

LEAN OFFICE COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO SUDESTE DO ESTADO DO PARÁ.

LÍVIA ELCE MAGALHÃES GOUVEIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

NICOLLY MACIEL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

HARLEY DOS SANTOS MARTINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem à Prefeitura Municipal do Sudeste do Pará pelo apoio institucional e à colaboração dos servidores públicos que participaram da pesquisa, viabilizando a aplicação do estudo e o desenvolvimento deste trabalho.

LEAN OFFICE E INOVAÇÃO EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS PÚBLICOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA DO SUDESTE DO ESTADO DO PARÁ.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo investigar de que forma o *Lean Office* pode contribuir para a melhoria da organização e da qualidade dos processos administrativos na gestão pública. A pesquisa parte da premissa de que a aplicação dos princípios e ferramentas enxutas, originalmente desenvolvidos no setor industrial, pode ser adaptada ao contexto administrativo para promover maior clareza nos fluxos de trabalho, facilitar a tomada de decisão e fortalecer a efetividade dos serviços públicos. A metodologia utilizada foi um estudo de caso com abordagem mista, envolvendo pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, por meio da aplicação de questionários estruturados a servidores e gestores de uma Prefeitura Municipal do Sudoeste do Pará. Os instrumentos contemplaram questões abertas e fechadas, organizadas em três eixos: identificação de gargalos, conhecimento das ferramentas *Lean* e avaliação de impactos. A amostra foi não probabilística por conveniência, totalizando 54 respondentes. Os resultados evidenciam a presença de entraves nos processos administrativos e a percepção positiva sobre o uso das práticas enxutas, destacando ganhos como redução de prazos, melhoria na transparência e maior eficiência nas rotinas internas. Conclui-se que a adoção do *Lean Office* na administração pública é viável e relevante, desde que acompanhada por mudanças culturais e estruturais. A pesquisa contribui para a literatura sobre inovação no setor público e reforça a importância da gestão eficiente como meio de aprimorar os serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: *Lean Office*. Eficiência administrativa. Setor público. Gestão de qualidade.

ABSTRACT

This article aims to investigate how *Lean Office* can contribute to improving the efficiency and quality of administrative processes in public management. The research is based on the premise that the application of lean principles and tools—originally developed in the industrial sector—can be adapted to the administrative context to optimize workflows, reduce waste, and enhance public services. The methodology employed was a case study with a mixed approach, involving applied, exploratory, and descriptive research through the use of structured questionnaires administered to civil servants and managers of a Municipal Government in the Southwest

region of Pará, Brazil. The instruments included both open- and closed-ended questions, organized into three main areas: identification of bottlenecks, knowledge of Lean tools, and impact assessment. The sample was non-probabilistic by convenience, totaling 54 respondents. The results highlight the existence of bottlenecks in administrative processes and a positive perception of the use of lean practices, with notable benefits such as shorter deadlines, improved transparency, and greater efficiency in internal routines. The study concludes that the adoption of Lean Office in public administration is both feasible and relevant, provided it is accompanied by cultural and structural changes. This research contributes to the literature on innovation in the public sector and reinforces the importance of efficient management as a means to improve the services delivered to society.

Keywords: Lean Office; Administrative efficiency; Public sector; Quality management.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de *Lean* foi apresentado durante a década de 1980 quando pesquisadores observaram o sistema de produção da Toyota (Pruijt, 2003). Desde então, esse conceito tem-se ampliado, sendo implementado em vários setores, como saúde, financeiro e ambientes administrativos (Strategic Direction, 2005). Isso se dá pois seu objetivo é promover uma melhor organização dos processos, contribuindo para maior clareza nas atividades realizadas e fortalecendo a capacidade de planejamento e gestão dentro das instituições (Freitas *et al.*, 2017). Nesse artigo, será investigado o *Lean* no ambiente administrativo, por isso, o termo adotado será *Lean Office* (Práticas Enxutas).

O *Lean Office*, enquanto ferramenta de inovação em processos administrativos, tem como propósito central promover maior eficiência operacional. Isso é possível por meio da estruturação de um fluxo de trabalho mais ágil, da visualização clara das atividades organizacionais, da redução de desperdícios e prazos, além da adoção de práticas de melhoria contínua e aumento da flexibilidade nas rotinas administrativas (Danielsson, 2013). Isso evidencia porque sua implementação tem sido expandida no Brasil e no mundo desde o início do século XXI, seja em instituições governamentais ou privadas (Freitas *et al.*, 2017; Danielsson, 2013).

Em consequência, sua implementação nas organizações surgiu como resultado da adaptação dos princípios do *Lean Thinking*, originalmente voltados para o setor industrial, ao

contexto administrativo. Essa transição foi motivada pelas transformações organizacionais que buscam maior agilidade na gestão de informações e materiais reduzindo desperdícios e procedimentos ociosos, e agregando mais valor aos processos internos (Cavaglieri; Juliani, 2016).

Assim, a proposta de implementação das Práticas Enxutas como foco desta pesquisa justifica-se pela sua capacidade de promover mudanças significativas no ambiente administrativo, mesmo diante de desafios como a resistência cultural e a baixa visibilidade dos processos. Ainda assim, os impactos positivos da adoção dessa abordagem podem ser expressivos, com destaque para a redução de custos, a diminuição dos prazos e a eficiência dos processos e atos administrativos (Strategic Direction, 2005).

Dessa forma, justifica-se a realização dessa pesquisa pois ela enriquece a literatura acerca da implementação de práticas enxutas no serviço público, além disso, segue as sugestões de pesquisa deixadas por Turati (2007). Como contribuições práticas, destaca-se a reorganização dos processos administrativos em órgãos públicos, tendo em vista os desafios enfrentados, como o excesso de burocracia, a dificuldade no cumprimento de prazos e a desarticulação entre setores. A relevância da proposta está na melhoria da qualidade do serviço público prestado, resultando em impactos positivos para a sociedade em geral, especialmente para os usuários que dependem diretamente das atividades desenvolvidas pelo órgão.

Assim, este artigo possui a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma o *Lean Office* pode contribuir para a melhoria da eficiência e da qualidade dos processos administrativos na gestão pública? Tendo como objetivo geral investigar formas de aprimorar a organização dos processos em órgãos públicos por meio da abordagem *Lean Office*, e como objetivos específicos: (1) Determinar os principais gargalos e ineficiências nos processos administrativos de órgãos públicos; (2) Identificar os princípios e ferramentas das práticas enxutas aplicáveis à gestão pública; (3) Verificar os impactos da adoção do *Lean Office* na agilidade, transparência e qualidade dos serviços prestados.

Para atingir esses objetivos, o presente estudo será dividido em 6 (seis) partes: (1) esta introdução, contendo uma breve conceituação da temática, pergunta de pesquisa e objetivos geral e específicos; (2) a fundamentação teórica que apresentará os autores que serão a base desta pesquisa; (3) a metodologia, que evidenciará os meios de coleta e interpretação de dados; (4) os resultados obtidos, expondo os achados e descobertas obtidos durante o processo de investigação; (5) as considerações finais, que irão expor algumas conclusões, as dificuldades de pesquisa, além de deixar sugestões para pesquisas futuras e, por fim, (6) as referências bibliográficas que foram necessárias para o embasamento teórico deste artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os Processos Públicos: Desafios e Estratégias para a Eficiência Organizacional

A Constituição Federal brasileira expõe, em seu artigo 37, os cinco princípios que norteiam a Administração Pública, instituindo a eficiência como um desses princípios (Brasil, 1988). Esse fundamento foi estabelecido com o intuito de orientar o Estado e seus agentes a conduzirem suas atividades de forma íntegra, responsável e comprometida com o bem comum, respeitando os princípios legais, morais e voltados à promoção da justiça e da satisfação da coletividade (Castro, Castro, Castro, 2017).

Entretanto, a administração pública enfrenta entraves na implementação da eficiência, pois ainda convive com trâmites lentos, desperdícios e má gestão de recursos, que afetam tanto a máquina administrativa quanto à sociedade em geral (Klein, 2016). Além disso, os procedimentos burocráticos foram elaborados para melhoria da gestão pública, porém, as regras excessivas tornam a burocracia um problema que dificulta o bom desempenho funcional da organização (Lacerda, Paula, Alcântara, 2020).

Outro entrave enfrentado pela administração pública é o retrabalho que, além de aumentar os gastos públicos, faz com que a sociedade questione se o princípio da eficiência está realmente sendo aplicado, porém, esse gargalo pode ser evitado com planejamento (Colpo *et al.*, 2018). Dessa forma, é necessário que este princípio esteja presente em uma organização para mantê-la possível (Cannaerts *et al.*, 2020). Por isso, é de extrema importância a identificação de gargalos administrativos e a compreensão de seus impactos, pois essas etapas contribuem para o redirecionamento das ações gerenciais, favorecendo resultados mais efetivos para a organização (Ribeiro, 2018).

Com o intuito de aumentar a eficiência em escritórios (Lima, 2022), o *Lean Office* surge como um modelo cada vez mais adotado em instituições públicas (Almeida *et al.*, 2016), pois, permite que os processos tornem-se mais claros e objetivos (Turati, 2007). Porém, ainda enfrenta dificuldades em sua implementação e isso se dá pela resistência à mudança de paradigmas e cultura organizacional (Lima, 2022).

Afinal, identificar problemas e aplicar a filosofia do *Lean Office* nas organizações requer um diagnóstico detalhado do ambiente, a fim de compreender os procedimentos atuais e as áreas de melhorias. E, a partir desta análise, reconhecer disfunções recorrentes para direcionar a adoção de ferramentas que promovam a melhoria dos processos administrativos (Turati, 2007).

2.2 Ferramentas do Lean Office e indicadores de qualidade

A adoção da solução *Lean Office* requer a criação de indicadores que permitam mensurar de forma objetiva os efeitos das mudanças implantadas. A mensuração dos resultados, por meio desses indicadores, possibilita avaliar o impacto da metodologia na agilidade dos processos, na transparência das atividades administrativas e na qualidade dos serviços entregues à sociedade (Machado, 2023). Por isso, é necessário identificar os desperdícios presentes no ambiente administrativo.

Assim sendo, Tapping, Shuker (2010) propõem oito etapas de implementação das práticas enxutas que são: comprometimento com as práticas, escolha do fluxo de valor, aprendizagem dessas práticas, mapeamento do estado atual, identificação das métricas, mapeamento do estado futuro, criação de planos kaizen e implementação desses planos (Tapping, Shuker, 2010 *Apud* Siqueira, Silva, 2020).

Além disso, também é possível aplicar ferramentas como ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act ou Planejar, Fazer, Verificar, Agir), pois é uma ferramenta de qualidade que auxilia as organizações a identificar problemas, implementar, verificar e ajustar soluções. Tal aplicação é fundamental para transformar um processo anteriormente manual e burocrático em um modelo mais eficiente e integrado. A utilização da ferramenta de Mapeamento do Fluxo de Valor desempenha um papel estratégico ao possibilitar a identificação de pontos críticos nos processos, proporcionando uma visão mais clara das etapas envolvidas e subsidiando a construção de planos de ação mais coerentes com as necessidades da organização (Machado, 2023).

Do mesmo modo, a solução *Lean Office* oferece também outras ferramentas práticas que auxiliam gestores na transformação dos processos organizacionais, tornando-os mais eficientes e concisos. Entre essas ferramentas é possível destacar os métodos: 5S, trabalho padronizado, gestão visual, Kanban, método FIFO, fluxo puxado e contínuo, entre outras, todas voltadas para a eliminação de desperdícios e melhoria contínua dos processos (Cavagliari, Juliani, 2016).

Ademais, Di Pietro (2002) afirma que a busca pela eficiência na administração pública exige não apenas o aprimoramento da atuação dos agentes públicos, visando o melhor desempenho e resultados, mas também a organização racional e disciplinada das estruturas administrativas, de modo a garantir maior agilidade e qualidade na prestação dos serviços ofertados à sociedade. Por isso, o *Lean Office* é ideal para integrar o serviço público, pois age mudando os costumes e contextos das organizações (Freitas *et al.*, 2017).

3 METODOLOGIA UTILIZADA

Segundo Ramos e Mazalo (2024) a metodologia científica é o ponto de partida de toda pesquisa com objetivo científico. Desta forma, primeiramente foi delimitado o objeto de estudo que são os servidores e gestores públicos atuantes em setores administrativos de uma Prefeitura Municipal do Sudeste do Pará, depois realizou-se a coleta de dados e, por fim, a análise e exposição dos dados, caracterizando a pesquisa como de natureza aplicada, definida por Silva e Paiva (2022), como a mais indicada para gerar soluções práticas para problemas cotidianos.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como estudo de caso, pois, segundo Silva, Paiva (2022) é a melhor opção para um estudo aprofundado de vários objetos visando um detalhamento amplo. Além disso, ela possui caráter exploratório, pois explora respostas para fatos e acontecimentos, através da reflexão (Losch, Rambo, Ferreira, 2023). Apresenta também caráter descritivo, já que permite entender cada parte dos indicadores (Oliveira *et al.* 2022). Possui abordagem mista, que é indicada por Itokazu e Medeiros (2024) por compreender tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa.

Primeiramente, o estudo busca compreender como os princípios e ferramentas têm sido aplicados na gestão pública, especialmente em relação à melhoria da eficiência administrativa, transparência dos processos e qualidade dos serviços prestados. E, para alcançar os objetivos propostos, optou-se pela utilização de questionários estruturados, elaborados com base na revisão da literatura e nos fundamentos teóricos do *Lean Office*.

Diante disto, foi realizado um pré-teste, no qual 8 pessoas participaram e cronometraram o tempo utilizado para respondê-lo, com base nisso, foi delimitado o tempo médio necessário para que os participantes respondessem. Além disso, com base no *feedback* recebido durante o pré-teste, foram realizadas algumas modificações no questionário, como inclusão e exclusão de algumas afirmativas.

O *link* do questionário foi repassado à uma chefia da Prefeitura que compartilhou-os, através de *E-mail e Whatsapp*, com os servidores e gestores públicos atuantes em setores administrativos, com o intuito de levantar dados sobre a percepção, aplicação e impactos das práticas enxutas nos órgãos públicos. Desta forma, foi aplicado o questionário, elaborado via *Google Forms*, contendo 15 questões, das quais 3 são perguntas abertas, 8 são de múltipla escolha e 4 são caixas de seleção, nas quais o participante pode escolher mais de 1 opção, visando capturar tanto dados objetivos quanto percepções subjetivas dos respondentes.

As perguntas foram organizadas de modo a contemplar os seguintes eixos analíticos: (1) identificação dos principais gargalos e ineficiências nos processos administrativos; (2)

conhecimento e uso das ferramentas do Lean Office; e (3) avaliação dos impactos gerados pela adoção dessa solução.

O questionário foi aplicado no período compreendido entre 29 de abril de 2025 e 05 de maio de 2025, arrecadando 54 respostas. A amostragem foi não probabilística por conveniência. O público alvo foram os servidores de uma Prefeitura Municipal, localizada no Sudeste do Estado do Pará, pois uma das autoras atua nessa organização e identificou gargalos administrativos. Essa realidade torna a Prefeitura um cenário propício para a análise da aplicação do *Lean Office* na melhoria dos processos administrativos.

A análise dos dados foi conduzida por meio de estatística descritiva, no caso dos dados quantitativos, e análise de conteúdo temática, no que tange às respostas qualitativas. Essa abordagem permitiu a triangulação dos resultados, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada sobre a aplicação do *Lean Office* na administração pública.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

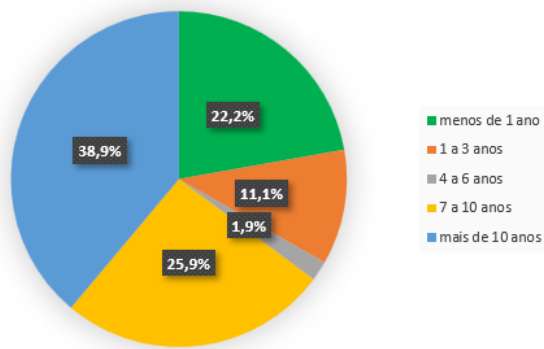
Para melhor compreensão da análise dos dados, esse tópico será subdividido em quatro subtópicos, como exposto a seguir:

4.1 Perfil dos Respondentes e Diagnóstico Preliminar dos Processos Administrativos

Os participantes da pesquisa são servidores públicos de diversas áreas da administração municipal, o que assegura uma amostragem representativa da realidade institucional. Dentre os respondentes, 26% atuam como auxiliares administrativos, havendo também representação significativa de coordenadores, gerentes, técnicos e assessores.

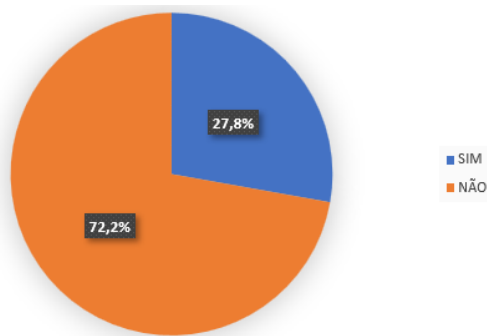
Conforme evidenciado nas Figuras 01 e 02, que apresentam, respectivamente, o percentual de entrevistados que ocupam cargos de liderança e o tempo de atuação na administração pública, observa-se que aproximadamente 38,9% dos respondentes atuam no setor público há mais de 10 anos. Esse dado indica que a amostra é composta majoritariamente por profissionais experientes e familiarizados com os processos internos da gestão. Além disso, vale ressaltar que, apesar de representar uma menor parcela, 27% dos entrevistados ocupam cargos de gestão ou liderança, ainda assim reflete a presença de pessoas com responsabilidade decisória na administração pública.

Figura 01: Tempo de atuação na administração pública



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Figura 02: Entrevistados que ocupam cargos de liderança

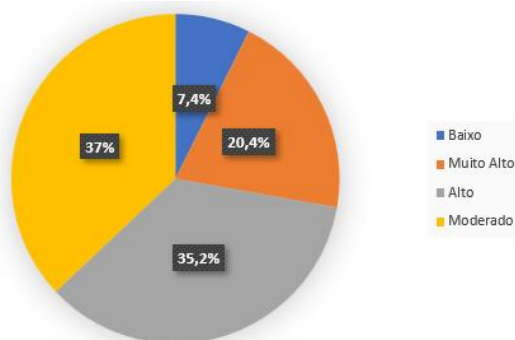


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As respostas foram provenientes de diversas secretarias municipais, incluindo áreas como Educação, Saúde, Comunicação, Segurança Pública, Procuradoria, Tecnologia, Fiscalização e Administração, o que demonstra a abrangência dos dados coletados e a diversidade de percepções sobre os fluxos administrativos.

Para Lacerda, Paula e Alcântara (2020) a burocracia está presente e é um problema para a administração pública. Os dados da figura 03, a seguir, evidenciam que 92% dos servidores percebem a burocracia como um fator presente e significativo nas atividades cotidianas, o que vai de acordo com as afirmações dos autores.

Figura 03: Percepção do nível de burocracia na administração municipal.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Colpo *et al.*, (2018) elencam que o retrabalho gera desperdício, porém a necessidade de retrabalho está presente nas tarefas executadas: 45% dos servidores afirmam que frequentemente precisam refazer tarefas, e 37% informam que isso ocorre às vezes e menos de 2% indicam que nunca precisam refazer atividades, o que sugere ineficiência nos fluxos ou falhas na comunicação e padronização dos processos.

Por fim, 57% dos entrevistados declaram que os processos administrativos não são claros nem bem definidos, algo que, para Turati (2007), pode ser resolvido com a implementação do modelo *Lean Office*.

4.2. Aplicação do Lean Office

Para Ribeiro (2018), é muito importante identificar gargalos administrativos e seus impactos, por isso, o questionário investigou quais problemas são identificados pelos servidores. A partir da análise das respostas, verifica-se que as falhas na comunicação interna foram apontadas por 65% dos entrevistados como o principal gargalo enfrentado no cotidiano dos setores. Na sequência, foram destacados a ausência de padronização nos processos (51%), o excesso de etapas (48%) e a demora nas aprovações (45%), elementos que indicam uma burocracia estruturante e pouco eficiente. Ainda, 24% relataram enfrentar problemas com duplicidade de tarefas, apontando desperdício de tempo e retrabalho.

Em consonância com essas dificuldades, 45% dos entrevistados afirmaram que frequentemente precisam refazer tarefas que já haviam sido concluídas, o que reforça os achados de Colpo *et al.*, (2018), enquanto 37% relatam essa situação ocorrendo eventualmente e menos de 2% disseram nunca ter que refazer tarefas, o que evidencia um padrão institucional de retrabalho recorrente. Complementarmente, 56% afirmam que os processos internos não são claros nem bem definidos, o que compromete diretamente a eficácia e agilidade na prestação dos serviços públicos.

Quando questionados sobre o conhecimento da filosofia *Lean Office*, 57% dos entrevistados disseram conhecer, porém a maioria (76%) mencionou tratar-se de um conhecimento superficial, o que demonstra a necessidade de maior capacitação e disseminação do conceito dentro da administração. Em relação à implementação de práticas da ferramenta nos setores, 34% afirmaram que não houve nenhuma iniciativa, 28% indicaram que já ocorreram implantações, enquanto o restante não soube informar, o que pode indicar as dificuldades de implementação mencionadas por Lima (2022).

Dentre as ferramentas do *Lean Office* já utilizadas ou presenciadas pelos servidores que afirmaram alguma adoção, a mais comum foi o método 5S, mencionado por 41% dos

respondentes, seguido de gestão visual (34%), trabalho padronizado (29%), Kanban (24%), ciclo PDCA (22%), Kaizen (14%) e mapeamento do fluxo de valor (12%), o que segue as sugestões de Tapping, Shuker (2010) *apud* Siqueira, Silva, (2020); Machado (2023) e Cavaglieri, Juliani (2016). Além disso, é interessante observar que 22% dos entrevistados disseram não ter presenciado ou utilizado nenhuma dessas ferramentas, o que revela tanto o baixo alcance da implementação quanto a necessidade de envolvimento mais ativo dos servidores.

4.3. Avaliação dos Impactos e Desafios da Aplicação do *Lean Office* na Administração Pública

A pesquisa demonstrou que, embora a aplicação do *Lean Office* ainda seja incipiente em muitos setores da administração pública, os impactos percebidos entre os servidores indicam benefícios relevantes. Para Turati (2007) é necessário primeiro analisar o ambiente, identificar os problemas e, então, implementar ferramentas que promovam melhorias, desta forma, cerca de 26% perceberam maior transparência nas atividades administrativas, enquanto 24% dos respondentes relataram aumento na agilidade dos processos e 24% observaram melhora na qualidade dos serviços prestados. Por outro lado, 46% informaram que ainda não perceberam melhorias significativas ou que as práticas do *Lean Office* não foram implantadas em seus setores.

Em relação à percepção dos benefícios potenciais que a adoção da filosofia *Lean* pode trazer à Administração Pública, os entrevistados apontaram:

- 66% acreditam na redução do tempo de tramitação dos processos;
- 62% destacam a melhoria da comunicação interna;
- 58% visualizam maior organização no ambiente de trabalho;
- 56% acreditam no aumento da produtividade.

Esses dados indicam uma expectativa positiva por parte dos servidores quanto à aplicação da metodologia, apesar das limitações atuais na sua implementação.

4.4. Principais desafios apontados pelos servidores

A análise das respostas abertas revelou uma série de desafios estruturais, culturais e políticos que dificultam a implantação efetiva do *Lean Office* na esfera pública. Dentre os principais obstáculos destacados, estão:

Quadro 01: Principais obstáculos apontados pelos entrevistadores

Cultura organizacional resistente à mudança, com servidores habituados a rotinas burocráticas e pouco abertos a novas metodologias;
Falta de capacitação e desconhecimento sobre o <i>Lean Office</i> , inclusive entre os gestores;
Escolhas políticas em cargos de liderança, que nem sempre priorizam a eficiência ou o engajamento técnico;
Excesso de burocracia, etapas e formalidades legais, que engessam os processos e limitam a simplificação;
Falta de engajamento da alta gestão, cuja atuação é vista como decisiva para o sucesso da implementação;
Infraestrutura tecnológica e recursos financeiros insuficientes para dar suporte às mudanças;
Rotatividade de lideranças e descontinuidade de políticas públicas, o que compromete projetos de longo prazo;
Falta de padronização intersetorial, dificultando a integração dos fluxos de trabalho entre diferentes áreas da administração.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Ainda assim, 92% dos servidores reconhecem o potencial transformador da metodologia *Lean*, principalmente no que tange à eliminação de desperdícios, melhoria na comunicação e entrega de valor ao cidadão. E acreditam que, com o comprometimento da gestão e capacitação adequada, a aplicação do *Lean Office* pode modernizar significativamente a gestão pública, conforme Freitas, *et al.*, (2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acredita-se que foi possível responder a pergunta de pesquisa proposta, pois o estudo evidencia as formas que o *Lean Office* pode contribuir para a melhoria da eficiência e da qualidade dos processos administrativos na gestão pública. Além disso, considera-se que o objetivo geral foi atingido, uma vez que o artigo investigou formas de aprimorar a organização dos processos em órgãos públicos por meio da abordagem *Lean Office*.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que visou determinar os principais gargalos e ineficiências nos processos administrativos de órgãos públicos, pode-se concluir que: (a) os desafios elencados nas respostas abertas revelam entraves estruturais e culturais importantes, como a resistência à mudança, a falta de capacitação, o excesso de burocracia, a interferência política e a ausência de uma liderança comprometida com a melhoria contínua; (b) a predominância de uma cultura organizacional engessada e focada em processos formais foi apontada como uma das principais barreiras à transformação e (c) existe um índice elevado de burocracia na administração municipal, além da necessidade de retrabalho nas tarefas e a falta de clareza e definição dos processos administrativos.

O segundo objetivo específico, que buscou identificar os princípios e ferramentas das práticas enxutas aplicáveis à gestão pública, pode-se concluir que: (a) Há práticas que já são

implementadas na gestão pública; (b) os servidores conseguem identificar quais ferramentas foram implementadas nos setores em que atuam e (c) os servidores conseguem elencar as ferramentas mais usuais.

E em relação ao terceiro objetivo específico, que foi verificar os impactos da adoção do *Lean Office* na agilidade, transparência e qualidade dos serviços prestados, chegou-se às seguintes conclusões: (a) os servidores conseguiram identificar que a implementação das práticas enxutas trouxe benefícios ao setor; (b) o *Lean Office* promove a melhoria do fluxo dos processos administrativos, como a redução do tempo de tramitação, aumento da produtividade e melhor organização do ambiente de trabalho; e (c) utilizar essa ferramenta proporcionou aumento da agilidade dos processos administrativos, maior transparência nas atividades do setor e melhora na qualidade do serviço prestado.

Diante dos achados, o presente trabalho contribui para o enriquecimento da literatura acerca da implementação do *Lean Office* no serviço público, pois estabelece uma relação entre as práticas enxutas e a excelência no serviço público. Como contribuição prática, evidencia como essa ferramenta pode melhorar os processos administrativos da máquina pública e apresenta alguns entraves que dificultam sua implementação.

Quanto às dificuldades enfrentadas na realização deste estudo, destaca-se o número limitado de respostas obtidas, o que diminuiu a diversidade dos dados coletados. E o conhecimento superficial de alguns participantes sobre o *Lean Office* e suas ferramentas, o que gerou alguns entraves na obtenção de dados, pois, apesar da conceituação das ferramentas, os respondentes tinham incertezas quanto às suas respostas.

Assim, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise dos impactos da implementação do *Lean Office* em contextos específicos da administração pública, como secretarias de educação, saúde ou finanças, de modo a compreender com mais precisão os fatores críticos de sucesso, as adaptações necessárias à realidade pública e os indicadores de desempenho mais eficazes. Além disso, seria relevante investigar como a liderança e o engajamento institucional influenciam na consolidação dessa metodologia no setor público.

Portanto, conclui-se que a adoção do *Lean Office* na Administração Pública deve ser conduzida de forma estratégica, com o envolvimento dos gestores, a capacitação dos servidores e a criação de um ambiente institucional favorável à inovação, à padronização e à melhoria contínua.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J. P. L.; GALINA, S. V. R.; GRANDE, M. M.; BRUM, D. G. **Pensamento enxuto: planejamento e implementação no setor público.** *Revista Internacional de Lean Six Sigma*, v. 8, n. 4, p. 390-410, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2016-0027>. Acesso em: 24 abr. 2025.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 25 abr. 2025.

CANNAERTS, N.; SEGERS, J.; WARSEN, R. **Ambidestria e Organizações Públicas: uma perspectiva configuracional.** *Public Performance & Management Review*, v. 43, n. 3, p. 688–712, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15309576.2019.1676272>. Acesso em: 25 abr. 2025.

CASTRO, M. M.; CASTRO, M. B. de M.; CASTRO, M. A. **Princípio da eficiência da administração pública: qualidade de serviços prestados à sociedade.** *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, n. 000113, 16 out. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/principio-da-eficiencia-da-administracao-publica-qualidade-de-servicos-prestados-sociedade>. Acesso em: 25 abr. 2025.

CAVAGLIERI, M.; JULIANI, J. P. **Lean Archives: o emprego do Lean Office na gestão de arquivos.** *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 180-201, out./dez. 2016.

COLPO, I.; WEISE, A. D.; MEDEIROS, F. S. B.; LOBLER, M. L. **Atrasos na execução das obras públicas: estudo em uma instituição federal de ensino superior.** *Revista Produção Online*, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 1322–1343, 2018. DOI: 10.14488/1676-1901.v18i4.2941. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2941>. Acesso em: 7 maio. 2025.

DANIELSSON, C. B. **Uma revisão exploratória do conceito de escritório Lean.** Instituto de Pesquisa do Estresse, Universidade de Estocolmo, Estocolmo, Suécia. *Revista de Imóveis Corporativos* v. 15 n. 3/4, p. 167-180, 2013.

LIMA, E. S. **Aplicando o pensamento Lean na administração pública.** ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7596/4/M%C3%B3dulo%204%20-%20Aplicando%20o%20pensamento%20Lean%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2002.

DIREÇÃO ESTRATÉGICA. Direção estratégica. *Strategic Direction*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, v. 21, n. 11, p. 33-35, 2005. ISSN 0258-0543.

FREITAS, R. C.; FREITAS, M. C. D.; MENEZES, G. G.; ODORCZYK, R. S. **Contribuições do Lean Office para a aprendizagem organizacional.** Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil. [s.d.], 2017.

ITOKAZU, M. F.; MEDEIROS, L. F. de. **A abordagem mista de pesquisa nas dissertações de mestrados profissionais em educação e tecnologia no Brasil.** *Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico*, Manaus, v. 10, p. e231324, 2024. DOI: 10.31417/educitec.v10.2313. Disponível em: <https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/2313>. Acesso em: 25 abr. 2025.

KLEIN, L. L. **Aplicação dos conceitos Lean na administração pública.** [S. l.], [s.d.]. 2016 Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgop/aplicacao-dos-conceitos-lean-na-administracao-publica>. Acesso em: 25 abr. 2025.

LACERDA, L. L. PAULA, D. J. ALCÂNTARA, E. N. **Eficiência na Gestão:** Mensuração dos custos e da qualidade dos Serviços Públicos. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 03, Vol. 09, pp. 51-66. Março de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/mensuracao-dos-custos>. Acesso em: 07 mai. 2025.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. **A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação.** *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, n. 00, p. e023141, 2023. DOI: 10.21723/riaee.v18i00.17958. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 25 abr. 2025.

MACHADO, A. M. C.; GONÇALVES, I. C. M.; RIBEIRO, L. D. S.; SANTOS, R. A. **A metodologia de Lean Office aplicada em uma gerência de projetos.** *Revista de Gestão e Projetos*, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 157–173, 2023. DOI: 10.5585/gep.v14i2.23494. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/23494>. Acesso em: 24 abr. 2025.

OLIVEIRA, T. S.; ANJOS, J. S.; RIBEIRO, S. E. C.; OLIVEIRA, D. M. **Análise descritiva e de correlação dos indicadores de desempenho:** custo, prazo e ritmo. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, Ponta Grossa, [s.d.]. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/ret/article/download/19895/209209216416>. Acesso em: 25 abr. 2025.

PRUIJT, H. **Equipes entre o neo-taylorismo e o anti-taylorismo.** *Democracia Econômica e Industrial*, v. 24, n. 1, p. 77-101, 2003.

RAMOS, R. H.; MAZALO, J. V. **Metodologias de investigação científica:** passos para elaboração de artigos científicos. *Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 137–155, 2024. DOI: 10.36732/riep.v6i2.398. Disponível em: <https://ojs.novapaideia.org/index.php/RIEP/article/view/398>. Acesso em: 13 maio. 2025.

RIBEIRO, L. C. **Gargalos administrativos:** um estudo da sua gestão por meio do artefato ManagerialGUT. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – UniFaccamp, Campo Limpo Paulista, 2018.

SILVA, A. L.; PAIVA, A. P. **Metodologia da pesquisa científica no Brasil:** natureza da pesquisa, métodos e processos da investigação. *Research, Society and Development*, 7 ago. 2022. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/32264/27985/371219>. Acesso em: 25 abr. 2025.

SIQUEIRA, R. M. de; SILVA, E. C. C. da. **Melhoria de processo em uma unidade do DETRAN-SP**: uma análise segundo os princípios do lean office. *Revista Produção Online, [S. l.]*, v. 20, n. 2, p. 368–397, 2020. DOI: 10.14488/1676-1901.v20i2.3641. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3641>. Acesso em: 26 mai. 2025.

TURATI, R. C. Aplicação do Lean Office no setor administrativo público. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. DOI: 10.11606/D.18.2007.tde-11062007-111403. Acesso em: 24 abr. 2025.