



OFFICE FLOOR MANAGEMENT: UMA ESTRATÉGIA PARA MELHORAR OS RESULTADOS DO LEAN PRODUCTION

DIEGO MATEUS BARNE PENHALBER - diego_penhalber@yahoo.com.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP/FEG

JOÃO BATISTA TURRIONI - joao.turri@unesp.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP/FEG

SERGIO TENORIO DOS SANTOS NETO – sergio.santos@fatecguaratingueta.edu.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP/FEG

OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA- otavio.oliveira@unesp.br
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP/FEG

ÁREA: 1. ENGENHARIA DE OPERAÇÕES E PROCESSOS DA PRODUÇÃO
SUBÁREA: 1.1 - GESTÃO DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

RESUMO: A necessidade de eliminar desperdícios no setor de serviços financeiros cresce na medida que aumentam as expectativas dos clientes em relação à melhoria da qualidade, redução dos preços e maior segurança no que tange a seus dados pessoais, o que evidencia a necessidade das empresas desse setor aperfeiçoarem seus processos. O Lean Production quando utilizado de forma assertiva contribui significativamente com este objetivo e, consequentemente, com a melhoria da lucratividade das empresas. Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é apresentar um conjunto de boas práticas que potencializem os resultados do Lean Production a partir da implantação e gestão do Office Floor Management, e um conjunto de soluções que suplantem as principais dificuldades que prejudicam a integração do Office Floor Management ao Lean Production. A consecução desse objetivo se deu por meio da realização de um Estudo de Caso em uma empresa prestadora de serviços financeiros com atividades no Brasil, que implantou com sucesso o Office Floor Management com o propósito de melhorar os resultados do Lean Production em suas operações. Como contribuição científica este estudo expande o arcabouço teórico existente sobre a integração do Office Floor Management ao Lean Production, abrindo espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o tema. Quanto à contribuição aplicada, ele ajuda os gestores das empresas do setor de serviços financeiros a tornar suas organizações mais competitivas perante a concorrência a partir da implantação e gestão do Office Floor Management, e da consequente potencialização dos resultados do Lean Production.

PALAVRAS-CHAVES: LEAN PRODUCTION; OFFICE FLOOR MANAGEMENT;
SERVIÇOS; COMPETITIVIDADE.

1. INTRODUÇÃO

O aumento das expectativas dos clientes, cada vez mais ávidos por serviços de qualidade, comodidade e preços justos, tem impulsionado as empresas do setor de serviços financeiros a melhorarem continuamente suas operações. As instituições que fornecem serviços financeiros são vitais para o progresso socioeconômico, pois facilitam a circulação de capital e investimentos, contribuindo a inclusão financeira, o que possibilita que um maior número de indivíduos e empresas tenham acesso a fontes de financiamento. No entanto, à semelhança de outras entidades do setor de serviços, estas organizações se deparam frequentemente com inúmeros desafios que demandam a adoção de estratégias inovadoras para superá-los (Akhisar *et al.*, 2015).

Os principais desafios enfrentados pelas empresas prestadoras de serviços financeiros estão relacionados a regulamentação e conformidade, tecnologia e digitalização, segurança de dados, concorrência e satisfação de clientes, e gestão de riscos. O primeiro diz respeito a operação em ambientes amplamente regulamentados, o que exige de seus profissionais uma constante atualização quanto a legislação. O segundo refere-se a rápida evolução das tecnologias, o que exige que essas empresas se adaptem continuamente para atender seus clientes e oferecer serviços cada vez mais automatizados e eficientes. O terceiro diz respeito a proteção dos dados dos clientes, o que exige constantes investimentos em cibersegurança. O quarto desafio refere-se ao ambiente mercadológico, que se caracteriza por uma competitividade crescente, permeado por concorrentes de elevada competência e consumidores cada vez mais exigentes. Por fim, o quinto desafio diz respeito a necessidade das empresas gerenciarem uma variedade de riscos, incluindo riscos de crédito, de mercado e operacionais (Hayashi *et al.*, 2017; Van Niekerk; Phaladi, 2021).

A aplicação do *Lean Production* (LP) em empresas prestadoras de serviços financeiros contribui com a melhoria de suas operações em aspectos como a redução de desperdícios e a otimização de recursos, o que auxilia seus gestores na superação de parte desses desafios. O LP é uma filosofia voltada para melhoria contínua a partir da eliminação de desperdícios. Ela utiliza ferramentas e conceitos da qualidade para aperfeiçoar e otimizar processos, contribuindo com a melhoria da produtividade das organizações (Pearce *et al.*, 2023). Todavia, a maioria das implementações do LP não é efetiva e fracassa nos primeiros anos em decorrência de fatores como falta de comprometimento da liderança, resistência a mudança, treinamento e planejamento insuficientes, e ausência de estrutura adequada, o que

torna essencial a adoção de novas estratégias que ajudem as empresas e potencialização do LP (Furterer, 2016; Barud *et al.*, 2021; Vashishth, 2024).

Nesse contexto, a implantação do *Office Floor Management* (OFM) pode ser uma das mais interessantes estratégias para ajudar as empresas na sustentação e potencialização do LP (Gaspar; Leal, 2020). O OFM é uma abordagem que visa otimizar o ambiente de trabalho com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos administrativos e/ou voltados para o setor de serviços. Ele auxilia as organizações no desenvolvimento e na manutenção estruturada dos processos, contribuindo também com a melhoria da produtividade e lucratividade das empresas (Henderson; Lacro, 1999; Torres *et al.*, 2020). O OFM é implementado por meio de uma abordagem sistemática, que envolve o mapeamento dos processos, a identificação dos pontos de melhoria, o estabelecimento de indicadores de desempenho, e a utilização de controles visuais para facilitar a gestão e a melhoria contínua (Costa *et al.*, 2024), o que fortalece as ações preconizadas pelo LP.

Assim como as filosofias *Lean Six Sigma* e o *Total Quality Management*, o OFM ajuda as empresas na alavancagem de seus processos a partir do mapeamento dos processos, do compartilhamento do conhecimento e do treinamento técnico das equipes em ferramentas de melhoria, o que torna a força de trabalho mais capacitada, engajada, comprometida e preparada para superar desafios (Tripathi *et al.*, 2022). O *Lean Six Sigma* é uma metodologia de melhoria de processos que combina dois conceitos: *Lean* e *Six Sigma*. O *Lean* foca na eliminação de desperdícios e o *Six Sigma* na redução de variações e defeitos. Juntos, eles visam aumentar a eficiência, a qualidade e a satisfação do cliente (Peace *et al.*, 2023). Já o *Total Quality Management* é um método de melhoria centrado no cliente, com a qualidade determinada pelas preferências e necessidades dos consumidores (Jasti *et al.*, 2022).

Neste contexto, a realização do presente trabalho possibilitou o preenchimento da lacuna de pesquisa identificado por Suárez-Barraza *et al.* (2012) e Barud *et al.* (2021) no que tange a necessidade de trabalhos científicos que aprofundem o estudo sobre a melhoria da efetividade do LP a partir da utilização de novas estratégias, que viabilizem o fortalecimento de uma cultura voltada para a melhoria contínua.

Com base no supra exposto, a questão de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho foi: de que forma o OFM pode ajudar empresas prestadoras de serviços financeiros na potencialização dos resultados do LP? Para responder essa questão de pesquisa o presente estudo tem como objetivo identificar e apresentar um conjunto de boas práticas que potencializem os resultados do LP a partir da implantação e gestão do OFM, e um conjunto de soluções que ajudem as empresas do setor financeiro a suplantarem as principais dificuldades

que podem prejudicar a integração do OFM ao Lean Production, o que deve potencializar os resultados do LP, e melhorar a competitividade dessas empresas. A consecução deste objetivo se deu por meio de um Estudo de Caso em uma empresa prestadora de serviços financeiros destaque em seu seguimento, com atividades no Brasil, e experiência bem-sucedida na implantação e gestão do OFM com o propósito de melhorar os resultados do LP em suas operações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Lean Production

O LP é uma filosofia que impulsiona o desempenho das empresas por meio de projetos de melhoria que objetivam a redução de desperdícios e a otimização de processos. Essa filosofia auxilia as organizações na identificação de problemas, coleta de dados, análise e determinação das causas dos problemas, e proposição de ações (Landman *et al.*, 2009; Tripathi *et al.*, 2022; Peace *et al.*, 2023).

A implementação do LP ajuda as empresas na padronização dos processos, aperfeiçoamento do planejamento, diminuição dos estoques, aumento da satisfação de clientes, desenvolvimento da força de trabalho e alavancagem dos resultados financeiros (Sanders *et al.* 2016, Juliani; Oliveira, 2020). Todavia, para alcançar estes benefícios, os gestores empresariais precisam transpor desafios inerentes a implantação e utilização LP.

Entre eles estão a demora na obtenção de resultados em função da curva de aprendizado dos funcionários, a utilização superficial das ferramentas de melhoria em decorrência da falta de conhecimento da força de trabalho e a cultura organizacional cada vez mais imediatista (Sanders *et al.* 2016).

Neste contexto, a superação desses desafios passa pelo entendimento e aplicação dos princípios do LP. Esses princípios podem ser considerados como elementos que guiam as empresas rumo a implantação e utilização do LP (Liker, 2005; Juliani; Oliveira, 2020). Segundo Liker (2005), existem quatorze princípios que direcionam as empresas para a utilização eficiente do LP: (1) tomar decisões baseadas no longo prazo; (2) criar fluxo de processo contínuo para trazer os problemas à tona; (3) usar sistemas puxados para evitar a superprodução; (4) nivelar a carga de trabalho para otimizar os recursos; (5) parar e resolver os problemas da primeira vez; (6) trabalhar na padronização das tarefas; (7) usar controles visuais para que nenhum problema fique oculto; (8) usar tecnologias confiáveis e testadas; (9) engajar os líderes e a força de trabalho; (10) desenvolver pessoas e equipes; (11) respeitar a rede de parceiros e de fornecedores, ajudando-os e desafiando-os a melhorar; (12) ver e agir;

(13) tomar decisões por consenso; (14) buscar aprendizagem por meio da reflexão e da melhoria contínua dos processos.

Na aplicação destes princípios são utilizadas diversas estratégias, ferramentas e técnicas que conduzem as empresas para a organização e otimização de seus processos. As principais ferramentas do LP são: 5S, Kaizen, Just-in-Time, Kanban, Value Stream Mapping, Jidoka e Poka-Yoke, dentre outras. O 5S tem o objetivo de organizar os locais de trabalho a partir da participação e engajamento de todos os setores da empresa. Kaizen é uma estratégia de melhoria que envolve a realização de eventos de curta duração para resolução de problemas e otimização de recursos. Just-in-Time é uma estratégia de produção que se concentra em produzir apenas o que é necessário. Kanban é um sistema de sinalização visual utilizado para controlar e gerir os fluxos de produção e os inventários. Value Stream Mapping é uma ferramenta de mapeamento de atividades, fluxo de materiais e informações, que auxilia as empresas na identificação das atividades que agregam valor aos processos. Jidoka é uma ferramenta utilizada para interromper os processos de produção quando um problema é identificado, a fim de evitar a potencialização de problemas de qualidade. E por fim, Poka-Yoke é uma técnica usada para evitar erros, falhas e problemas de qualidade (Laureani *et al.*, 2013; Tripathi *et al.*, 2022).

2.2 Office Floor Management

O OFM é uma abordagem de gestão que se concentra na melhoria contínua dos processos administrativos. Ele envolve o controle dos processos em tempo real, visando a otimização de recursos, a qualidade e a eficiência dos processos. Ele amplifica as ações de melhoria do LP, conduzindo as empresas para uma abordagem ainda mais calcada no ver e agir no local e no momento que os problemas ocorrem. Portanto, o OFM pode ser visto como uma especialização da prática do LP (Henderson; Larco, 1999; Gaspar; Leal, 2020). O OFM foca suas ações na supervisão e no controle da rotina de trabalho em ambientes administrativos e de serviços. Ele envolve a coordenação eficaz das atividades realizadas pelas equipes, a garantia de um fluxo de trabalho contínuo, a manutenção de altos níveis de produtividade e a promoção de um ambiente de trabalho seguro e eficiente, em linha com o que é preconizado pelo LP, porém com uma visão mais centrada na gestão visual e no ver e agir (Staufen-Taktica, 2018).

A liderança desempenha um papel crucial no OFM, sendo responsável por estabelecer estratégias, promover a cultura da melhoria e garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados com os objetivos da organização. A liderança deve definir objetivos e

metas para todos os setores administrativos e/ou de serviços, promovendo a gestão diária da rotina, e incentivando os membros das equipes a identificar oportunidades de melhoria.

Além disso a liderança deve monitorar o desempenho das equipes e fornecer feedbacks periódicos sobre a sua evolução. Por fim, ela deve garantir que todos os membros da equipe tenham os recursos necessários para realizar seu trabalho e que as políticas e procedimentos sejam estabelecidos e seguidos (Staufen-Taktica, 2018; Gaspar; Leal, 2020).

Além do importante papel da liderança, o OFM contempla quatro perspectivas que norteiam sua implementação. São elas: resolução de problemas em pequenos grupos, feedback constante, comunicação instrutiva e interação com os gestores. Estas perspectivas conduzem a força de trabalho para a identificação constante de oportunidades de melhoria, e para a condução de ações proativas e preventivas que evitam desvios e problemas de qualidade (Zeng, 2013).

A partir do OFM as organizações incentivam a força de trabalho a mudar sua forma de pensar e agir. Isso ocorre por meio do incentivo constante a resolução de problemas, do incentivo ao uso da gestão à vista, da comunicação aberta, do senso de propriedade, da colaboração em equipe e da tomada de decisão baseada em dados.

Neste contexto observa-se que o OFM e o LP são complementares, existindo potencial para sua integração, o que pode potencializar os resultados e a efetividade do LP (Staufen-Taktica, 2018; Tesic *et al.* 2020).

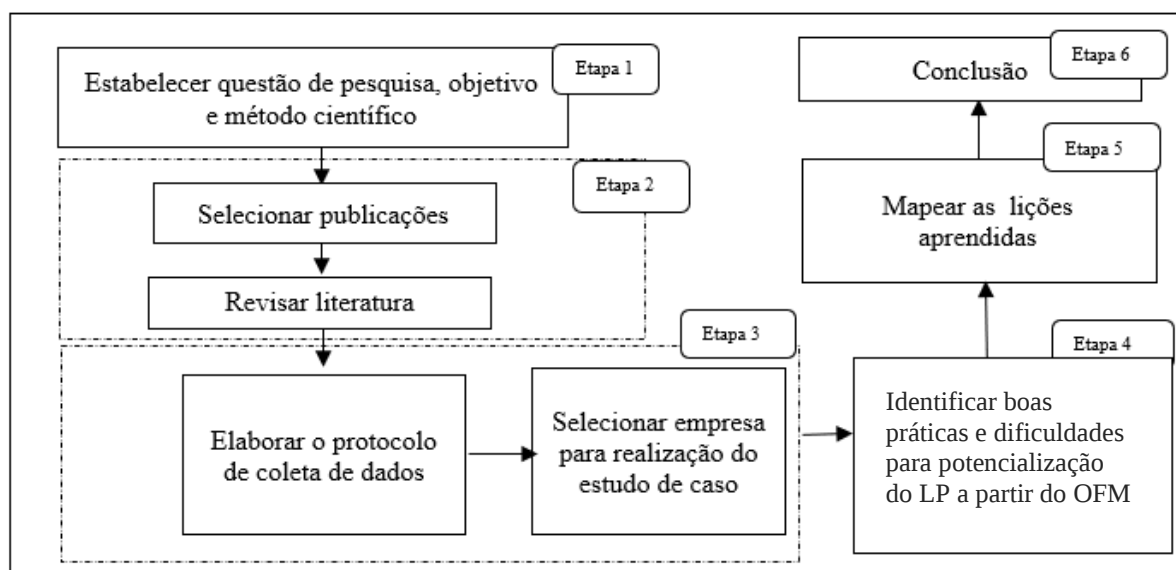
3. MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho foi desenvolvido a partir de um Estudo de Caso em uma empresa brasileira de grande porte, líder na prestação de serviços financeiro, com operações em todo território nacional.

O Estudo de Caso investiga empiricamente um fenômeno dentro de um contexto da vida real (Yin, 2017), o que permitiu aos pesquisadores conhecer minuciosamente a realidade da empresa estudada.

Este método contribuiu com a identificação de boas práticas e dificuldades, e com o mapeamento de um conjunto de lições aprendidas em relação a integração do OFM ao LP, o que pode ajudar as empresas prestadoras de serviços financeiros a potencializar os resultados do LP e, conseqüentemente, melhorar sua lucratividade. A Figura 1 apresenta o fluxo metodológico do desenvolvimento deste trabalho.

Figura 1 - Fluxo metodológico



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Etapa 1 foram estabelecidas a questão de pesquisa, o objetivo e o método científico. Na Etapa 2 foi selecionada a base científica Scopus, e nela identificados um conjunto de artigos relevantes sobre o tema estudado. A base Scopus foi selecionada em função de sua abrangência, relevância no cenário científico internacional e relevância em relação aos temas estudados. Ela é reconhecida como a maior base de trabalhos interdisciplinares da literatura científica mundial na área de engenharia, gestão e tecnologia, entre outras áreas (Jeroen *et al.*, 2020).

Na Etapa 3 foi elaborado o protocolo de coleta de dados, o que ajudou os pesquisadores na realização das entrevistas, análise de documentos e observações e observações *in loco*, contribuindo com a realização do estudo de caso. A partir desse protocolo foi elaborado um questionário com 17 afirmações para nortear as entrevistas (Apêndice A). No total foram entrevistados 26 funcionários da área de Atendimento e 47 funcionários da área de Operação. Já as observações e análise de documentos foram realizadas por meio de visitas técnicas as referidas áreas, o que permitiu aos pesquisadores identificar um conjunto boas práticas e dificuldades quanto a utilização do Lean.

No critério de seleção da empresa foram consideradas organizações do segmento financeiro, com unidades no Brasil, que já utilizassem o LSS e tivessem implantado com algum sucesso o OFM. A partir deste critério foram identificadas quatro empresas, das quais uma foi selecionada por viabilizar o acesso irrestrito a suas dependências, liberar o acesso a seus documentos, permitir o contato direto com os profissionais envolvidos com o LP e com o OFM, e principalmente, por demonstrar interesse em partilhar suas experiências com a

academia. A utilização simultânea e triangulada desses instrumentos aumentou a confiabilidade dos resultados deste trabalho (Yin, 2017), e auxiliou os pesquisadores na identificação e interpretação fidedigna da realidade da empresa.

Na Etapa 4 é apresentado o Estudo de Caso e a discussão dos resultados, e na Etapa 5 são apresentadas as boas práticas e dificuldades para potencialização do LP a partir do OFM, o que norteou o mapeamento de lições aprendidas que servem de benchmarking para as empresas que desejam tornar suas operações mais enxutas, eficientes e produtivas. Por fim, na Etapa 6, foi elaborada a conclusão do trabalho.

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na empresa estudada o LP já estava em uso há alguns anos com resultados pouco expressivos, o que levou a direção a adotar o OFM como uma estratégia para potencializar os resultados do LP. A implantação do OFM ocorreu inicialmente nas áreas de Atendimento e Operação, áreas consideradas críticas para o negócio. O processo de implantação ocorreu de forma estruturada e foi dividido em três etapas distintas: treinamento introdutório, workshop de alinhamento com atividades práticas e, por fim, implantação de um programa denominado Mão na Massa. Este programa norteou a implementação prática do OFM e contou com várias sessões de mentoria por parte de especialistas/consultores contratados pela empresa, o que permitiu que as equipes aperfeiçoassem o conhecimento e obtivessem fluência na utilização do OFM, além de permitir o alinhamento e a integração com os processos do LP.

As análises realizadas no estudo de caso permitiram avaliar os impactos gerados nos resultados do LP a partir da implantação do OFM, comparando o cenário antes e após a implantação do OFM. Para avaliar estes impactos foi utilizado o questionário citado no método deste trabalho, o que permitiu relacionar os princípios do LP com os pilares do OFM: liderança, comunicação e resolução de problemas. O questionário é baseado em 17 afirmações, onde cada entrevistado respondeu qual o seu grau de concordância a partir de uma escala Likert de 1 a 4, sendo (1) “Nunca acontece dessa forma”; (2) “Poucas vezes acontece dessa forma”; (3) “A maior parte das vezes acontece dessa forma” e, (4) “Sempre acontece dessa forma”. A proposta de utilizar apenas 4 níveis na escala teve por objetivo não induzir os entrevistados a escolher respostas neutras.

A partir das respostas foi possível avaliar o impacto do OFM nos princípios LP por meio da evolução dos valores da escala Likert no comparativo entre os momentos antes e depois da implantação do OFM. Além disso, os pesquisadores avaliaram se houve diferença

entre a percepção dos setores de Atendimento e Operação para os cenários antes e depois da implantação do OFM.

Para isso, calculou-se a mediana para cada cenário e setor. Neste contexto foi realizado então, o cálculo da mediana de todas as questões para o conjunto de dados dos setores de Atendimento e Operação, obtendo-se os valores 3 para o cenário antes da implantação do OFM e 4 para o cenário após a implantação do OFM nestes dois setores, o que denota uma evolução na utilização do Lean após a implantação do OFM. A partir desta perspectiva os pesquisadores procederam com a análise dos dados com foco em três diferentes perfis que atuam na empresa: líderes, suporte e demais colaboradores.

Para avaliação dos impactos na utilização do LP a partir da implantação do OFM adotou-se como procedimento uma avaliação das 17 afirmações, objetivando identificar aquelas que apresentaram maior impacto após a implantação do OFM, limitadas a seis por perfil (líderes, integrantes do setor de suporte e demais colaboradores), priorizando-as de modo a identificar comentários e apontamentos relevantes por parte dos entrevistados.

Além disso, utilizou-se nesse processo uma avaliação 360° por perfil, por meio uma reunião presencial e entrevista com os membros de cada perfil, como o objetivo de aprofundar o entendimento sobre as diferentes percepções. Na definição do impacto de cada uma das 17 afirmações, adotou-se como critério a somatória dos níveis de resposta 3 e 4 na escala Likert para cada um dos perfis, o que resultou nos valores apresentados na Quadro 1.

Quadro 1 - Somatório de respostas nos níveis 3 e 4 para cada perfil

Perfis	Afirmações																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Líderes	0	5	3	4	3	0	7	1	4	7	2	5	3	5	4	6	4
Integrantes do setor de suporte	4	10	0	4	7	4	11	6	8	4	3	9	5	5	4	16	12
Demais colaboradores	20	31	18	28	24	22	40	20	28	32	14	31	20	34	25	51	19

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 2 são apresentadas as afirmações dos entrevistados. Neste mesmo quadro são apresentadas as respostas provenientes da avaliação 360° para os três perfis entrevistados. As respostas foram compiladas a partir dos comentários registrados nas entrevistas, o que ajudou os pesquisadores na compreensão dos impactos gerados pelo OFM e como ele pode contribuir com a potencialização do LP nas organizações.

Quadro 2 - Respostas dos entrevistados para as afirmações de maior impacto

#	Afirmações de maior impacto	Respostas 3 e 4 (Σ) (entrevistados)	Impactos do OFM (Visão dos líderes, integrantes da equipe de suporte, e demais colaboradores)
2	Na minha área normalmente trabalhamos em fluxos contínuos. Se algo ocorrer fora do especificado eu rapidamente trago à tona o problema e ele é devidamente escalonado.	46	.Estimula o senso de urgência; .Problemas são contidos com maior agilidade; .Oportunidades são evidenciadas rapidamente; .Promove o alinhamento entre as equipes.
7	Na minha área trabalhamos com gestão visual, trazendo rapidamente os problemas à tona.	58	.Transparência na identificação das falhas; .Problemas são evidenciados rapidamente; .Promove o compartilhamento do conhecimento.
10	Na minha área constantemente as pessoas estão sendo desenvolvidas e seguem a filosofia Lean.	39	.Motiva a força de trabalho; .Incentiva a colaboração; .Favorece o trabalho em equipe; .Estimula o aprendizado.
12	Na minha área respeitamos nossos fornecedores e parceiros e os ajudamos a melhorarem a qualidade do que nos entregam.	45	.Ajuda na compreensão da cadeia de valor; .Envolve toda cadeia; .Estimula o trabalho conjunto; .Fortalece parcerias.
14	A minha área busca aprendizagem e reflexão constante visando melhorar os processos.	39	.Estimula a busca pelo conhecimento; .Aperfeiçoa os processos; .Reduz retrabalho; .Desenvolve competências técnicas.
16	Na minha área temos reuniões periódicas para tratar problemas e propor melhorias.	73	.Promove o alinhamento constante; .Otimiza esforços e recursos; .Estimula o senso crítico; .Favorece a decisão colegiada; .Agiliza a resolução dos problemas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As afirmações identificadas como de maior impacto denotam a importância do foco na aprendizagem, resolução dos problemas e melhoria contínua, o que é preconizado pelo LP e fortemente exigido na aplicação da OFM.

Evidenciou-se na identificação destas afirmações, o grau de amadurecimento das equipes da empresa quanto a essência da melhoria contínua no que tange a prontidão, senso crítico e senso de urgência, a partir da implantação do OFM nos setores de Atendimento e Operação.

5. BOAS PRÁTICAS E SOLUÇÕES PARA INTEGRAÇÃO DO OFM AO LP

As informações obtidas no estudo de caso possibilitaram aos pesquisadores identificar um conjunto de boas práticas que podem potencializar os resultados do LP a partir da implantação e gestão do OFM, e um conjunto de soluções que suplantam as principais dificuldades que podem prejudicar a integração do OFM ao LP (Quadro 3). Essas boas práticas e soluções para as dificuldades são discutidas a luz literatura no texto que segue.

Quadro 3 - Síntese de boas práticas e soluções como base no benchmarking

#	Boas práticas	Impactos
1	Definição clara das responsabilidades no âmbito das atividades do OFM	Maior engajamento da força de trabalho
2	Mapeamento do fluxo de valor dos processos no início implantação do OFM a fim de identificar requisitos e expectativas de todos os <i>stakeholders</i>	Maior assertividade na implantação do Lean
3	Capacitação dos funcionários envolvidos nos conceitos do OFM e estabelecimento das conexões com os princípios Lean	Agilizar a implantação do OFM e potencializar a utilização do Lean
4	Priorização com apoio da liderança, das ações ligadas a implantação do OFM	Acelerar a implantação do OFM e acelerar os ganhos com a utilização do Lean
5	Envolvimento de todos os funcionários em workshops que promovam o entendimento sobre o OFM	Criar cultura orientada para a melhoria contínua
6	Definição de indicadores para mensurar a implantação do OFM e a efetividade do Lean	Correção de desvios e maior assertividade na utilização do Lean
7	Utilização de gestão a vista e criação de rotinas diárias para revisar processos	Maior visibilidade e transparência sobre os processos
#	Soluções para as dificuldades	Impactos
1	Realização de workshops e sessões de treinamentos para formação das equipes a fim de contrapor a falta de prática na aplicação de conceitos Lean	Equipes capacitadas e alinhadas
2	Fortalecimento das reuniões diárias de melhoria para contrapor a dinâmica das áreas administrativas, que não favorecem a implantação de melhorias	Fortalecimento de uma cultura de melhoria contínua
3	A alta direção deve incentivar a participação das equipes nas reuniões diárias e na proposição de melhorias, o que pode eliminar a resistência às mudanças e a desconfiança por parte da força de trabalho	Melhorar o engajamento das equipes

Fonte: Elaborador pelos autores.

O LP é uma abordagem que visa eliminar desperdícios e otimizar processos nas mais diversas áreas de uma organização. Ao implantar OFM as empresas conseguem dar destaque, foco e visibilidade aos processos tradicionais de melhoria do LP, dando um zoom nas atividades que realmente fazem a diferença, definindo claramente responsabilidades, mapeando atividades que agregam valor, e capacitando a força de trabalho com foco na gestão a vista e no ver e agir (Staufen-Taktica, 2018; Tesic *et al.*, 2020). Recomenda-se que a liderança promova reuniões diárias de gestão da rotina com a força de trabalho por meio de quadros de gestão a vista, para definição de responsabilidades quanto a execução das ações de melhoria, compartilhando nestas reuniões informações sobre os problemas, oportunidades de melhoria, e status dos planos de ação, o que tornará a comunicação entre as equipes mais efetiva, fortalecendo o sentimento de propriedade da força de trabalho em relação as variáveis críticas de processo.

A liderança deve ainda, proceder com o mapeamento dos processos por meio de ferramentas como o Mapa de Fluxo de Valor, deixando os mesmos visualmente disponíveis nos locais de trabalho, com a identificação clara do fluxo de valor das atividades. Esse

mapeamento deve ser utilizado como base para identificação das atividades críticas, padronização de tarefas e capacitação da força de trabalho, o que deve aumentar a sinergia entre as áreas da empresa, aumentar a visibilidade sobre as oportunidades de melhoria e contribuir com resolução dos problemas.

O OFM desempenha um papel relevante na potencialização e sustentação dos resultados do LP em função da sinergia de seus propósitos, existindo ainda uma complementariedade em suas ações (Tescic *et al.*, 2020). Com apoio da liderança, as empresas devem priorizar as ações ligadas ao OFM, tais como incentivar a utilização da gestão a vista e a análise crítica das variáveis de processos, o que permitirá uma reação rápida e efetiva em relação aos desvios, resolução rápida e estruturada de problemas, e otimização da alocação de recursos humanos e materiais, o que vai de encontro a proposta do LP no gembu, todavia com foco maior no ver e agir. As empresas devem ainda realizar workshops que promovam o conhecimento sobre o OFM, incentivando as áreas a definirem indicadores de desempenho para mensurar a efetividade do OFM e a efetividade do Lean Production quanto a eliminação de desvios.

Por outro lado também existem dificuldades que devem ser superadas para que o OFM contribua com potencialização do LP. A implementação do OFM no ambiente administrativo pode ser desafiador, pois o trabalho realizado em escritórios tem uma dinâmica diferente do chão de fábrica. A variabilidade das tarefas, a falta de conhecimento do pessoal do escritório, o grande volume de dados processados, e a natureza do trabalho são obstáculos frequentes para implantação do LP (Barud *et al.*, 2021). Nesse contexto as empresas devem promover a ambientação das equipes envolvidas com a implantação do OFM, capacitando previamente estas equipes nos conceitos do OFM por meio de pequenos workshops conduzidos por consultores com experiência no tema. Além disso, essas equipes devem realizar reuniões diárias de alinhamento sobre as oportunidades de melhoria, o que fomentará o engajamento e melhorará o nível de conhecimento sobre os processos, além de agilizar a resolução dos problemas.

A resistência a mudanças é uma outra dificuldade observada na implantação do OFM e conseqüentemente, na utilização do LP (Barud *et al.*, 2021; Vashishth, 2024). Embora a utilização do OFM traga benefícios para a utilização do LP, a cultura organizacional não orientada para a melhoria e os conceitos arraigados das organizações, muitas vezes baseados no imediatismo, podem atrapalhar sobremaneira a implantação do OFM, o que pode ser modificado a partir de uma forte e coordenada ação de conscientização promovida pela alta direção.

6. CONCLUSÃO

Por meio de um Estudo de Caso em uma empresa prestadora de serviços financeiros foi possível avaliar a aplicabilidade do método OFM na potencialização e sustentação do LP. As informações obtidas no Estudo de Caso permitiram identificar um conjunto de boas práticas que podem potencializar os resultados do LP a partir da implantação e gestão do OFM. Além disso o estudo permitiu identificar um conjunto de soluções que ajudam as empresas a superar as principais dificuldades que podem comprometer a integração do OFM ao LP. A partir deste trabalho constatou-se que o OFM é um instrumento poderoso e essencial para sustentar, promover e potencializar o LP. Ele contribui diretamente com a consolidação dos princípios LP, atuando como um pilar para manter estes princípios vivos na organização. O OFM não apenas contribui com a implementação das ferramentas LP, mas principalmente, fortalece a cultura da melhoria contínua, permitindo que ela seja mantida e aprimorada ao longo do tempo.

Ao criar uma rotina diária de revisão e resolução de problemas, o OFM reforça e potencializa as ações de melhoria do LP. Com foco na eficiência operacional, o OFM mantém os colaboradores engajados e conscientes dos processos diários, auxiliando a organização na identificação dos desvios, reforçando o que já é preconizado pelo LP. Além disso, as equipes são estimuladas a ver e agir, tomando decisões rápidas, o que é potencializado por medidas corretivas imediatas executadas no local onde os problemas ocorrem, evitando que problemas sejam potencializados, resultando em maior eficiência operacional, redução de desperdícios e otimização de recursos, fortalecendo sobremaneira os princípios LP. Com o OFM e o zoom que ele promove nas atividades do LP, as empresas podem manter seus processos cada vez mais saudáveis e alinhados as demandas e expectativas dos clientes.

Por meio do OFM a força de trabalho desenvolve as competências necessárias para manter os processos controlados, criando também condições para que cada indivíduo se adapte rapidamente as mudanças e demandas de mercado, potencializando o que já é preconizado pelo LP. O OFM não apenas foca suas armas na resolução de problemas, mas também cria uma mentalidade baseada na agilidade e proativa, complementando o que já é pregado pelo LP (Hertle *et al.*, 2015). A partir do OFM as organizações implementam soluções estruturadas para resolução de problemas por meio de uma abordagem sistemática, que pressupõe o envolvimento da força de trabalho e a utilização das tradicionais ferramentas de melhoria do LP. Por fim, o OFM contribui com a criação de uma cultura direcionada para o ver e agir, a partir do envolvimento e da participação de todos os colaboradores.

Estes passam a atuar como agentes ativos de mudança, focados em rotinas diárias de acompanhamento, análise e melhoria (Staufen-Taktica, 2018; Gaspar; Leal, 2020). Neste trabalho conclui-se que o OFM pode impactar positivamente na potencialização e sustentação do LP, existindo nesse contexto, um conjunto lições aprendidas e soluções que podem ser trabalhadas pelas organizações para atingir esse objetivo. A principal contribuição científica deste trabalho é a expansão do conhecimento sobre o tema, auxiliando outros pesquisadores na compreensão da

importância do OFM e seu papel como agente de alavancagem do LP. Por fim, a comprovação em campo da relevância do OFM como instrumento de potencialização do LP, o que abre espaço para novas pesquisas científicas explorarem e contribuírem com o desenvolvimento do tema. Quanto à sua contribuição aplicada, este trabalho disponibiliza um conjunto de informações relevantes que auxilia os gestores na melhor utilização e potencialização do LP a partir da implantação do OFM, o que contribui com a melhoria da competitividade das organizações.

Embora este estudo faça uma contribuição valiosa quanto à implantação do OFM e seus impactos na potencialização do LP, ainda existe uma margem significativa para o desenvolvimento e o aprofundamento do tema. É recomendado que estudos futuros analisem um número maior de trabalhos científicos e realizem um número maior de estudos de caso, o que pode contribuir com a identificação de novos elementos em relação a implantação do OFM, e complementar a lista de boas práticas e dificuldades apresentadas neste trabalho. Recomenda-se ainda a realização de um Survey para uma coleta ampla de dados em outras empresas, o que pode viabilizar análises quantitativas em relação ao conjunto de empresas estudadas, permitindo a identificação de tendências e o estabelecimento de correlações.

REFERÊNCIAS

- Arruda, I. M.; Luna, V. M. S. “Lean service: a abordagem do lean system aplicada no setor de serviços”. In: **Encontro nacional de engenharia de produção**. Fortaleza: Abepro, 2006.
- Barud, N.A.; de Oliveira, R.A.; Gomes, C.F.S. *et al.* “Lean in information technology departments or companies: identifying publications on the Scopus and Web of Science databases”. **Scientometrics**, Vol. 126 No. 1, pp. 2437–2457, 2021.
- Cardoso, G. O. A.; Alvez, J. M. “Análise crítica da implementação do lean office”. **Gestão da produção operações e sistemas**, Vol. 1 No. 1, pp. 23. 2013.
- Cetorelli, N.; Goldberg, L. S. “Banking globalization and monetary transmission”. **The journal of finance**, Vol. 67 No. 5, pp. 1811-1843, 2012.
- Evangelista, C. S. *et al.* “Lean office escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes”. **Revista eletrônica produção & engenharia**, Vol. 5 No 1, pp. 462-471, 2013.
- Furterer, S.L. “Lean Six Sigma in Service: Applications and Case Studies”. (1st ed.). **CRC Press**, 2009.
- Gaspar, F.; Leal, F. “A methodology for applying the shop floor management method for sustaining lean manuf. tools and philosophies: a study of an automotive company in Brazil”. **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol 11 No 6, pp. 1219-1238, 2020.
- Gronovicz, M. A. *et al.* Lean office: uma aplicação em escritório de projetos. **Revista gestão & conhecimento**, Vol. 7 No. 1, pp. 48-74, 2013.

- Hayashi, F.; Grace L. B.; Wang, Z. “Innovation, deregulation, and the life cycle of a financial service industry”. **Review of Economic Dynamics**, Vol. 26 No. 1, pp. 180-203, 2017.
- Hatzakis, E. D.; Nair, S. K.; Pinedo, M. “Operations in financial services overview”. **Production and operations management**, Vol. 19 No. 6, pp. 633-664, 2010.
- Hertle, C.; Siedelhofer, C.; Metternich, J.; Abele, E. “The next generation shop floor management - How to continuously develop competencies in manufacturing environments”. **23rd International Conference for Production Research, ICPR 2015**.
- Jasti, N.V.K.; Venkateswaran, V.; Kota, S.; Sangwan, K.S. “A literature review on total quality management (models, frameworks, and tools and techniques) in higher education”. **The TQM Journal**, Vol. 34 No. 5, pp. 1298-1319, 2022.
- Jeroen, B.; Schotten, M.; Plume, A.; Cote, G.; Karimi, R. “Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies”. **Quantitative Science Studies**, Vol. 1 No 1, pp. 377-386, 2020.
- Juliani, F.; DE Oliveira, O. J. “Lean Six Sigma principles and practices under a management perspective”. **Production Planning and Control**, Vol. 31 No 15, pp. 1223-1244, 2020.
- Kane, M. *et al.* “Lean manufacturing improves emergency department throughput and patient satisfaction”. **The journal of nursing Administration**, Vol. 45 No.9, pp. 429-434, 2015.
- Kollberg, B.; Dahlgaard J. J.; Brehmer, P.O. “Measuring lean initiatives in health care services: issues and findings”. **International journal of productivity and performance management**, Vol. 1 No.1, 2007.
- Landmann, R. *et al.* “Lean office: aplicação da mentalidade enxuta em processos administrativos de uma empresa do setor metal mecânico”. In: **Encontro nacional de engenharia de produção**. Salvador: Abepro, 2009.
- Laureani, A.; Antony, J. “Standards for Lean Six Sigma certification”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 61 No 1, pp. 110 – 120, 2012.
- Liker, J. K. “O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo”. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.
- Paladini, E. P. *et al.* Visão geral de serviços. In: CARVALHO, M. M. *et al.* (org.). **Gestão de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: *Atlas*, pp. 1-19, 2013.
- Parry, G. C.; Turner, C. E. “Application of lean visual process management tools”. **International journal production planning & control**, Vol. 17 No. 1, pp. 77-86, 2006.
- Pearce, Antony; Pons, Dirk; Neitzert, T. “Understanding Lean—Statistical Analysis of Perceptions and Self-Deception Regarding Lean Management”. **Operations Research Forum**, Vol. 4 No. 1, 2023

- Piercy, N.; Rich, N. “Lean transformation in the pure service environment: the case of the call service centre”. **International journal of operations & production management**, Vol. 29 No. 1, pp. 54-76, 2009.
- Sanders, A.; Elangeswaran, C.; Wulfsberg, J. “Industry 4.0 Implies Lean Manufacturing: Research Activities in Industry 4.0”. **Journal of Industrial Engineering and Management**, Vol 3 No. 1, pp. 811-83, 2016.
- Suzaki, K. “New shop floor management: empowering people for continuous improvement”. New York: **Free Press**, 1993.
- Suárez-barraza, M. F. *et al.* “Lean service: a literature analysis and classification”. **Total quality management & business excellence**, Vol. 23 No. 3, pp. 359 -380, 2019.
- Tesic, Z. *et al.* “SFM for supporting performance measurement and management”. In: **International joint conference on industrial engineering and operations management**, Heidelberg: Abepro, 2019.
- Torres, D.; Pimentel, C.; DUARTE, S. “Shop floor management system in the context of smart manufacturing: a case study”. **International Journal of Lean Six Sigma**, Vol. 11 No. 5, 2020.
- Tripathi, V.; Chattopadhyaya, S.; Mukhopadhyay, AK.; Sharma, S.; Li, C.; Di Bona, G. “A Sustainable Methodology Using Lean and Smart Manufacturing for the Cleaner Production of Shop Floor Management in Industry 4.0”. **Mathematics**, Vol. 10, 2022.
- Van Niekerk, M. G.; Phaladi, N. H. “Digital Financial Services: Prospects and Challenges”. **Potchefstroom Electronic Law Journal**, Vol. 24 No. 1, pp. 1–25, 2021.
- Vashishth, A.; Lameijer, B.A.; Chakraborty, A.; Antony, J.; Moormann, J. “Implementing Lean Six Sigma in financial services: the effect of motivations, selected methods and challenges on LSS program and organizational performance”. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 41 No. 2, pp. 509-531, 2024.
- Womack, J. P. *et al.* “A máquina que mudou o mundo”. Rio de Janeiro: **Campus**, 2024.
- YIN, R. K. “Case study research: design and methods”. **SAGE Publications**, Los Angeles, Vol. 5 No. 8, pp. 30-35, 2017,
- Zafar, S. M. “A study on universal banking and its impact on Indian financial market”. **Journal of business management & social sciences research**, Vol. 1 No. 2, pp. 81-91, 2012.
- Zeng J., Anh, P. C., Matsui, Y. “Shop-floor communication and process management for quality performance: an empirical analysis of quality management”. **Journal of business management research review**, Vol. 36 No 5, pp. 454–477, 2020.