicação!

Vídeo



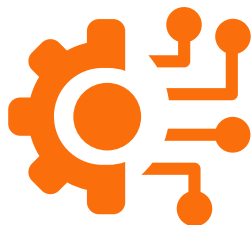
Exemplo de Mapeamento de Fluxo de Valor

Assista ao vídeo com Daniel Fraga!

[Clique aqui](#) para visualizar!

▣ Aplicações Práticas de Value Stream Mapping

Indicação



Você terá os conhecimentos e as habilidades para **desenhar e estudar processos de qualquer empresa**, buscando e **eliminando etapas que não agregam valor!**

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ **Lição 16: Organize seu escritório com o 5S**
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

■ 5S: os 5 sentidos

O que é?



- ✓ Baseada em **cinco palavras japonesas** iniciadas com a letra S (SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUIKE), a metodologia tem como objetivo criar um espaço de trabalho que permita **controle visual** e **execução de tarefas de forma enxuta**.

5S: os 5 sentidos

Aprenda mais!

Seiri



Senso de
Utilização

Mantenha
apenas os **itens
essenciais!**

Seiton



Senso de
Ordenação

Organize
seu local de
trabalho!

Seiso



Senso de
Limpeza

Mantenha
o **ambiente
limpo!**

Seiketsu



Senso de
Saúde

Cuide da saúde
do **corpo e da
mente!**

Shitsuke



Senso de
Autodisciplina

Cumpra as
novas práticas
adotadas!

Indicação!

Vídeo



Ciclo de Mentoria em Excelência Operacional – 1º Encontro

Aprenda a aplicar os **5 sentidos da filosofia Lean**
com Leandro Medeiros e Julio Briaes!

[Clique aqui](#) para visualizar o vídeo!

❑ Implantação do Programa 5S

Indicação



Você aprenderá todas as **técnicas e métodos** para **planejar, implementar e manter um programa 5S**, se tornando um profissional capaz de realizar **transformações significativas** nas empresas.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ **Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete**
- ✓ Lição 18: Gestão visual das tarefas

⚡ Diagrama de Espaguete

O que é?

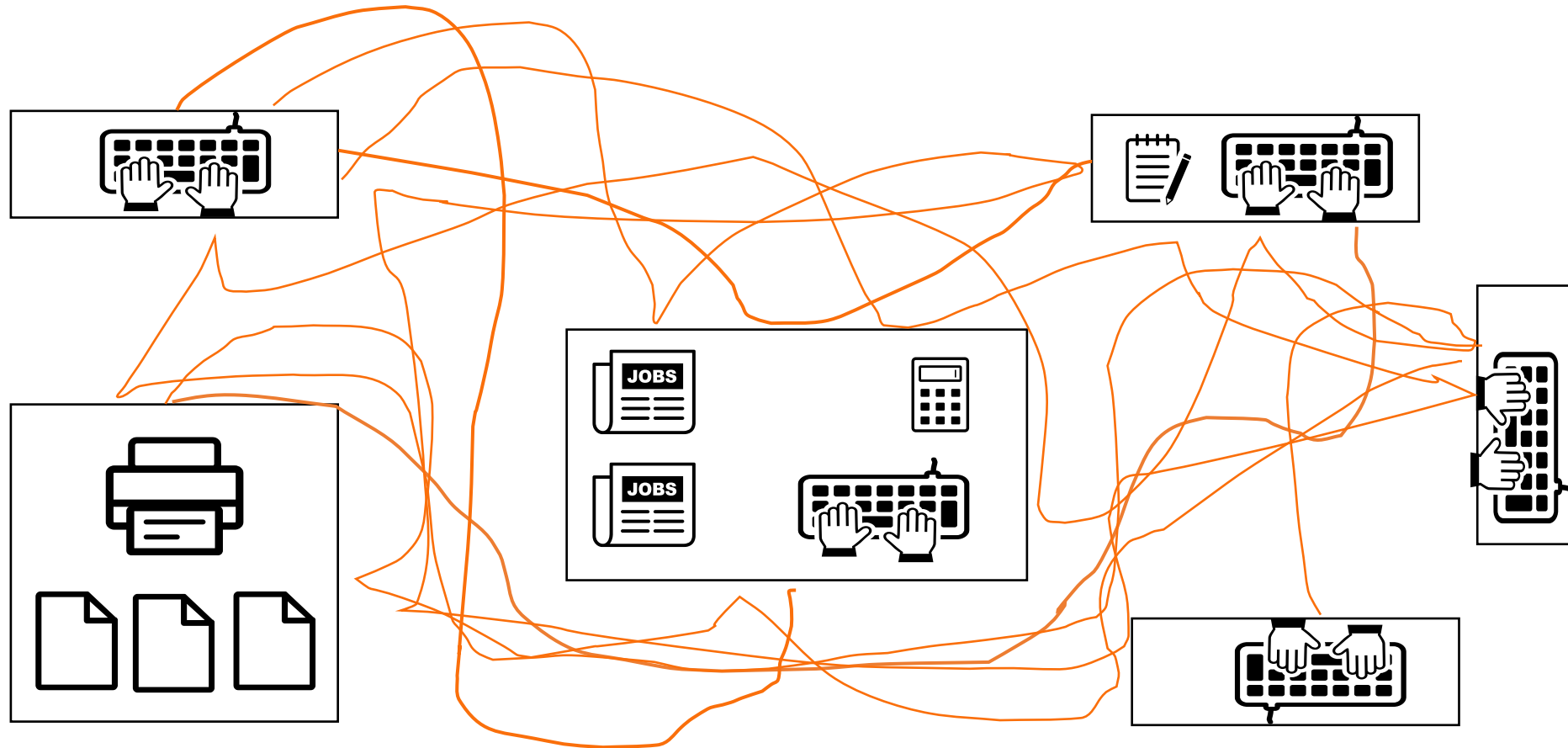


Lembra do desperdício dos movimentos desnecessários?

- ✓ Diagramas de espaguete são uma ótima maneira de **visualizar o fluxo em um processo** e **ilustrar os desperdícios** envolvidos no transporte ou movimentação do percurso mapeado.

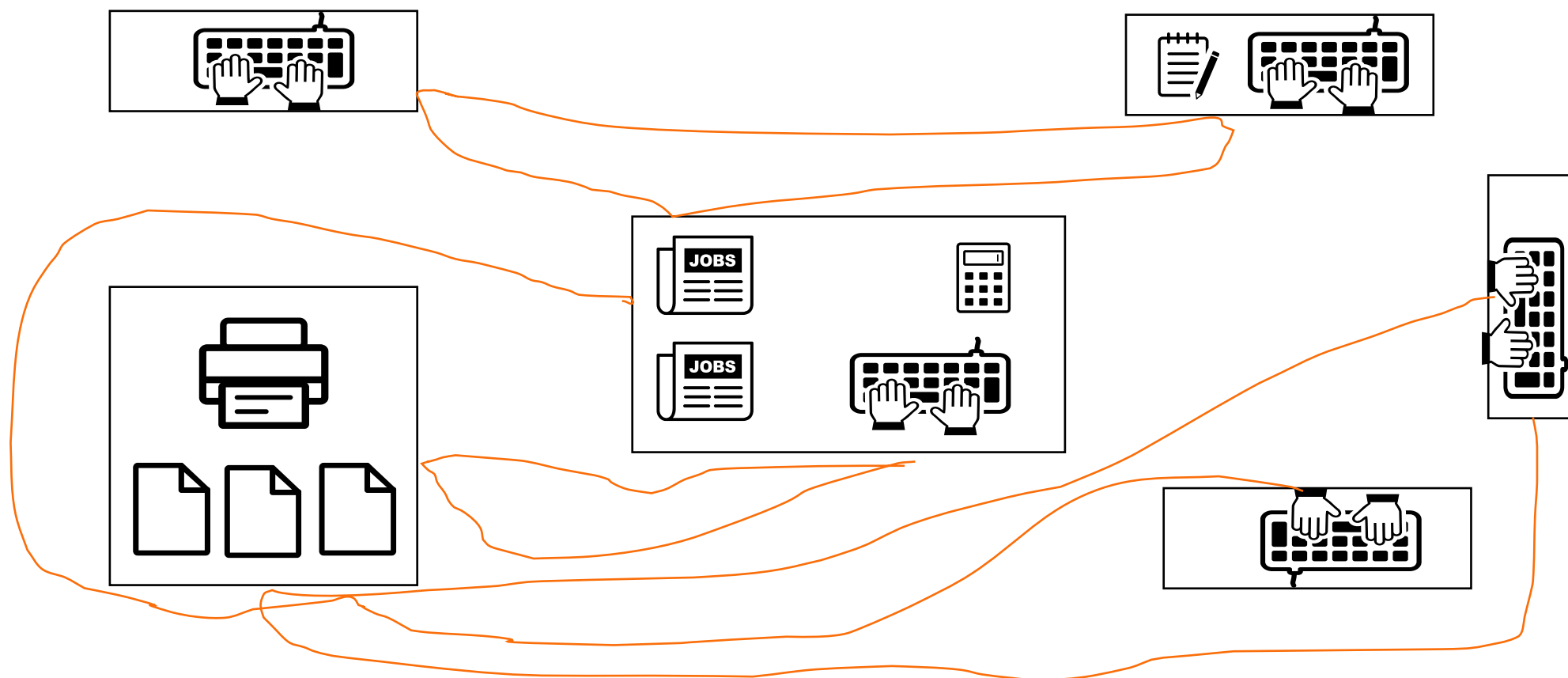
❏ Diagrama de Espaguete: antes das mudanças

Estado atual



❏ Diagrama de Espaguete: após as mudanças

Estado posterior



❏ Diagrama de Espaguete na Prática

Construção

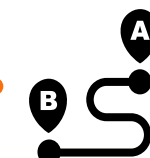
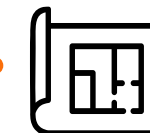
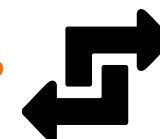
Passo 1 – Veja qual *layout* **necessita de mudanças!**

Passo 2 – Faça o **desenho da planta** em formato A3!

Passo 3 – Ilustre o **trajeto** feito por todos os colaboradores do escritório!

Passo 4 – Faça uma **análise em equipe** buscando identificar movimentos desnecessários!

Passo 5 – Procurem formas de **reduzir ao máximo os trajetos indesejáveis!**



▣ Dicas essenciais!

Veja

Você pode utilizar **softwares** para te auxiliar no desenho e análise!

- 1. AutoCad:** apresenta alto nível de detalhes.
- 2. Microsoft Visio:** fácil utilização e possui diversos templates de escritórios e fábricas.
- 3. Word:** até mesmo o word pode te ajudar nesta empreitada, por meio das formas geográficas.
- 4. Miro:** Quadro colaborativo online, que permite que todos opinem nas melhorias.
- 5. Lucidchart:** Editor online especializado em fluxogramas, organogramas e diagramas.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 10: Como implementar o Lean Office? Saiba o passo a passo!
- ✓ Lição 11: Prática: Lean Office na Alcoa e Bosch com Daniel Fraga
- ✓ Lição 12: Saiba como encontrar a Causa Raiz dos Problemas de forma efetiva
- ✓ Lição 13: Etapa de implementação: como aplicar os Kaizens?
- ✓ Lição 14: Conheça a Ferramenta A3
- ✓ Lição 15: Aprenda a criar um VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor)
- ✓ Lição 16: Organize seu escritório com o 5S
- ✓ Lição 17: Desenhe os desperdícios com o Diagrama de Espaguete
- ✓ **Lição 18: Gestão visual das tarefas**

☐☐ Gestão Visual

O que é?



- ✓ É um **sistema de comunicação visual** realizado para assegurar aderência aos padrões, de forma que todos completem o trabalho de acordo com a **programação** e sem erros.

❏ Como criar um sistema de comunicação visual?

Passo a passo

Estabeleça os **indicadores** e **como** eles estarão expostos!



1

Defina os **locais** onde os controles serão expostos!

2



3

Crie **padrões** para cada controle criado!



▣ Onde usar a Gestão Visual no escritório?

Exemplos

Definir **escala de trabalho** para visualização!



Apresentar **resultados** de produtividade!



Criar **sinais visuais** para início e final!



Dica!

Use e abuse de **ferramentas** como: Trello, Power BI, painéis utilizando o Kanban, Excel, softwares ERP e muitos outros!

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ **Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke**
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento



☐ Poka Yoke




O que é?



- ✓ O Poka Yoke é um termo japonês que significa “à prova de erros”. Como ferramenta, **detecta e corrige erros** em um processo, **antes que se transformem em defeitos**.

☒ Poka Yoke na prática!

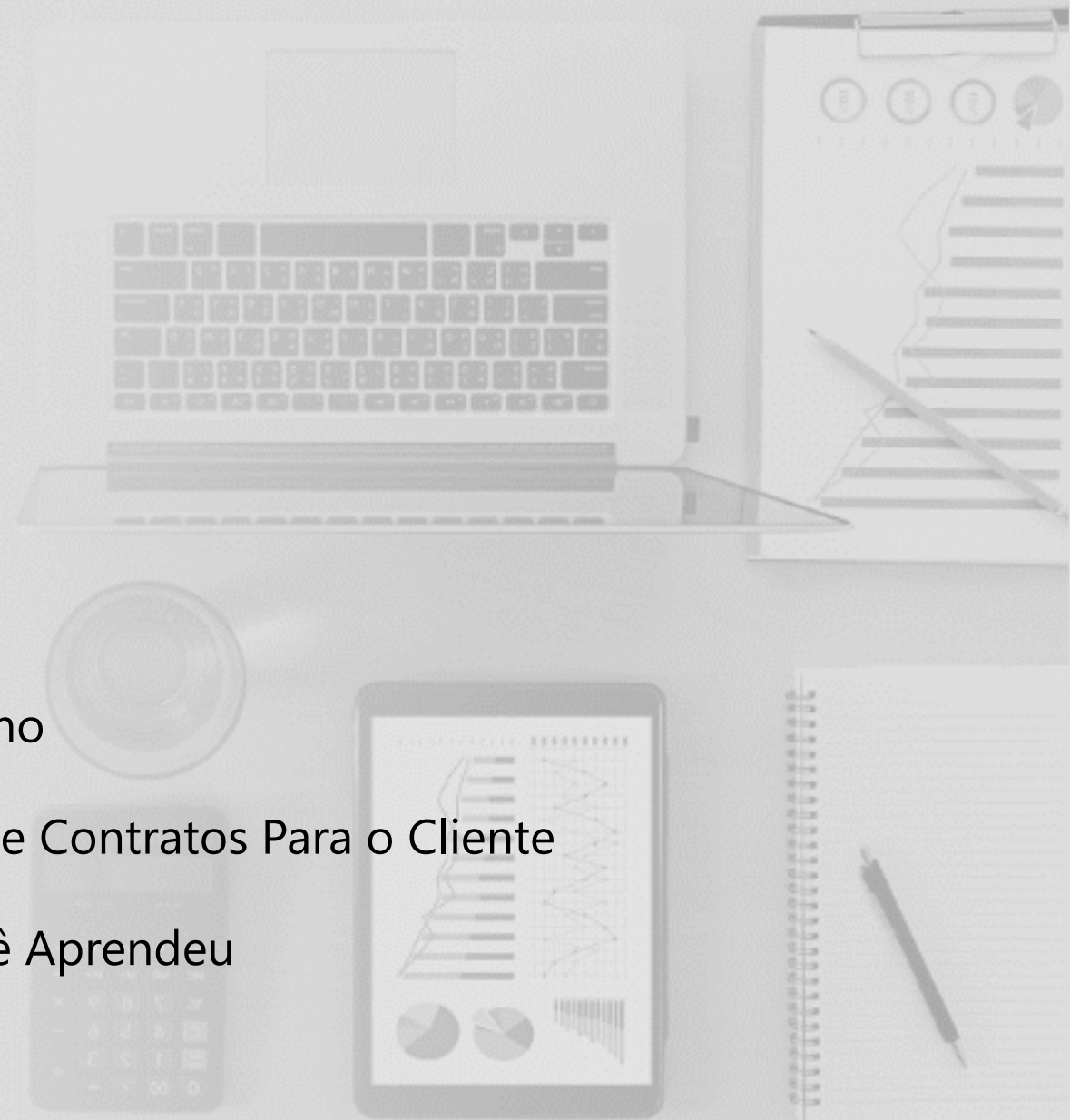
Exemplos simples

- Um  informando os campos do documento que devem ser **checados**
- Um **OK** no formulário para alertar que este foi **validado**
- Um  para alertar sobre a **troca de turno** nos guichês de atendimento
- Um  para alertar que o balanceamento do trabalho **não está adequado**

Lean Office

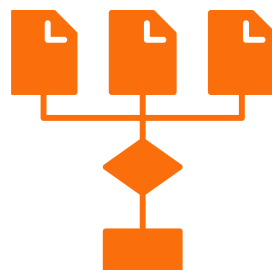
Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ **Lição 20: Padronização de Processos**
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento



☐☐ Trabalho Padronizado

O que é?



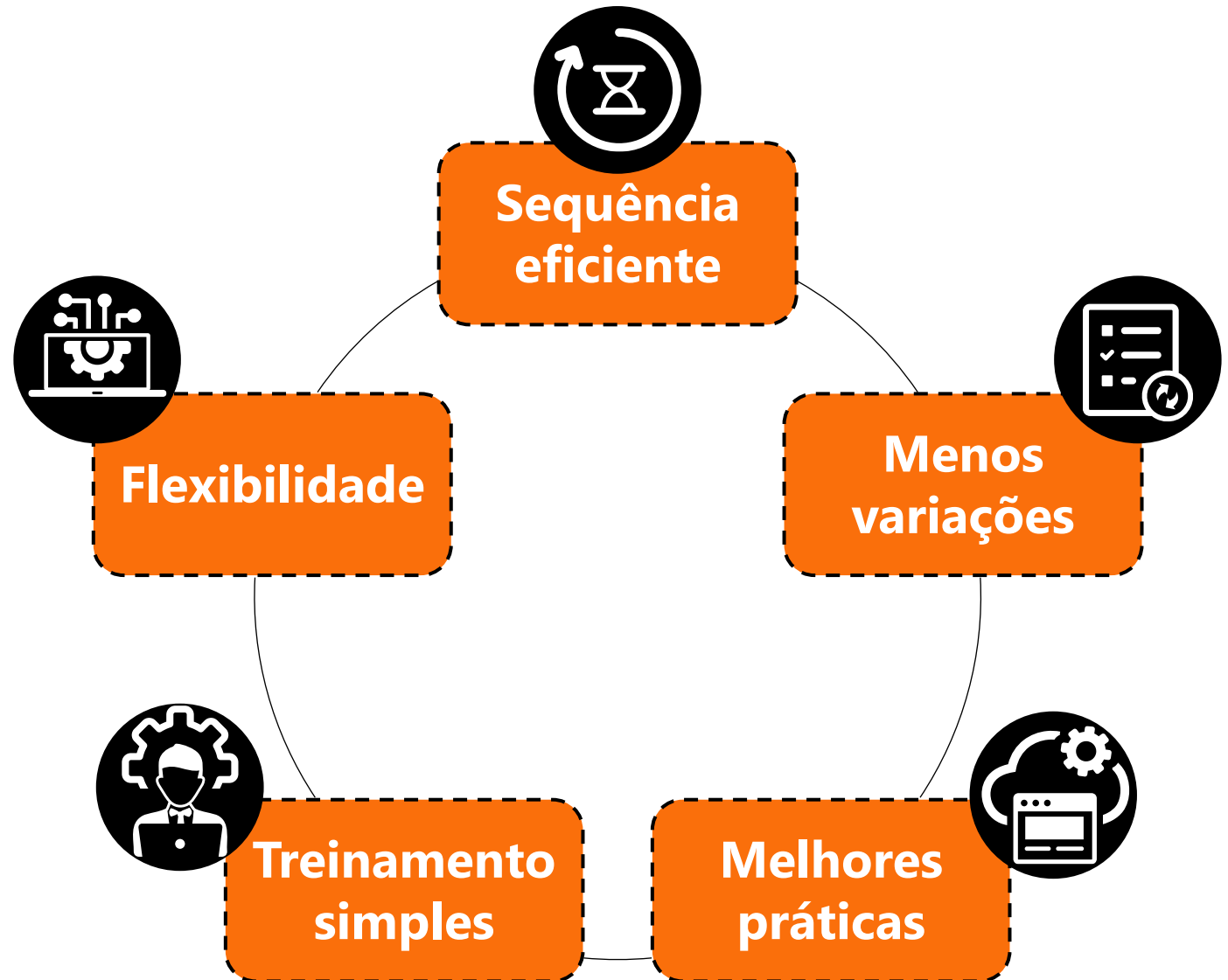
- ✓ É um conceito que busca **estabelecer e documentar o procedimento que fornece o melhor resultado**, com o melhor método e a melhor sequência para as atividades.

❏ Por que padronizar?

Benefícios

ATENÇÃO!

Primeiro **melhore o processo e depois padronize**. Cuidado para não padronizar um processo que é ruim.



❏ Como padronizar?

Dicas importantes!

O **Procedimento Operacional Padrão (POP)** é a forma como a padronização é **registrada**.

Deve conter informações em **linguagem adequada** para quem vai utilizá-los.

P
O
P

P
O
P

Você pode adicionar: instruções, fluxogramas, fotos e possíveis **ações corretivas**.

Necessita da **aprovação formal** do responsável pelo processo.

❏ Exemplo prático

Exemplo

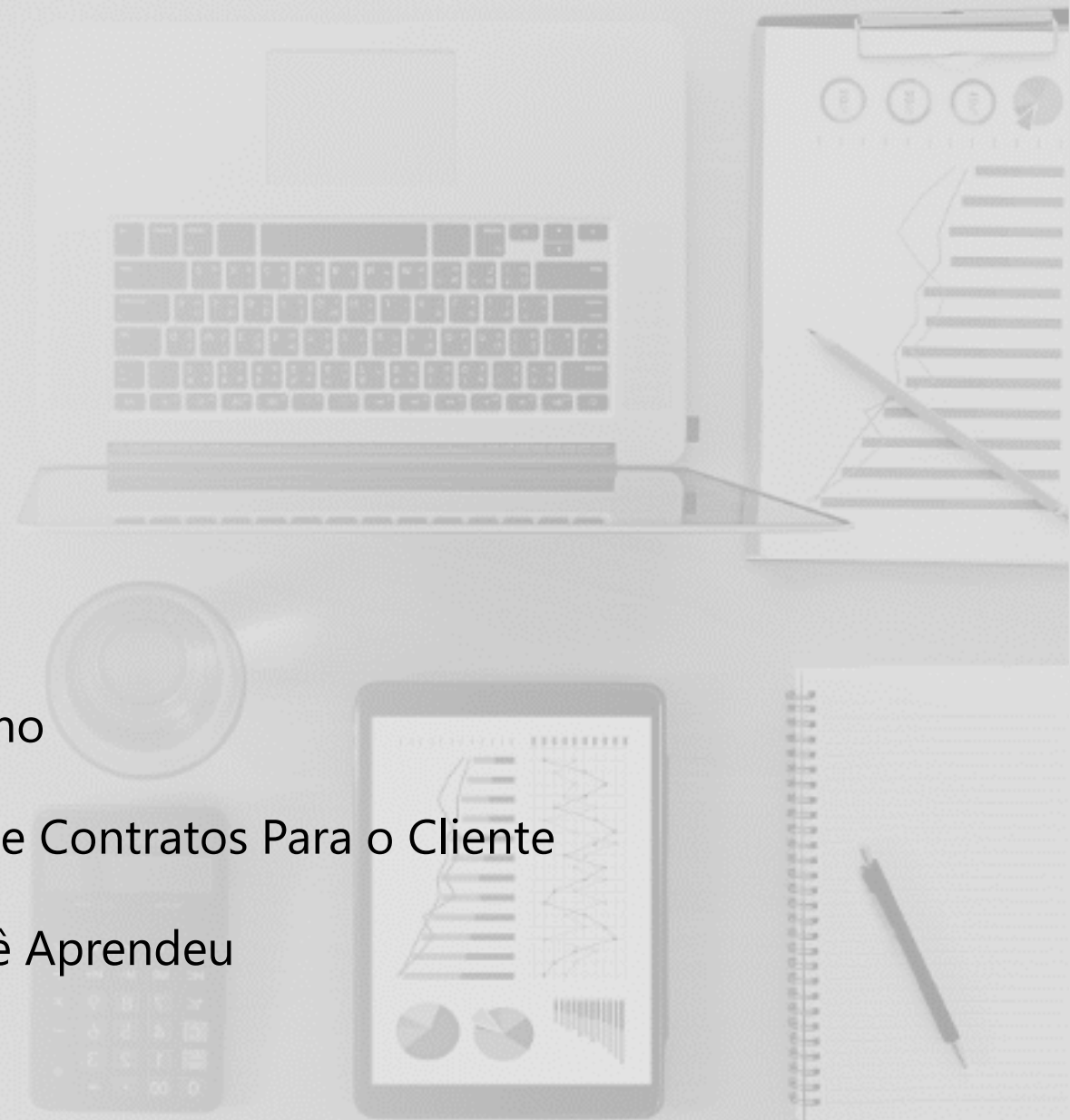
- ✓ Adicione uma coluna com o **"como fazer"** determinada tarefa;
- ✓ Ao invés de separar por itens você pode colocar **"processo"**;
- ✓ Complemente seu POP com **fotos**, se necessário.
- ✓ Faça **fluxogramas visuais**;

POP		Voitto
Área: Recursos Humanos		Revisão:
Responsável: Gestor da área		Próx. Revisão:
Título: POP para a seleção de novos membros		
Objetivos: Selecionar candidatos para as vagas		
Abrangência: Área de RH		
Indicadores: Currículos, turnover, conversão...		
Item	O quê?	Quem?
1	Separar currículos	Funcionário x
2	Verificar dados	Funcionário y
3	Enviar para responsável	Funcionário z
Elaboração:		Aprovação:
		Data:

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ **Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO**
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento



▣ Estoques de Segurança

O que é?



Pense no estoque como sendo os projetos/serviços na fila para serem executados!

- ✓ Os estoques de recursos são utilizados para **assegurar que a demanda do cliente seja atendida** e são comuns em fluxos de valor administrativos, já que **o volume de trabalho requerido pelo cliente dificilmente é exato.**

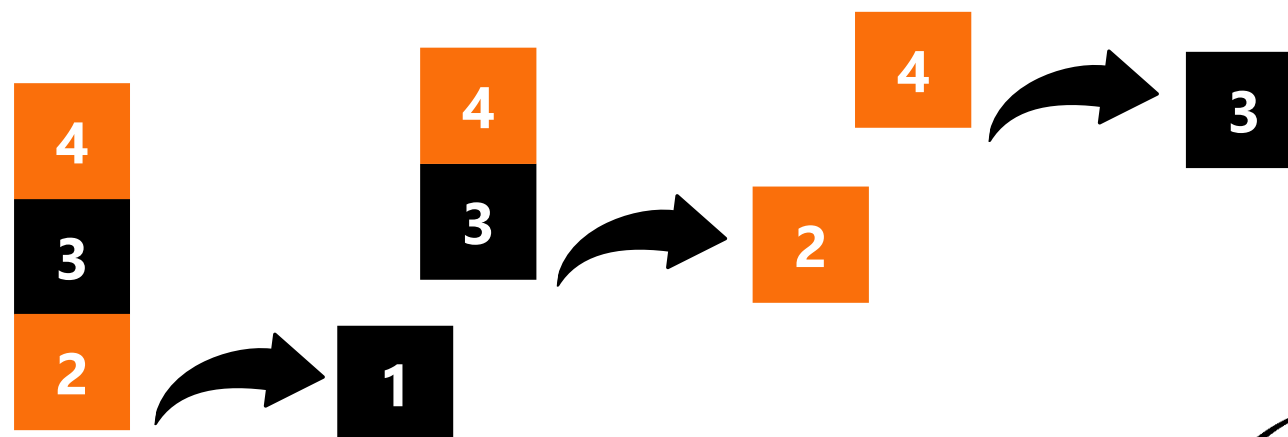
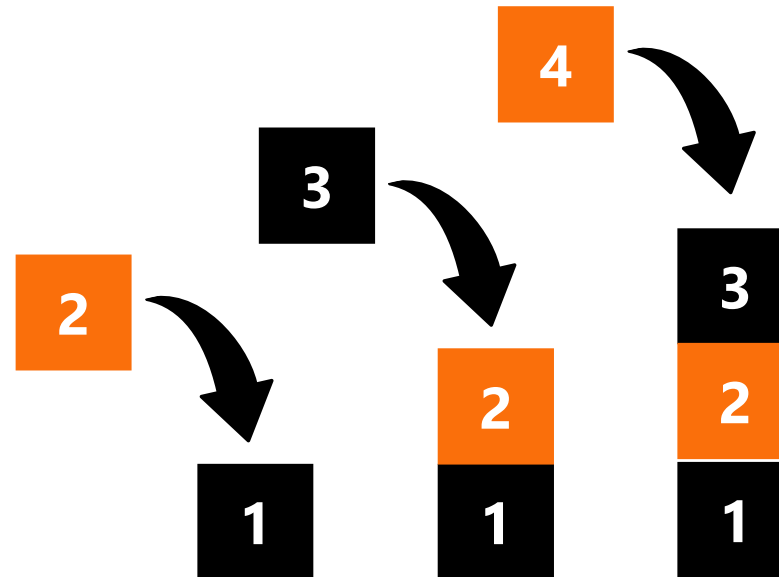
❏ Fluxo FIFO: First In - First Out

Execução

É um conceito que estabelece que todas as **tarefas devem ser processadas seguindo a ordem de entrada no fluxo**

⚠ Cada serviço requerido tem **necessidades e prazos diferentes**, portanto **AVALIE!**

A ferramenta será sua aliada!



Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ **Lição 22: Células de Trabalho**
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento



❏ Células de Trabalho

O que é?



- ✓ Consistem **no arranjo das pessoas e ferramentas** necessárias para um serviço, colocando-as próximas umas das outras, na sequência das atividades que serão realizadas em **fluxo contínuo**.

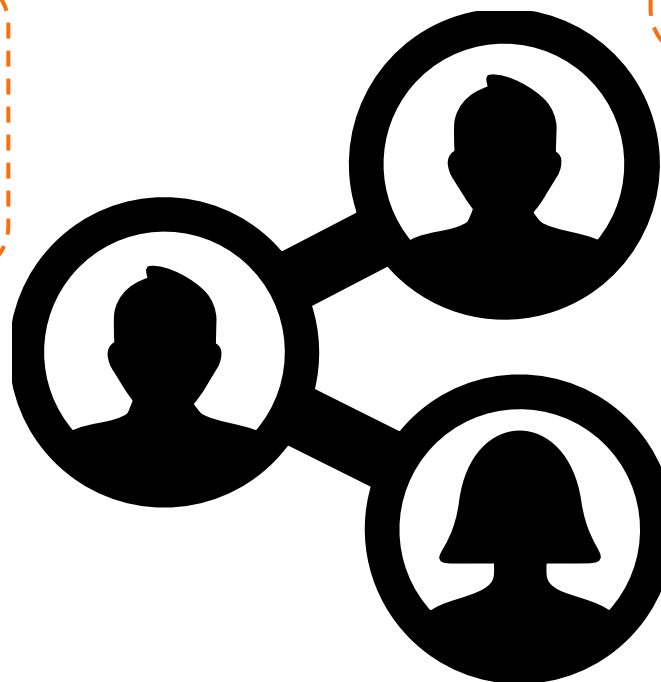
❏ Por que ter um fluxo contínuo?

Benefícios

Maior facilidade de estabelecer **produção puxada**.

Redução do **tempo**, do **espaço** e dos recursos despendidos com o **transporte**.

Aceleração do processo e aumento da **produtividade**.



Indicação!

Vídeo

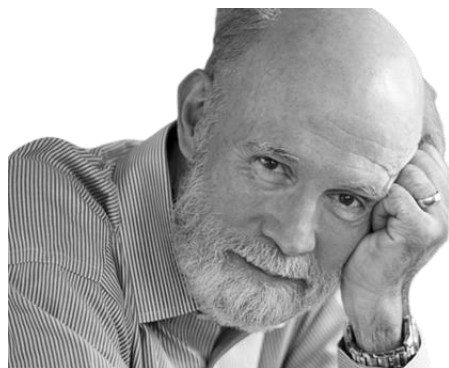


**Exemplo prático de como funciona
uma célula de trabalho!**

[Clique aqui](#) para visualizar o vídeo!

Lean Thinking

Estado de fluxo



James P. Womack



Daniel T. Jones

“ Na psicologia existem estudos que falam que durante atividades motivadoras, a pessoa entra em **estado de concentração e foco** o qual alguns especialistas chamam de **estado mental de Fluxo**. O conceito de **Fluxo contínuo do Lean tende a causar este mesmo estado mental motivacional**. Trabalhar em Fluxo gera estado Mental de Fluxo. ”

⚡ Desafio!

Mãos à obra

Agora que você já aprendeu o passo a passo para a **aplicação do Lean Office no seu setor ou organização** e as principais ferramentas de apoio, te **desafiamos a voltar ao início!**

Qual é o **primeiro passo** para a implementação do Lean?



⚡ Desafio!

Mãos à obra

Agora que você já aprendeu o passo a passo para a **aplicação do Lean Office no seu setor ou organização** e as principais ferramentas de apoio, te **desafiamos a voltar ao início!**

Qual é o **primeiro passo** para a implementação do Lean?



Levar os conceitos do Lean para seus colegas de trabalho e líderes!

Mostre os **benefícios**, apresente **ferramentas** e, principalmente, os **resultados que poderão ser obtidos** com a implementação!



Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ **Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo**
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento

Case I: Redução de Índice de Absenteísmo

Direcionamento

- 1 Definição do **problema**;
- 2 Análise do **processo**;
- 3 Definição do **objetivo**;
- 4 Definição da **causa raiz**;
- 5 Identificação dos **riscos e recomendações**;
- 6 **Plano de ação**;
- 7 **Lições** aprendidas;
- 8 **Resultados** alcançados;

❑ Definição do problema

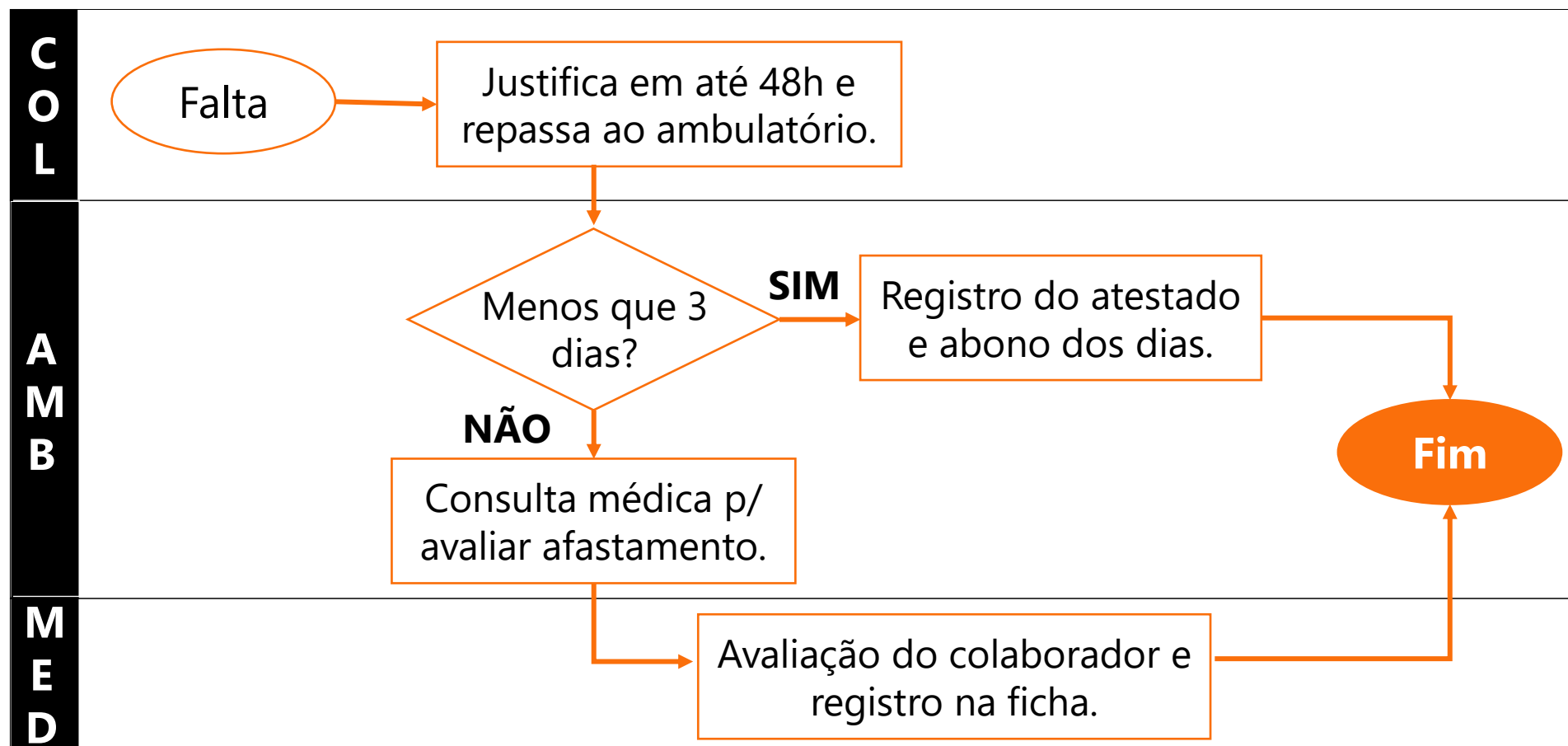
Problema

Um dos grandes problemas dessa empresa é a **queda de produtividade** da sua área administrativa, devido as **falta dos colaboradores que eram feita de maneira injustificada**. Em uma **análise utilizando o gráfico de Pareto**, verificou-se que o **maior ofensor** nas faltas era o **excesso de atestados médicos** e isso fez a empresa colocar o seu **foco nessa causa específica**. Esse projeto começou em Novembro de 2017.



🔲 Análise do Processo

VSM



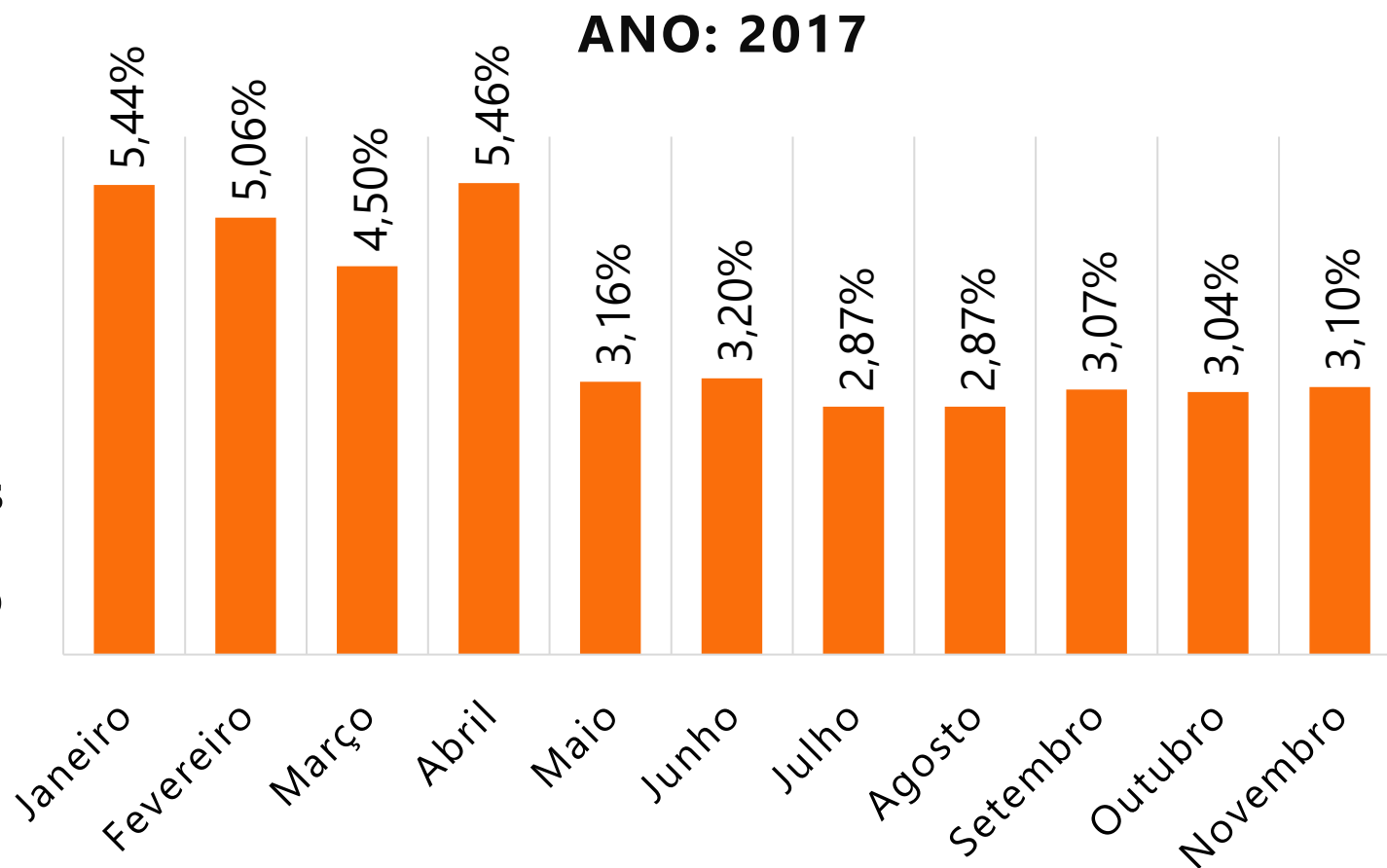
COL: Colaborador
AMB: Ambulatório
MED: Médico do Trabalho

■ Índice médio de absenteísmo ao ano

Processo



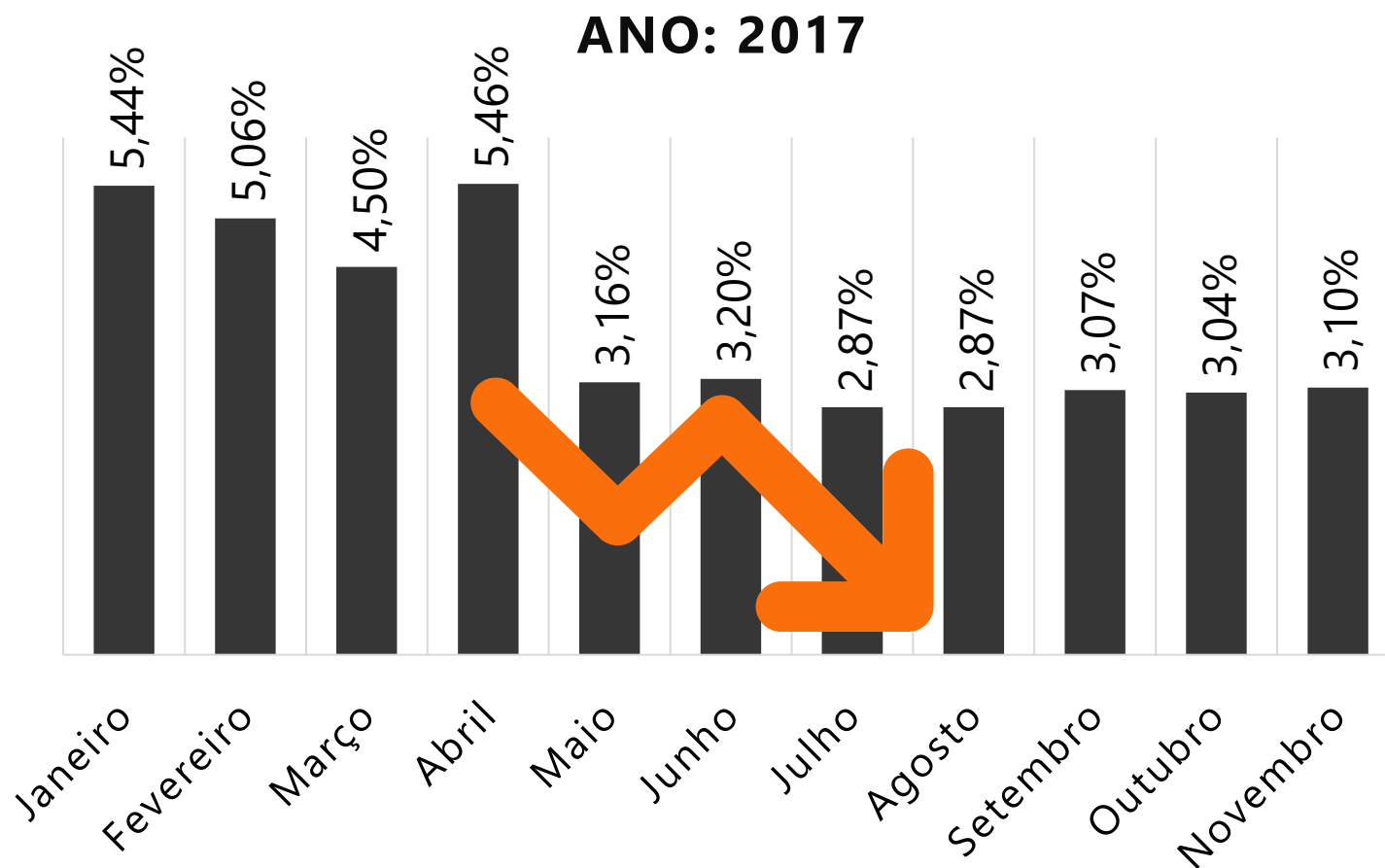
- ✓ Esse índice indica as **porcentagens de horas de trabalho perdidas** ao mês durante todo o ano.



▣ Definição do objetivo

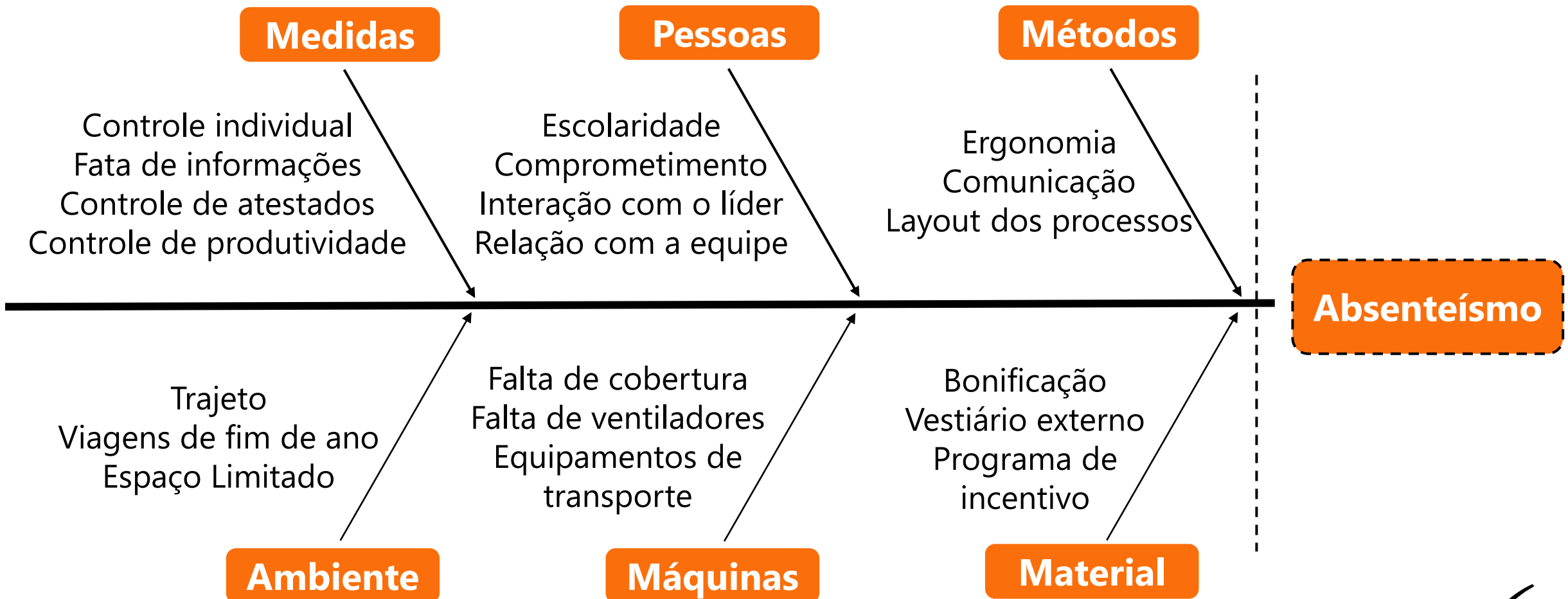
Objetivo

Redução de 3 pontos percentuais do **índice de absenteísmo** por mês!



❏ Encontrando a Causa Raiz

Causa raiz



■ Identificação dos riscos e recomendações

Lista

- ✓ Analisar o **número de ausência** por **exames externos**;
- ✓ Analisar as **condições de trabalho**: principalmente no verão, **essa empresa ficava no litoral** de um estado brasileiro, em que as temperaturas no verão superam facilmente os 40°C;
- ✓ **Conscientizar a liderança** sobre o **impacto** das horas ausentes nas atividades e entregas do time;
- ✓ **Campanhas informativas** sobre a **facilidade do plano de saúde** para consultas fora do horário de expediente.

❏ Plano de Ação Parte 1

Mão na massa!

Ações	Calendário				
	Dez - 17	Jan - 18	Fev - 18	Mar - 18	Abr - 18
Investigação – Atestados Médicos					
Analisar número de dias perdidos com atestados inferior a 3 dias	100%				
Realizar rateio de dias perdidos por setor	100%				
Realizar rateio de dias perdidos por especialidade médica		100%			
Continua no próximo slide...					

❏ Plano de Ação Parte 2

Mão na massa!

Ações	Calendário				
Propostas – acompanhamento de atestados	Dez - 17	Jan - 18	Fev - 18	Mar - 18	Abr - 18
Criar regra de acompanhamento para colaborador com mais de um atestado/mês inferior a 3 dias.		100%			
Compartilhar situação com o líder do colaborador para que ele faça o acompanhamento.				100%	
Melhorias em Processos					
Campanhas de comunicação – Facilidade do plano de saúde após o expediente.			100%		

❏ Plano de Ação Parte 2

Mão na massa!

Ações	Calendário				
	Dez - 17	Jan - 18	Fev - 18	Mar - 18	Abr - 18
Melhorias em Processos					
Trazer os especialistas mais requisitados pelos colaboradores.					100%
Melhorias ergonômicas na execução das atividades.					100%
Aumentar o número de ventiladores nas salas de trabalho para melhorar o ambiente.				100%	
Melhorar a iluminação das salas.				100%	

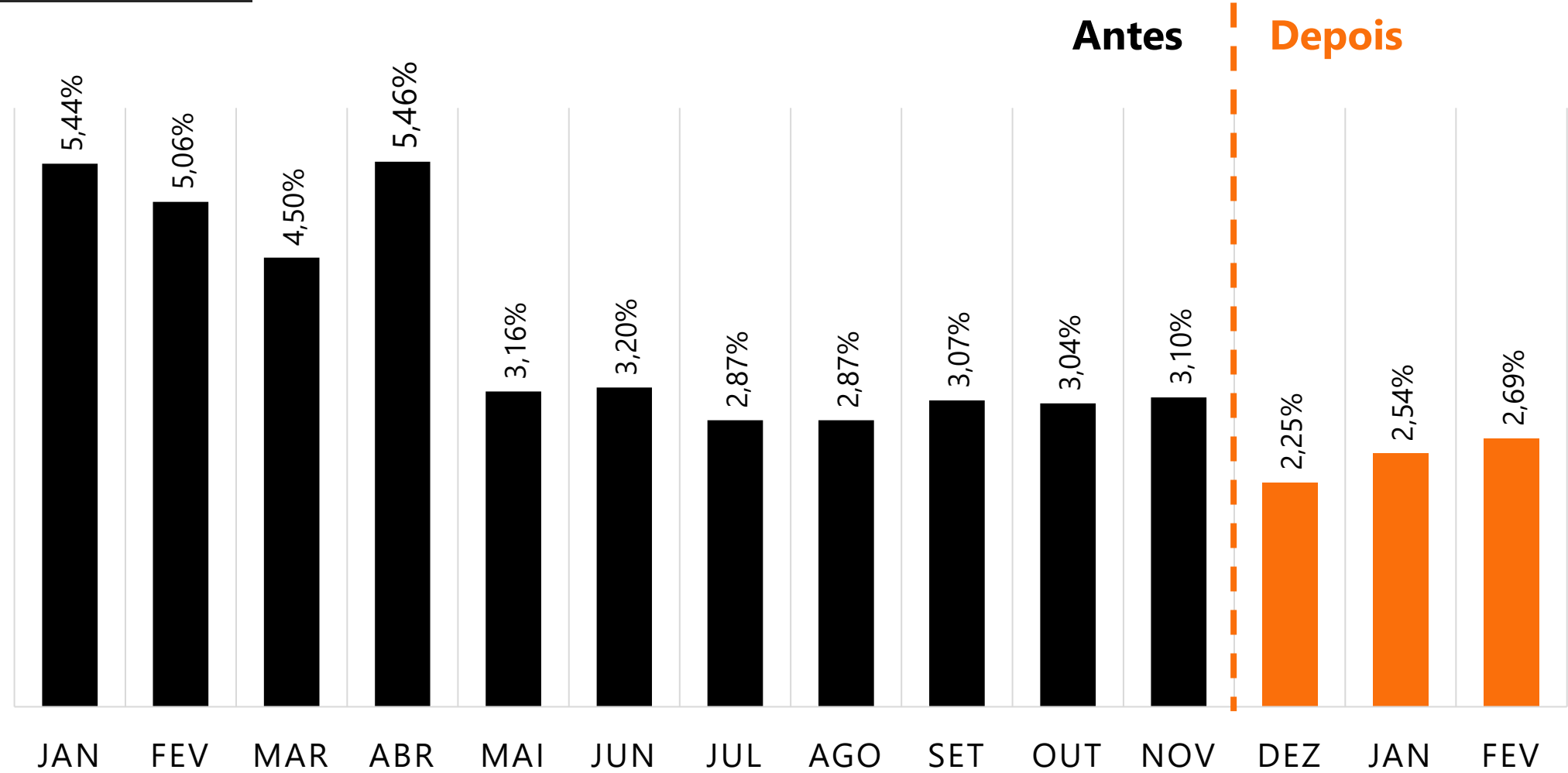
❏ Lições Aprendidas

Aprendizados

- ✓ O **envolvimento de toda liderança** é fundamental, nem toda a liderança **participou** das discussões;
- ✓ Mudança de **cultura**: A empresa precisa entender que **toda hora ausente precisa ser considerada como desperdício**;
- ✓ Criar **hábitos de análise de rotina** dos colaboradores que **frequentemente faltam**;
- ✓ **Mostrar para as lideranças** que o absenteísmo não é um **problema** de um determinado setor e sim, de **toda a empresa**.

▣▣ Resultados Alcançados

Resultados



Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ **Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente**
- ✓ Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento

▣ Case II – Redução do tempo de emissão de contratos

Orientação

- 1 Definição do **problema**;
- 2 Análise do **processo**;
- 3 Identificação dos **desperdícios**;

- 4 **Solução** do problema;
- 5 **Resultados** alcançados;
- 6 **Lições** aprendidas.

❑ Definição do problema

Problema

A empresa em questão tem um grande problema para **emissão e assinatura dos seus contratos de venda** com seus **clientes** e também com os seus **fornecedores**, em muitos casos, a emissão do contrato pode **demorar mais de 3 meses**. Esse projeto foi executado em 2020.



■ Identificação dos desperdícios

Análise



Processamento extra: Excesso de aprovações e **atividades redundantes**.

■ Identificação dos desperdícios

Análise



Processamento extra: Excesso de aprovações e **atividades redundantes**.



Espera: O **cliente fica esperando a assinatura do contrato pela empresa**, isso pode fazer com que ele desista do negócio.

❑ Identificação dos desperdícios

Análise



Processamento extra: Excesso de aprovações e **atividades redundantes**.



Espera: O **cliente fica esperando a assinatura do contrato pela empresa**, isso pode fazer com que ele desista do negócio.



Tempo de processo: O tempo perdido para a coleta de assinaturas, submissão, validação e coleta de assinaturas internas é de **40 dias, de um total de 56 dias**.

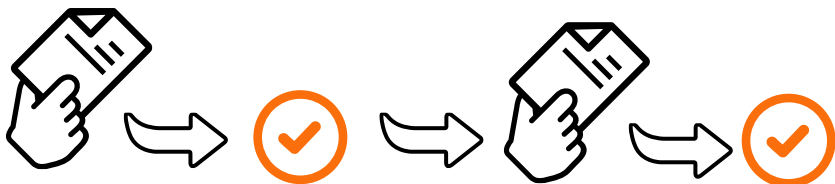
❏ Solução do Problema

Solução

Processo Manual



Processo eletrônico



O cliente **não precisará mais receber uma cópia física**, mas sim, um link onde ele pode **assinar de onde é que ele esteja** e todos podem assinar ao mesmo tempo!

❏ Lições aprendidas

Aprendizados

- ✓ O **processo de gestão dos contratos** nessa empresa não é bom, há **oportunidades** em atacar o processo antes e após a emissão dos contratos;
- ✓ É importante **envolver todas as áreas** que participam do processo no **desenho do fluxo futuro**, mas cuidado com a implantação de sistemas pensando que isso será a solução de todos os problemas.
- ✓ Faça um **planejamento prévio** antes de começar o projeto, **evitando fazer o planejamento do projeto durante a execução do mesmo**, pois isso pode levar à identificação falha das causas e também a atrasos desnecessários no projeto.

Lean Office

Da manufatura ao Escritório

- ✓ Lição 19: Prevenindo erros com o Poka Yoke
- ✓ Lição 20: Padronização de Processos
- ✓ Lição 21: Estoques de Segurança e Fluxo FIFO
- ✓ Lição 22: Células de Trabalho
- ✓ Lição 23: Case 1: Redução de Índice de Absenteísmo
- ✓ Lição 24: Case 2: Redução do Tempo de Emissão de Contratos Para o Cliente
- ✓ **Lição 25: 5 Passos Práticos para Aplicar o que Você Aprendeu**
- ✓ Lição 26: Consolidando Conhecimento

■ 5 passos práticos para aplicar o que você aprendeu

Just do it!

- 1 Ofereça **treinamentos** e garanta **comprometimento** da equipe;
- 2 Identifique **processos que possuem relação com o cliente** e, dentre eles, aqueles que apresentam mais criticidade;
- 3 Identifique os **desperdícios** com o Mapeamento de Fluxo de Valor;
- 4 Aplique as **técnicas e ferramentas** do Lean Office no seu **plano de ação**;
- 5 Avalie os **resultados** obtidos.



The background image shows a wooden desk with a business plan document. A hand is pointing at a diagram on the document. The diagram includes a central rocket icon, a bar chart labeled 'START UP', a line graph labeled 'PROGRESS', a cloud icon labeled 'LAUNCH', and a table labeled 'TARGET'. The table has three rows (KPI1, KPI2, KPI3) and three columns (Actual, Target, Status). The status column contains checkmarks and 'Not Done'.

Lean Office

Módulo extra - Cases

Lean Office

Módulo extra - Cases

- ✓ Case I Kaizen: Tempo excessivo para gerar relatórios
- ✓ Case II Kaizen: Kanban de Tarefas
- ✓ Case III Kaizen: Impressora Inteligente



Lean Office

Módulo extra - Cases

- ✓ **Case I Kaizen: Tempo excessivo para gerar relatórios**
- ✓ Case II Kaizen: Kanban de Tarefas
- ✓ Case III Kaizen: Impressora Inteligente



Case I Kaizen – Redução do tempo de emissão de relatórios

Orientação

- 1 Oportunidade;
- 2 Mapa do Estado Atual;
- 3 Análise de Causa Raiz;
- 4 Objetivo;
- 5 Plano de Ação;
- 6 Monitoramento de Resultados;
- 7 Padronização;
- 8 Expansão.

❏ Oportunidade

Problema

O departamento financeiro trabalha **até a meia noite no último dia do mês para conseguir realizar o fechamento e elaborar os relatórios** para todos os seus clientes internos.



❏ Mapa do Estado Atual

Estado Atual



Matriz



Relatório com gráficos, tabela e planos de ação das **últimas 4 semanas.**



Diretoria



Relatório com gráficos, tabela e planos de ação dos **últimos 12 meses.**



Diretoria Financeira



Relatório com gráficos, tabela e planos de ação dos **últimos 30 dias.**



Muita **semelhança** entre os relatórios!

❑ Análise da Causa Raiz e definição do objetivo

Causa Raiz e Meta

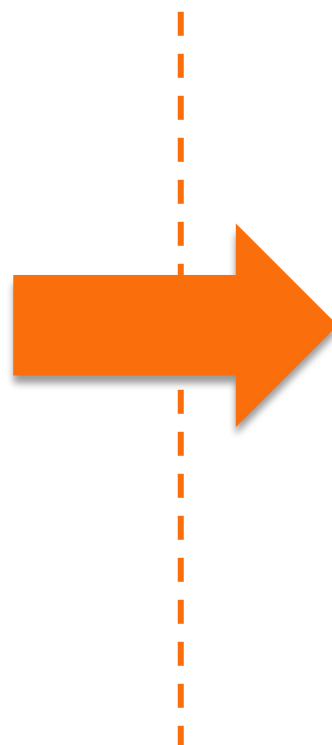
Causa Raiz

Cada departamento solicitava **um formato diferente** de relatório



Meta

Definir um **relatório padrão**, que atenda à todos.



❏ Plano de Ação

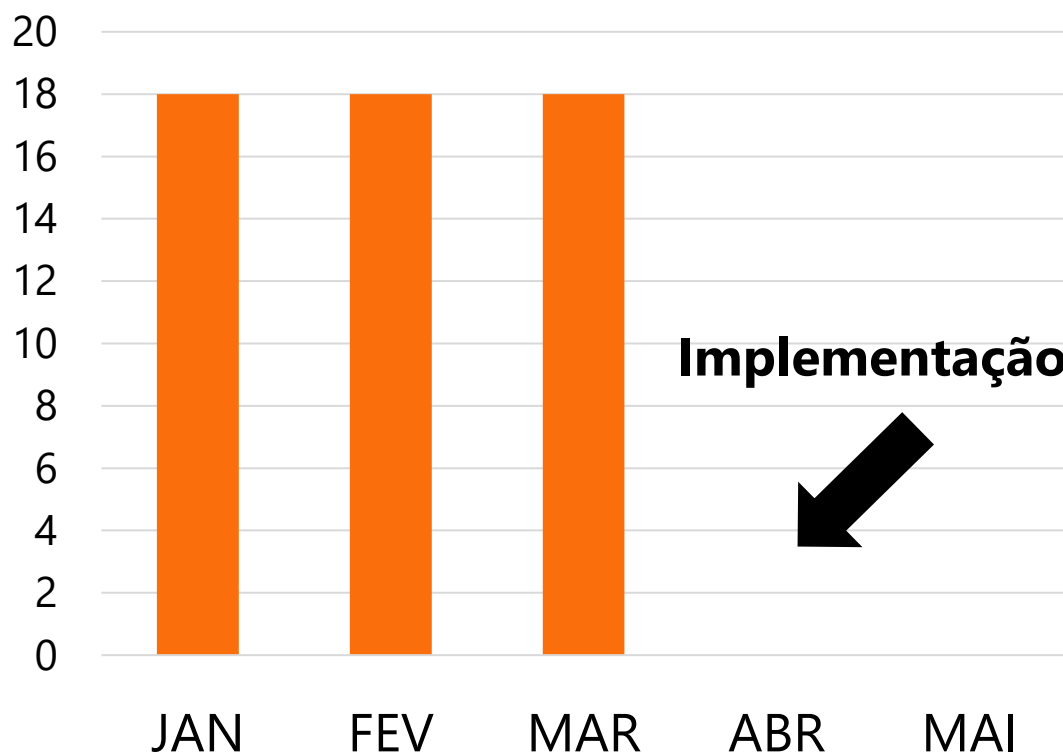
Mão na massa!

Ação	Responsável	Prazo	Status	Tempo dispendido
Apresentar os custos de horas extras mensais aos envolvidos.	Mário	Semana 12		1h de reunião – 6 pessoas
Apresentar proposta de relatório unificado	Joana	Semana 14		1h de reunião – 6 pessoas
Validar a proposta com os envolvidos.	José	Semana 16		1h de reunião – 6 pessoas
Unificar os relatórios.	Pedro	Semana 18		3h de trabalho

■ Monitoramento de resultados

Resultados

Horas Extras - Financeiro



Antes: 6 horas extras x 3 pessoas x 12 meses = 216 h
Depois: 0 horas extras

Custo: 18 horas de reunião para a tomada de decisão do novo formato + 3 horas para unificação dos relatórios.

$$\frac{\text{Benefício}}{\text{Custo}} = \frac{216 \text{ horas}}{21 \text{ horas}} = 10,3$$

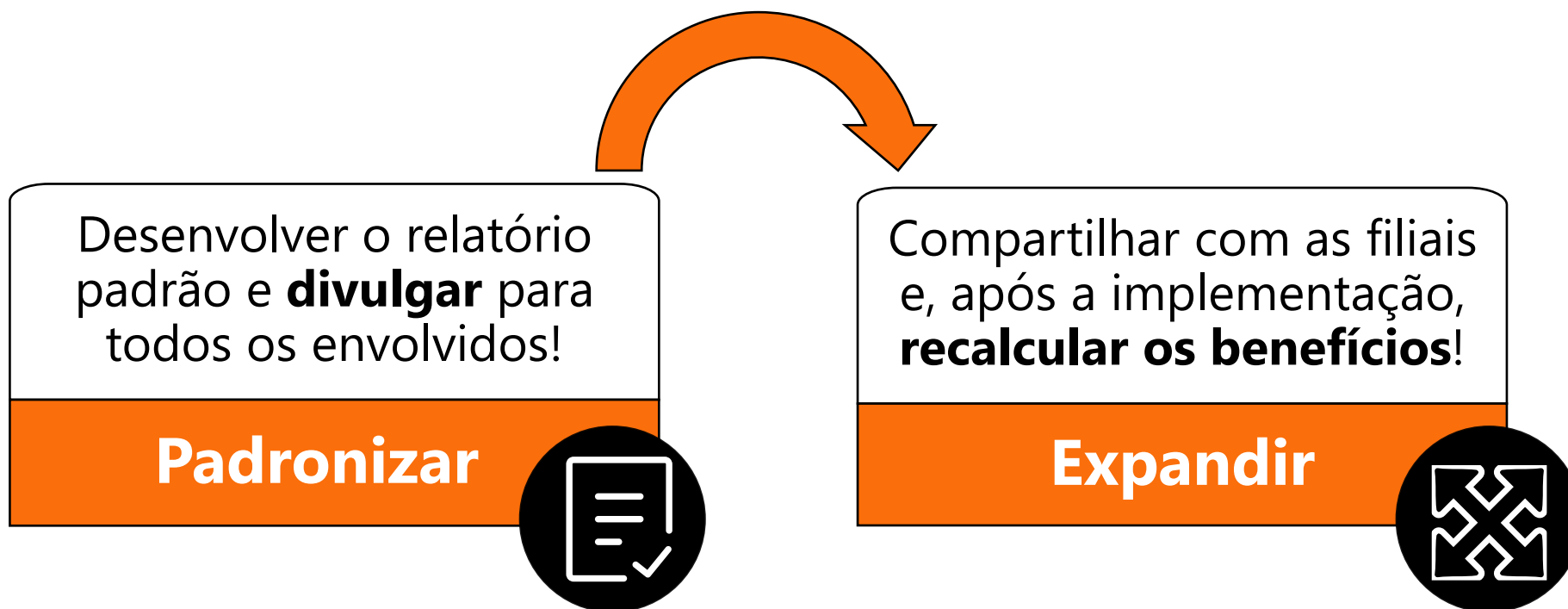
$B/C \geq 4$: Melhoria se paga em 3 meses

$1 \leq B/C < 4$: Melhoria se paga em 1 ano

$B/C < 1$: Não se paga em menos de um ano

▣ Padronização e Expansão

Compartilhamento



Lean Office

Módulo extra - Cases

- ✓ Case I Kaizen: Tempo excessivo para gerar relatórios
- ✓ **Case II Kaizen: Kanban de Tarefas**
- ✓ Case III Kaizen: Impressora Inteligente



Case II Kaizen – Kanban de Tarefas

Orientação

- 1** Oportunidade;
- 2** Mapa do Estado Atual;
- 3** Análise de Causa Raiz;
- 4** Objetivo;
- 5** Plano de Ação;
- 6** Monitoramento de Resultados;
- 7** Padronização;
- 8** Expansão.

❏ Oportunidade

Problema

O **departamento de vendas** está **atrasando suas entregas** de tarefas internas e entregas dos pedidos para os clientes.

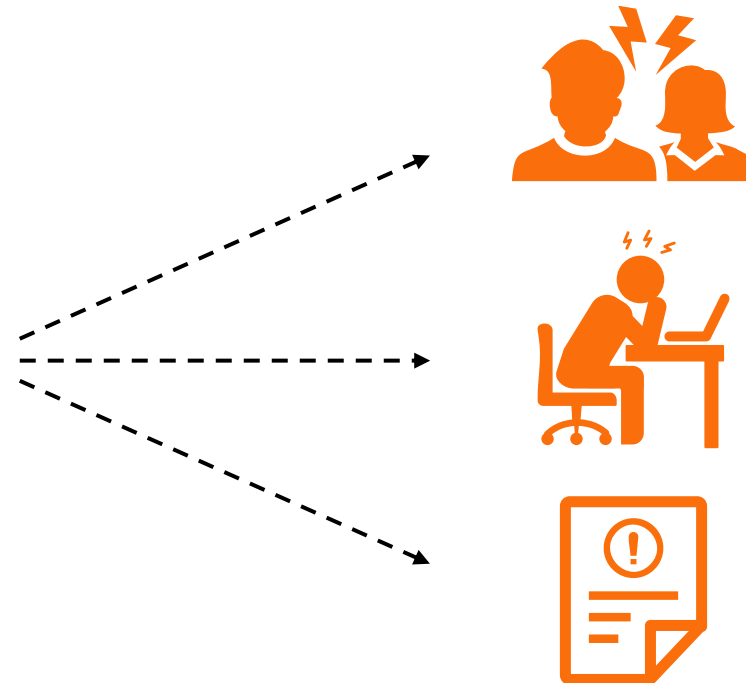


▣ Mapa do Estado Atual

Estado Atual

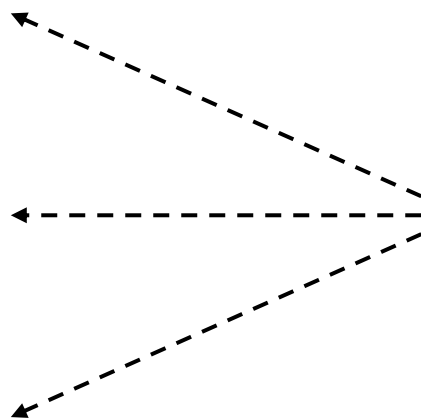
Estado 1

O clima dentro do departamento não está nada agradável, as **pessoas vem discutindo constantemente** e a liderança está tendo **dificuldades para gerenciar as atividades.**



▣ Mapa do Estado Atual

Estado Atual



Estado 2

5 clientes cancelaram seus pedidos no último mês no valor de R\$5600,00, pois **não receberam seus pedidos no prazo** prometido.

❑ Análise da Causa Raiz e definição do objetivo

Causa Raiz e Meta

Motivos

- ✓ Na percepção do time “**todo mundo faz tudo**”;
- ✓ Não conseguem visualizar os **prazos**;
- ✓ Reunião semanal de **2h** para **discutirem prioridades**.

Meta

Buscar uma **ferramenta** que consiga **organizar as tarefas do time**, como por exemplo, **kanban** de atividades.



❏ Plano de Ação

Mão na massa!

Ação	Responsável	Prazo	Status	Tempo dispendido
Apresentar a ferramenta Kanban para o time.	Mário	Semana 12		1h de reunião – 8 pessoas
Apresentar proposta reunião diária de 15 min.	Joana	Semana 14		1h de reunião – 8 pessoas
Validar a proposta com os envolvidos (matriz, diretoria, gerência).	José	Semana 16		1h de reunião – 8 pessoas
Iniciar as reuniões diárias.	Pedro	Semana 17		---

☐ Kanban

Framework

A fazer



Em andamento



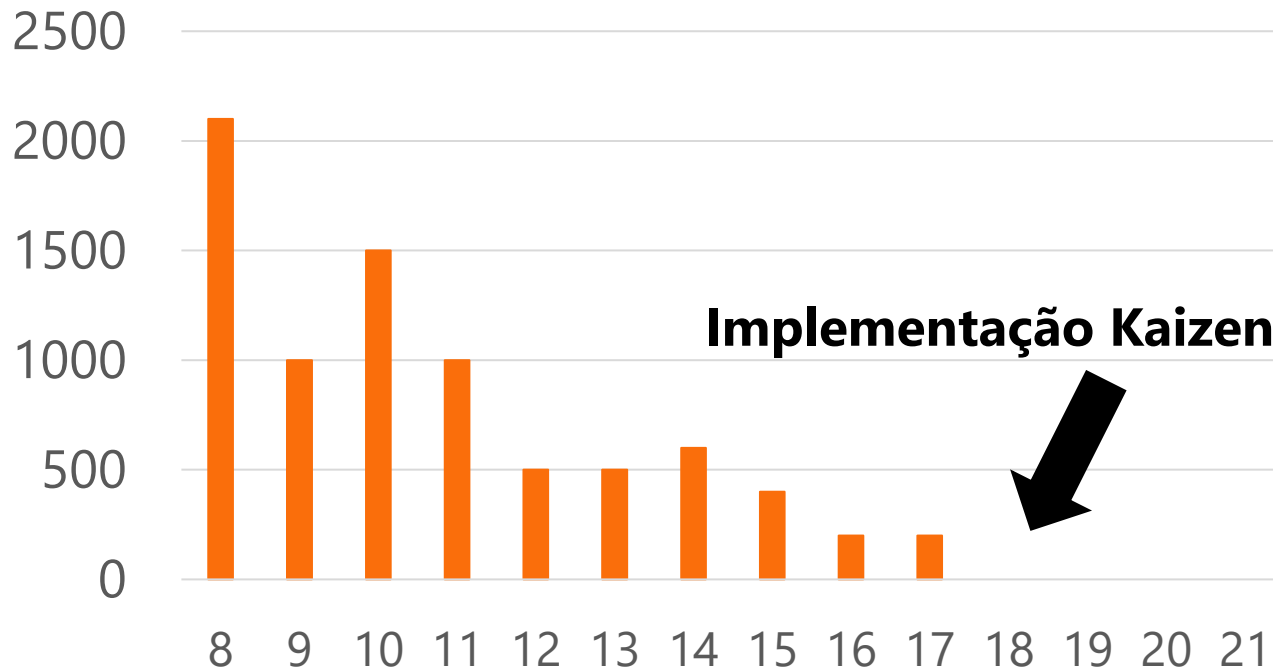
Concluído



■ Monitoramento de resultados

Resultados

Vendas perdidas em R\$ /semana



Antes: média de R\$ 800,00/semana de vendas perdidas.

Depois: 0 vendas perdidas.

Custo: 24 horas de reunião para a tomada de decisão x e R\$ 30,00 por hora (salário médio por hora).

$$\frac{\text{Benefício}}{\text{Custo}} = \frac{\text{R\$800} * 52 \text{ semanas}}{\text{R\$30} * 24} = 57,8$$

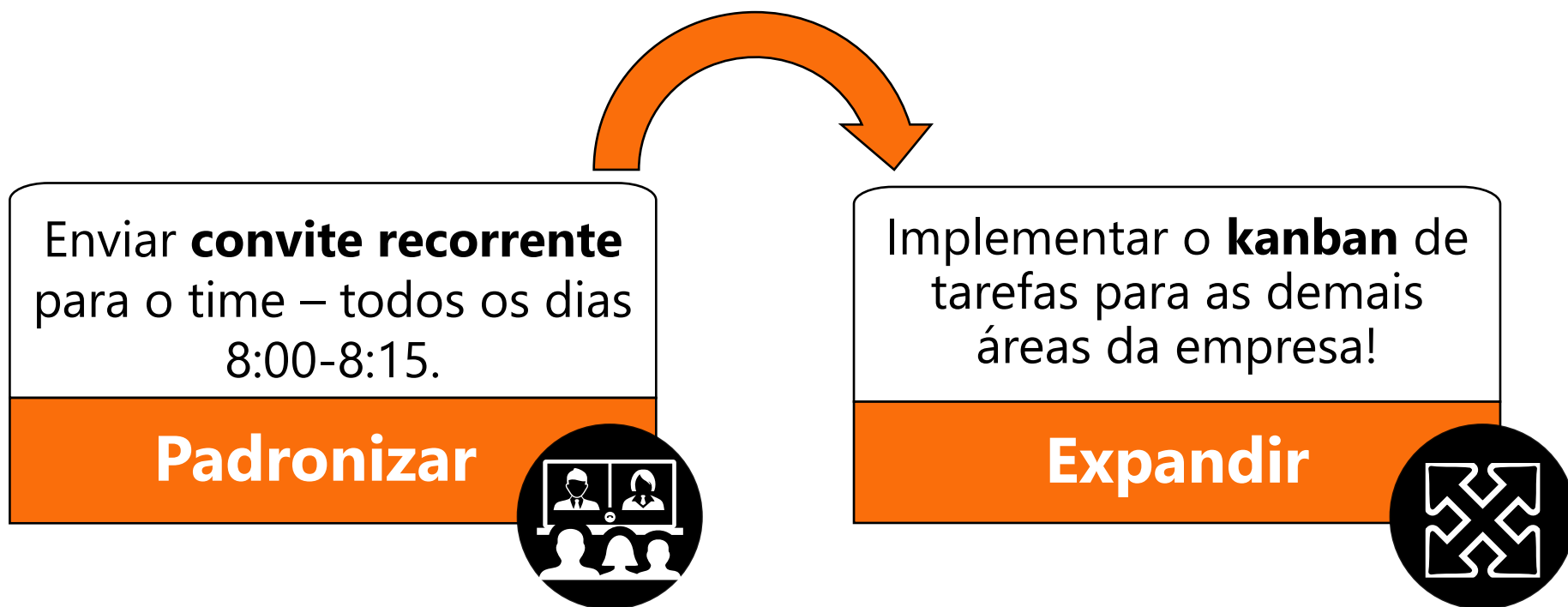
BC ≥ 4: Melhoria se paga em 3 meses

1 ≤ BC < 4: Melhoria se paga em 1 ano

BC < 1: Não se paga em menos de um ano

▣ Padronização e Expansão

Compartilhamento



Lean Office

Módulo extra - Cases

- ✓ Case I Kaizen: Tempo excessivo para gerar relatórios
- ✓ Case II Kaizen: Kanban de Tarefas
- ✓ **Case III Kaizen: Impressora Inteligente**



Case III Kaizen – Impressora Inteligente

Orientação

- 1 Oportunidade;
- 2 Mapa do Estado Atual;
- 3 Análise de Causa Raiz;
- 4 Objetivo;
- 5 Plano de Ação;
- 6 Monitoramento de resultados;
- 7 Padronização;
- 8 Expansão.

❏ Oportunidade

Problema

Existe **alto consumo de papel na empresa**, os funcionários esquecem frequentemente de **buscar as cópias** na impressora.



❏ Mapa do Estado Atual

Estado Atual



Relatório com informações
de **preços**.



Relatório com informações
de **projetos**.



Funcionários **esquecem**
documentos com
informações
confidenciais!

❑ Análise da Causa Raiz e definição do objetivo

Causa Raiz e Meta

Motivo

As pessoas mandam a impressão e **deixam para buscar mais tarde** e acabam esquecendo.



Meta

Buscar uma forma de realizar **impressão por matrícula.**



❏ Plano de Ação

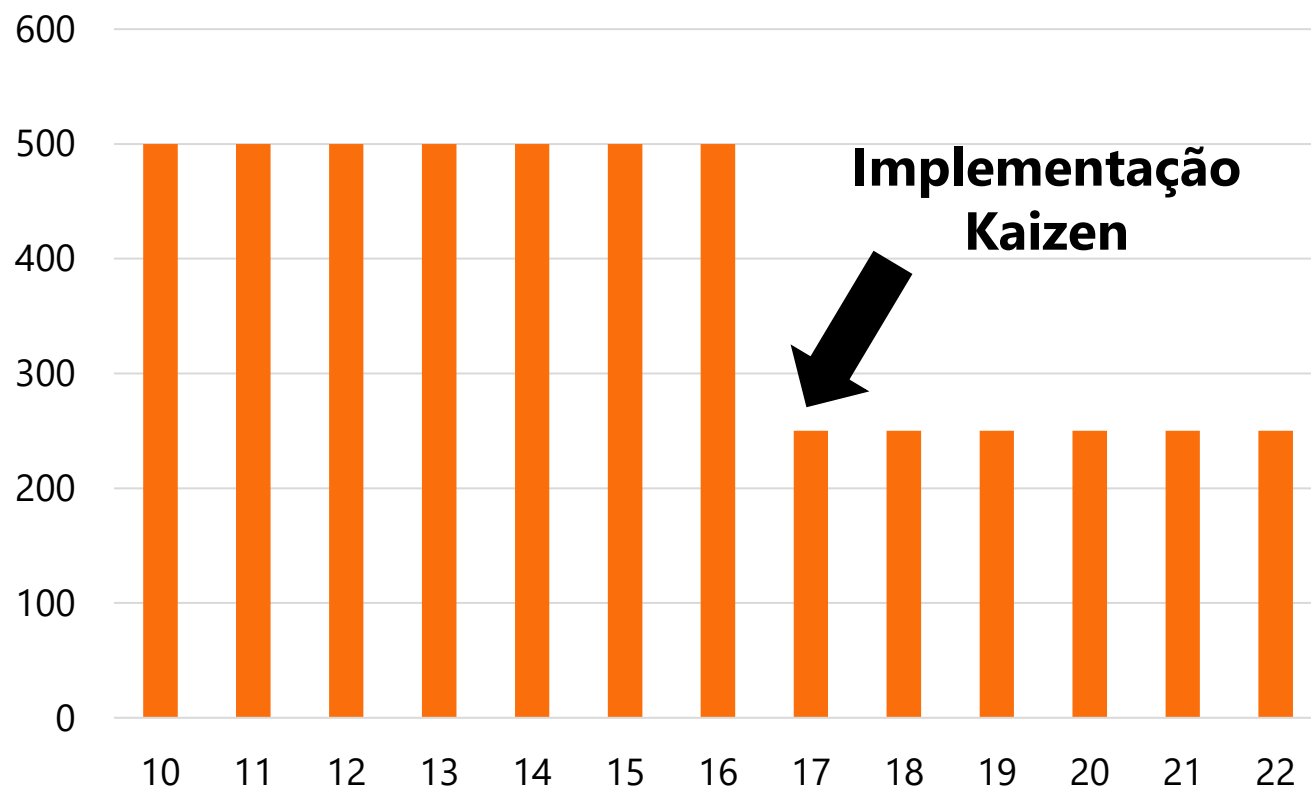
Mão na massa!

Ação	Responsável	Prazo	Status	Tempo dispendido
Solicitar ao TI para que cada funcionário libere sua impressão da fila de impressão virtual	André	Semana 10		1h de reunião – 4 pessoas
Comunicar aos funcionários através de uma campanha para economia de papel.	Rodrigo	Semana 16		4h para a elaboração da campanha

Monitoramento de resultados

Resultados

Média semanal de folhas impressas



Antes: média de 500 folhas impressas/semana => $R\$ 500 * 52$ semanas = 1R\$/folha e R\$26.000/ano.

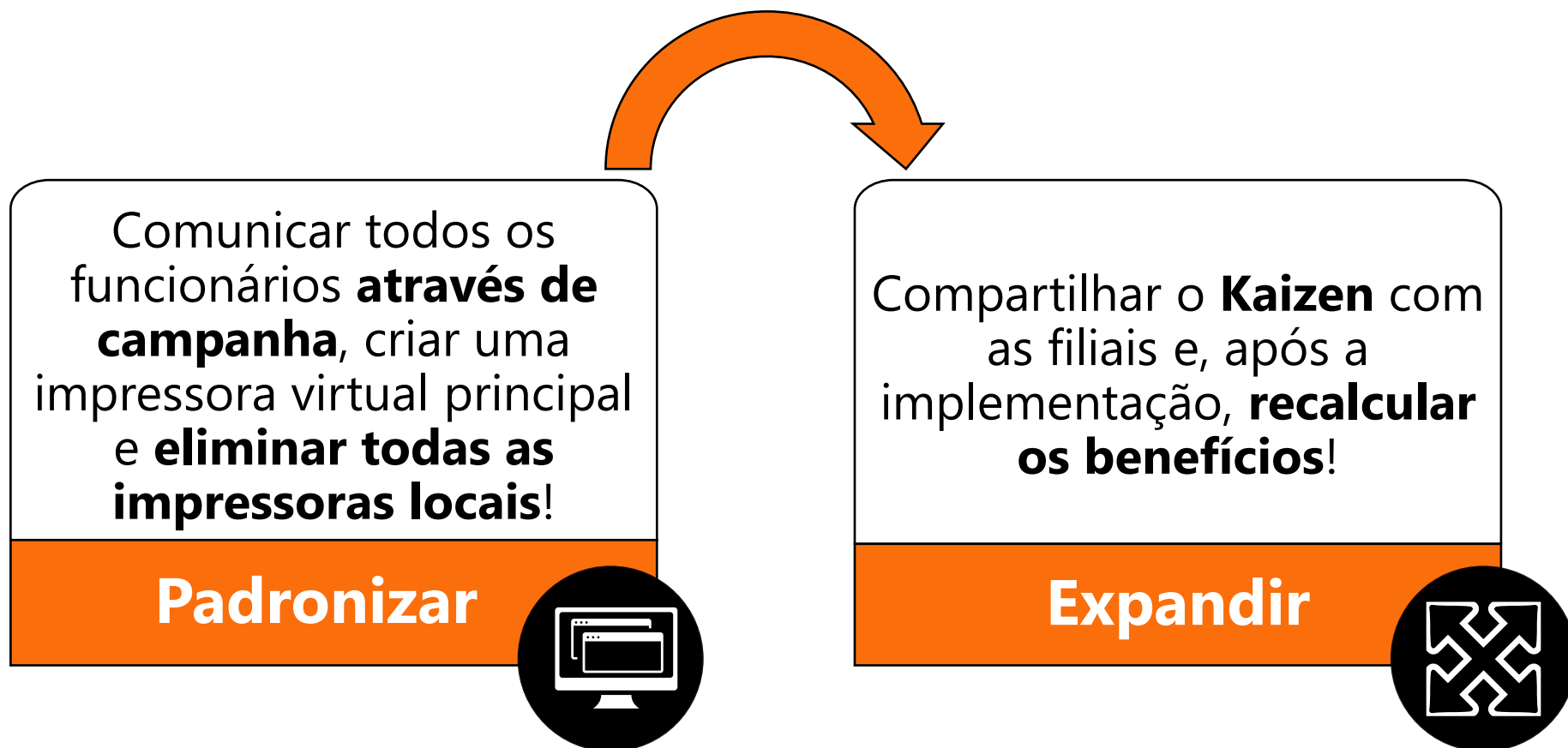
Depois: média de 250 folhas impressas/semana x $R\$1 * 52$ = R\$ 13.000/ano.

Custo: 8 horas de trabalho x R\$30 (salário médio por hora), sendo R\$ 240,00.

$$\frac{\text{Benefício}}{\text{Custo}} = \frac{R\$26000 - R\$ 13000}{R\$240} = 54,2$$

▣ Padronização e Expansão

Compartilhamento





A escola de negócios mais completa do mercado.

Aprenda uma nova habilidade hoje mesmo:

www.voitto.com.br

