

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

BÁRBARA BRUNA CALAIS SOUZA

APLICAÇÃO DE LEAN OFFICE EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: Um Estudo  
Baseado no Mapeamento de Fluxo de Valor

Caçador  
2025

BÁRBARA BRUNA CALAIS SOUZA

APLICAÇÃO DE LEAN OFFICE EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: Um Estudo  
Baseado no Mapeamento de Fluxo de Valor

Monografia apresentada ao  
Curso de Engenharia de  
Produção do Câmpus  
Caçador do Instituto Federal  
de Santa Catarina para a  
obtenção do diploma de  
Bacharel em Engenharia de  
Produção

Orientador: Lúcio Galvão  
Mendes

Caçador  
2025

S729a Souza, Bárbara Bruna Calais.  
Aplicação de Lean Office em escritório de advocacia : um estudo baseado no mapeamento de fluxo de valor / Bárbara Bruna Calais Souza ; orientador: Lúcio Galvão Mendes. -- 2025.  
52 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)-Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Caçador, 2025.  
Inclui bibliografias.

1. Serviços. 2. Lean Office. 3. Atendimento em escritório de advocacia. 4. Satisfação do cliente. I. Mendes, Lúcio Galvão. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – Graduação em Engenharia de Produção. IV. Título.

CDD 658.5

BÁRBARA BRUNA CALAIS SOUZA

APLICAÇÃO DE LEAN OFFICE EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA: Um Estudo  
Baseado no Mapeamento de Fluxo de Valor

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em (Nome da  
Habilitação), pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa  
Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora  
abaixo indicada.

Caçador, 16 de dezembro de 2025.

---

Lúcio Galvão Mendes, Dr.

Orientador

Instituto Federal de Santa Catarina

---

Eduardo Guedes Villar, Dr.

Instituto Federal de Santa Catarina

---

Mônica Maria Liberato, Dra.

Instituto Federal de Santa Catarina

## RESUMO

O presente trabalho analisou o processo de atendimento ao cliente em um escritório de advocacia, destacando a importância da qualidade nos serviços e os impactos da falta de padronização. Considerando que o atendimento é um fator decisivo para a satisfação e fidelização do cliente, a pesquisa investigou como a ausência de processos claros e padronizados pode gerar falhas, retrabalhos e aumentar o tempo de espera, reduzindo a satisfação do cliente. Para mapear e reduzir essas questões, foram aplicados os princípios do Lean Office a partir do mapeamento do fluxo de valor, buscando identificar desperdícios, gargalos e oportunidades de melhoria. O estudo propôs ações de padronização, maior clareza na comunicação e otimização das etapas do atendimento, visando tornar o processo mais eficiente, reduzir erros e elevar a qualidade dos serviços prestados. Os resultados obtidos incluem um fluxo de atendimento mais organizado, maior agilidade nas respostas e uma experiência mais positiva para o cliente.

Palavras-Chave: Serviços; Lean Office; Atendimento em escritório de advocacia; Satisfação do cliente.

## **ABSTRACT**

This study analyzed the customer service process in a law firm, highlighting the importance of service quality and the impacts of a lack of standardization. Considering that customer service is a decisive factor in customer satisfaction and loyalty, the research investigates how the absence of clear and standardized processes can generate failures, rework, and increased waiting time, reducing customer satisfaction. To map and mitigate these issues, Lean Office principles were applied through value stream mapping, seeking to identify waste, bottlenecks, and opportunities for improvement. The study proposed actions for standardization, greater clarity in communication, and optimization of service stages, aiming to make the process more efficient, reduce errors, and improve the quality of services provided. The results obtained include a more organized service flow, faster responses, and a more positive customer experience.

**Keywords:** Services; Lean Office; Law firm customer service; Client satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2 – Símbolos MFV .....	20
Figura 3 - Passo a Passo Metodologia.....	26
Figura 4 – MFV Atual.....	29
Figura 5 – MFV Futuro .....	32
Figura 6 – Blueprinting Atual.....	37
Figura 7 – Blueprinting Futuro – processo redesenhado .....	39
Figura 8 – Representação do formulário atual.....	44
Figura 9 – Representação do formulário ideal .....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1 JUSTIFICATIVA	11
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>13</b>
2.1. SERVIÇOS	13
2.2 ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO MEIO JURÍDICO	15
<b>2.3 LEAN THINKING</b>	<b>16</b>
<b>2.3.1 LEAN OFFICE</b>	<b>17</b>
2.3.2 MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV)	19
2.3.3 OS 7 DESPERDÍCIOS	20
2.3.4 LITERATURA RECENTE NA APLICAÇÃO DO LEAN OFFICE	22
2.4. SERVICE BLUEPRINTING NA PADRONIZAÇÃO	23
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>25</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>26</b>
<b>4.2 MAPA DE FLUXO DE VALOR DO ESTADO ATUAL</b>	<b>28</b>
<b>4.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS DESPERDÍCIOS</b>	<b>29</b>
4.4 MAPA DE FLUXO DE VALOR DO ESTADO FUTURO	31
4.5 PLANO DE AÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	33
<b>4.5.1 REDESENHO E PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO</b>	<b>36</b>
4.5.2 REVISÃO DOS FORMULÁRIOS DE ATENDIMENTO INICIAL	40
<b>4.6 DISCUSSÃO</b>	<b>46</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços ocupa uma posição central na economia global, e é responsável por uma parcela da geração de empregos e do Produto Interno Bruto (PIB) em diversos países. De acordo com dados do Banco Mundial (2022), os serviços representam, em média, cerca de 62% do PIB mundial. Com características intangíveis, simultâneas e altamente dependentes do relacionamento interpessoal, os serviços exigem estratégias específicas de gestão e atendimento (Kotler; Keller, 2012). De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a natureza dos serviços torna o contato com o cliente um fator decisivo para o sucesso do negócio, visto que é por meio desse contato que se constrói a percepção de valor.

Dentro desse cenário, o atendimento ao cliente destaca-se como um dos principais diferenciais competitivos no contexto da concorrência entre escritórios de advocacia. Organizações que investem na qualidade do atendimento são mais propensas a obter melhores índices de satisfação, fidelização e indicação de seus clientes. Em mercados cada vez mais concorridos, o atendimento deixa de ser uma etapa operacional para tornar-se uma estratégia central na criação de experiências positivas. O valor percebido pelo cliente está diretamente relacionado à forma como ele é atendido, especialmente em serviços personalizados (Kotler; Keller, 2012; Grönroos, 2016)

O atendimento ao público é, portanto, um dos pilares para o funcionamento de qualquer organização, com isso, pode ser determinante para a imagem, a credibilidade e a fidelização de clientes. No setor de serviços, a qualidade no atendimento é percebida como um diferencial competitivo, capaz de atrair, satisfazer e manter o público-alvo, e assim, aumenta a produtividade (Lima, 2012).

No contexto dos serviços em um escritório de advocacia, a comunicação eficaz e o vínculo com o cliente tornam-se ainda mais relevantes. Escritórios de advocacia, sobretudo na área previdenciária, lidam com situações delicadas e emocionalmente sensíveis, que exigem empatia, clareza e compromisso na entrega das informações. Segundo Klaus e Maklan (2013), o atendimento jurídico deve ser conduzido de forma clara e sensível, considerando a natureza particular dos conflitos apresentados pelos clientes, especialmente quando envolvem direitos sociais e pessoais.

Além disso, em escritórios com alta rotatividade ou com grande volume de atendimentos, a ausência de padrões pode gerar inconsistências, e impactar negativamente a percepção do cliente. Cunha (2014) defende que a padronização de processos em escritórios de advocacia consiste em uma ferramenta estratégica para evitar falhas e aumentar a eficiência operacional, o que, por sua vez, impacta diretamente na satisfação dos clientes. De maneira complementar, Campos (2014) afirma que a padronização contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados e maximizar a produtividade, a padronização deve ser vista dentro da organização como uma forma de melhoria na qualidade, prazos e custos, com isso, traz maior segurança para o cliente e para o prestador de serviço.

De acordo com Lima (2017), a padronização contribui para melhorar a qualidade dos serviços prestados e maximizar a produtividade, sendo especialmente útil em ambientes com alta demanda e complexidade de atendimento. A padronização de processos é importante para garantir consistência, reduzir erros e otimizar a entrega dos serviços, especialmente quando há múltiplos pontos de contato com o cliente. O mapeamento de processos facilita o monitoramento da performance e possibilita melhorias contínuas, fortalecendo a cultura organizacional voltada à qualidade e competitividade (Schumacher, 2000).

Nesse contexto, ferramentas de gestão voltadas à melhoria contínua podem aprimorar os processos e eliminar desperdícios, tanto em ambientes produtivos quanto administrativos. Entre essas abordagens, destaca-se o *Lean Office*, uma adaptação dos princípios do *Lean Manufacturing* para o setor de serviços e áreas administrativas (Tapping; Shuker, 2010).

De acordo com Womack e Jones (2003), o pensamento *Lean* busca identificar e eliminar atividades que não agregam valor ao cliente, promovendo fluxos mais eficientes e resultados sustentáveis. No ambiente de escritórios, o *Lean Office* atua na simplificação das rotinas, na redução de retrabalhos, na padronização das tarefas e na melhoria da comunicação entre os setores, assim, o número de gargalos e o tempo de espera.

Aplicar o *Lean Office* em escritórios de advocacia, especialmente os que lidam com grande volume de atendimentos, pode gerar ganhos significativos de eficiência e qualidade, ao otimizar o tempo de resposta, reduzir desperdícios e trazer maior previsibilidade nos processos. Como destacam Lima *et al.* (2015), a adoção do *Lean* em ambientes administrativos contribui para tornar as operações mais ágeis,

transparentes e competitivas, além de fortalecer o foco no cliente, que é o princípio central do *Lean*. Desse modo, compreender como os conceitos da ferramenta podem ser aplicados ao contexto jurídico é, de certa forma, relevante para aprimorar o fluxo de atividades e garantir maior valor ao cliente.

O problema central deste trabalho está relacionado aos desperdícios existentes no escritório de advocacia, especialmente manifestados no excesso de tempo de espera e na ocorrência de erros ao longo do processo de atendimento. Sob a ótica do *Lean Office*, percebe-se que mapear os fluxos de atendimento, padronizar procedimentos e estabelecer rotinas são ações relevantes para reduzir variabilidades, eliminar retrabalhos e aumentar a eficiência. Dessa forma, a aplicação desses princípios pode fortalecer a imagem institucional, elevar a qualidade do serviço jurídico e aprimorar significativamente a experiência do cliente.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A relevância desta pesquisa se dá pelo fato de que a confiabilidade durante o processo é um dos principais pilares da relação entre cliente e serviço, especialmente em áreas sensíveis como a advocacia. A falta de padronização e o excesso de espera podem comprometer essa confiança, tornando os atendimentos falhos e imprevisíveis. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), a consistência e a qualidade no serviço são fatores para estabelecer e manter a confiança do cliente, o que fortalece a relação entre cliente e organização.

Além disso, em mercados altamente competitivos como o dos serviços judiciais, pequenos diferenciais podem ser decisivos. Segundo dados da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), o país possui mais de 1,3 milhão de advogados ativos (OAB, 2023), o que evidencia um ambiente extremamente saturado pela alta concorrência. Nesse contexto, a forma como o cliente é atendido pode ser o fator-chave para sua escolha entre um escritório e outro. Morillas (2024) enfatiza que em mercados saturados, como o jurídico, o atendimento de alta qualidade é relevante para manter seus clientes e conquistar novos.

Outro aspecto está na experiência do cliente. A qualidade no atendimento é vista como uma estratégia competitiva que permite às empresas se diferenciarem no mercado (Eesley; Hsu; Roberts, 2013). Quando o atendimento é estruturado de forma

consistente, o cliente se sente valorizado e tende a fidelizar-se ao serviço, e conseqüentemente cria uma relação duradoura com a organização. Portanto, investigar formas de eliminar desperdícios no atendimento jurídico é relevante para aprimorar a eficiência operacional dos escritórios, fortalecer a confiança do cliente, ampliar a competitividade e orientar a organização para a melhoria contínua.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Reduzir falhas no processo de atendimento de um escritório de advocacia por meio da aplicação dos princípios do *Lean Office* e do mapeamento de fluxo de valor.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir o fluxo de atendimento do escritório a ser investigado, considerando as etapas essenciais do processo.
- Analisar o processo de atendimento ao cliente em um escritório a partir dos princípios do *Lean Office*.
- Identificar desperdícios e melhorias a partir do Mapeamento do Fluxo de Valor.
- Propor ações de melhoria a partir da análise dos mapas atual e futuro, a fim de aprimorar o desempenho operacional do escritório.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa, abordando os principais conceitos que fundamentam o estudo.

### 2.1. SERVIÇOS

Segundo o dicionário, a palavra “serviço” é definida como “1. ação ou efeito de servir, de dar de si algo em forma de trabalho; 2. exercício e desempenho de qualquer atividade.” Esse conceito inicial destaca a condição intangível e relacional dos serviços, que se diferem de forma essencial, dos bens físicos. (OED, 2016, online).

No contexto atual, aplicado na gestão, o conceito de serviço se torna mais amplo e técnico. De acordo com Lovelock e Wirtz (2021), serviços são considerados atos, processos e desempenhos oferecidos de uma parte à outra, normalmente, não resultando em um bem físico, mas, no geral, envolvendo um grau de interação direta com o cliente e sua participação ativa durante o processo. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), o serviço é uma transação intangível entre prestador e cliente, com o objetivo de gerar valor, podendo ser entregue de forma imediata ou a longo tempo.

O conceito de “qualidade em serviços” está intimamente ligado à capacidade de atender e, se possível, ultrapassar as expectativas dos clientes. Trata-se de um aspecto importante para a fidelização e construção de uma imagem positiva. Isso inclui não apenas a prestação do serviço em si, mas também aspectos relacionados ao atendimento, ao tempo de resposta e à solução de problemas. A percepção de qualidade é influenciada pela experiência do cliente em cada ponto de contato com o serviço (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014, Grönroos, 2016).

Kotler e Keller (2012) complementam essa visão ao afirmar que a qualidade em serviço deve ser gerenciada de forma contínua e proativa, pois envolve diversas variáveis dinâmicas que fazem a diferença em um cenário da percepção da qualidade, como atendimento, comportamento e capacitação dos funcionários, para manter a capacidade de adaptação às necessidades dos clientes, além de fatores como o

tempo de espera, cordialidade, precisão das informações prestadas, atenção dada ao cliente, confiabilidade e resolução eficaz de problemas.

A qualidade no atendimento em serviços é um fator determinante para a percepção de valor e satisfação do cliente. Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade em serviços é avaliada com base na comparação entre as expectativas do cliente e a percepção real do serviço prestado, quando o atendimento não corresponde às expectativas, seja por demora ou falta de informações corretas, a percepção de qualidade diminui, impactando diretamente a imagem da empresa e a intenção de recontração.

Kotler e Keller (2012) reforçam que a qualidade no atendimento está diretamente ligada à capacidade de uma organização em atender às expectativas dos seus clientes de forma consistente, isso exige processos padronizados, capacitação de equipe e atenção contínua aos serviços prestados. Um bom atendimento não deve ser resumido somente à resolução de problemas, mas inclui aspectos como a empatia, comunicação, disponibilidade e proatividade. De acordo com Grönroos (1993), a forma como o serviço é entregue é tão importante quanto o resultado, isso significa que um cliente pode ficar insatisfeito mesmo com um serviço tecnicamente correto.

Diante da importância estratégica do atendimento para a qualidade, torna-se relevante adotar formas de mensuração, que permitam monitorar o desempenho e promover melhorias contínuas, como já afirmado pelo autor, o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado. (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014). Indicadores como tempo de resposta, clareza nas informações prestadas, cumprimento de prazos e cordialidade são fatores que influenciam a percepção de qualidade no atendimento. A aplicação de métricas para avaliar esses indicadores permite aos gestores identificarem oportunidades de melhoria contínua. (Lovelock; Wirtz, 2021).

Os principais indicadores de qualidade utilizados nessa avaliação são o tempo de resposta, que se refere ao tempo médio que a organização leva para responder às demandas do cliente, seja por telefone, e-mail, WhatsApp ou presencialmente, é um indicador crítico para a percepção de eficiência. Os tempos de resposta rápidos são associados a níveis elevados de satisfação, transmitindo agilidade e comprometimento. (Bitner, *et al.*, 2002)

Outro ponto importante é a clareza nas informações prestadas, que é necessário para evitar mal-entendidos e aumentar a confiabilidade da organização,

uma comunicação clara e objetiva é um dos principais fatores para uma qualidade que influencia diretamente na satisfação do cliente (Santos, 2015). O cumprimento dos prazos acordados também é fundamental para construir confiança. De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a confiabilidade é uma dimensão central da qualidade e está diretamente ligada ao cumprimento de compromissos assumidos. E por fim, a maneira como o atendente se relaciona com o cliente é crucial para a avaliação de qualidade, a cordialidade na interação fortalece o vínculo emocional do cliente com a organização, trazendo impactos positivos (Tax; Brown, 2000).

## 2.2 ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO MEIO JURÍDICO

No contexto jurídico, o atendimento ao cliente possui características próprias, uma vez que envolve questões sensíveis e, muitas vezes, situações de alta carga emocional. Segundo Almeida (2020), a clareza nas informações, o respeito à confidencialidade e a transparência nos processos são fundamentais para a construção de confiança entre cliente e prestador de serviço jurídico.

O atendimento em escritórios de advocacia demanda um conhecimento técnico apurado e uma comunicação clara para que o cliente compreenda todas as etapas do processo jurídico, evitando dúvidas e desconfianças (Gonçalves, 2017). Além disso, a prestação de serviços jurídicos deve estar alinhada aos princípios éticos definidos pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), para garantir confidencialidade, integridade e transparência (OAB, 2020).

A complexidade das leis e a lentidão do sistema judiciário são desafios enfrentados pelos escritórios de advocacia, aumentando a necessidade de um atendimento bem estruturado e informativo para assegurar a confiança do cliente (Esequiel, 2016).

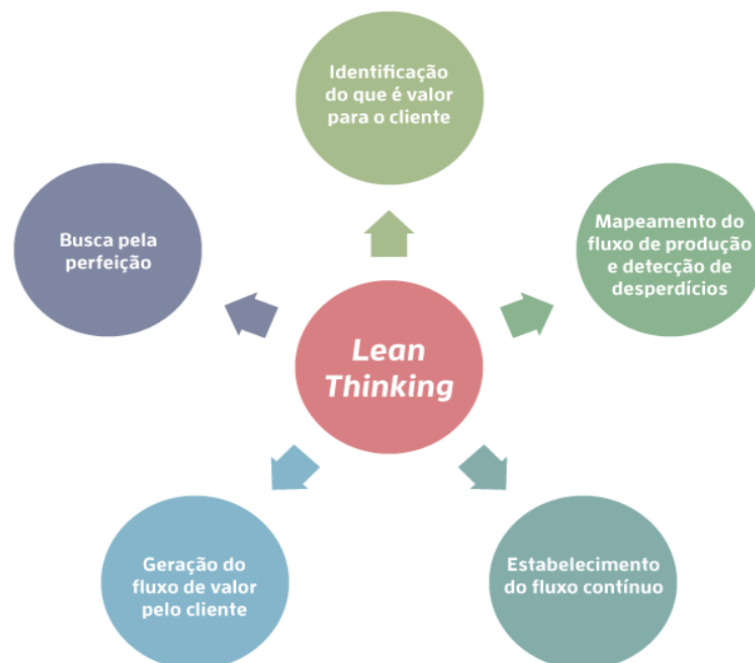
## 2.3 LEAN THINKING

O *Lean Thinking*, ou “pensamento enxuto”, teve origem no século XX no Japão, na empresa Toyota, e fundamenta-se na redução de desperdícios ao longo dos processos, visando ao aprimoramento do desempenho organizacional (Pakdil; Leonard, 2017). Essa abordagem passou a ganhar destaque por sua capacidade de identificar atividades que não contribuem para o valor entregue ao cliente, o que torna os processos mais eficientes.

De acordo com Womack e Jones (2003), as atividades que compõem um processo podem ser classificadas em três categorias: aquelas que agregam valor e pelas quais o cliente está disposto a pagar; aquelas que não agregam valor, mas são necessárias para a realização do processo; e aquelas que não agregam valor e não contribuem de forma alguma para a satisfação do cliente, devendo ser eliminadas. Essa distinção pode orientar a análise crítica dos fluxos de trabalho.

Com base nessa lógica, Womack e Jones (2003) apresentam cinco princípios que estruturam o pensamento enxuto, conforme ilustrado na Figura 1. Esses princípios envolvem a identificação do valor segundo a perspectiva do cliente, o mapeamento do fluxo de valor, a criação de um fluxo contínuo, a adoção da produção puxada e a busca pela perfeição por meio da melhoria contínua. Juntos, esses elementos fornecem um arcabouço conceitual para a transformação de processos, orientando-os para a eliminação de desperdícios e para a melhoria da eficiência operacional.

Figura 1 – Princípios Lean Thinking



### 2.3.1 LEAN OFFICE

Quando o *Lean Thinking* é aplicado ao setor administrativo de uma organização, recebe a denominação de *Lean Office*. Entretanto, sua implementação nesse contexto tende a ser mais complexa do que no ambiente de manufatura, sobretudo pela dificuldade de identificar desperdícios em processos baseados em informações e atividades intangíveis (Oliveira, 2003).

Diante dessa particularidade, Tapping e Shuker (2010) propuseram uma abordagem metodológica estruturada em etapas sequenciais, destinada a orientar a aplicação do *Lean* em ambientes administrativos. Essa metodologia inclui: comprometer-se com o *Lean*; escolher o fluxo de valor; aprender sobre o *Lean*; mapear o estado atual; identificar as métricas relacionadas ao *Lean*; mapear o estado futuro; criar planos Kaizen; e implementar os respectivos planos.

Apesar das dificuldades associadas à identificação de desperdícios em ambientes administrativos, Turati (2007) destaca que o *Lean Office* se mostra uma ferramenta útil inclusive no setor público. Segundo o autor, sua aplicação pode gerar redução do tempo de espera, melhoria do tempo de resposta ao usuário e aumento da agilidade no atendimento.

Monteiro *et al.* (2015) apontam que os principais objetivos do *Lean Office* se concentram na redução de custos, retrabalhos, falhas de comunicação e atividades que não agregam valor, buscando transformar os processos administrativos em fluxos mais produtivos e eficientes.

Ao relacionar os princípios do *Lean Thinking* com o *Lean Office*, McManus (2005) observa que o processo administrativo precisa ser revisado para possibilitar essa adequação. No ambiente produtivo, o valor é mais facilmente identificado, pois está associado a etapas tangíveis e produtos com objetivos claramente definidos para o cliente. Já no contexto administrativo, o valor tende a ser menos visível em razão da natureza intangível das atividades e da diversidade de objetivos entre setores. Enquanto o fluxo de valor na manufatura é composto por peças e materiais, no *Lean Office* é constituído por informações e conhecimento.

No que diz respeito ao fluxo de trabalho, interrupções são geralmente consideradas desperdícios na manufatura, por comprometerem a continuidade da produção. Entretanto, no ambiente administrativo, determinadas interações, quando

planejadas, podem contribuir para a eficiência do processo. Em relação ao princípio do sistema puxado, a manufatura é orientada pelo *takt time*, que define o ritmo de produção conforme a demanda. No escritório, por sua vez, o trabalho é puxado pelas necessidades específicas da organização e de seus clientes.

Por fim, no princípio da perfeição, o *Lean Manufacturing* busca alcançar um processo sem falhas por meio da repetição e da padronização. O *Lean Office*, diferentemente, enfatiza a melhoria contínua durante a execução dos processos administrativos, ao reduzir falhas, aumenta a efetividade organizacional. O quadro 1 apresenta uma síntese das principais diferenças entre os processos industriais e administrativos.

#### Quadro 1 – Princípios Lean Manufacturing x Lean office

Fonte: Adaptado de McManus (2005, p. 18)

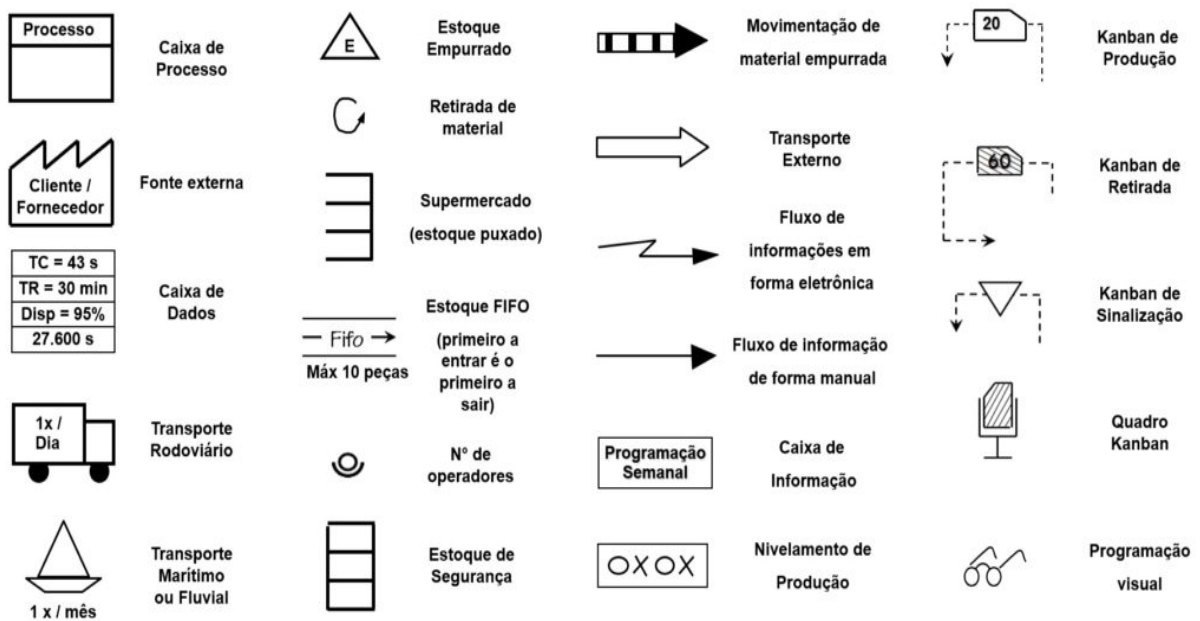
### 2.3.2 MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV)

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) é uma ferramenta utilizada para representar visualmente todas as etapas necessárias para a conclusão de um processo, contemplando desde as atividades internas da organização até a entrega ao cliente. O objetivo do MFV é analisar o fluxo de um processo específico, seja um projeto, um material ou, no contexto do *Lean Office*, um serviço administrativo, a fim de identificar desperdícios e oportunidades de melhoria. A partir dessa análise, o MFV contribui para a redução de atividades que não agregam valor e para a criação de um ambiente mais eficiente e responsivo (Xia; Sun, 2013).

O MFV consiste em uma ferramenta que busca realizar o mapeamento do fluxo para identificar as atividades que agregam valor ou não, para depois buscar as melhorias necessárias. O MFV é uma ferramenta que ajuda a compreender os passos do processo através da manufatura enxuta (Salgado *et al.* 2009). Para modelar o fluxo de valor, utiliza-se um conjunto de símbolos previamente estabelecidos, embora a equipe possa criar ou acrescentar novos ícones quando julgar necessário, a fim de representar características específicas do processo. (Rother; Shook, 2003).

A Figura 2 apresenta alguns dos principais símbolos utilizados na técnica de MFV, como os que são utilizados para representar processos, fluxos, estoques, transporte, informações e sistemas de controle apresentando o processo de mapeamento de forma visual.

Figura 2 – Símbolos MFV



Fonte: GeracaoLean (2022)

Rother e Shook (2003) apresentam cinco etapas básicas da criação de um MFV. A primeira delas consiste em identificar o produto ou serviço em que o MFV será aplicado, após isso, um mapa atual é desenvolvido a partir da etapa atual em que o processo se encontra. O terceiro passo consiste em avaliar o mapa atual para identificar os pontos de melhoria e quais foram os desperdícios encontrados de acordo com os princípios do *Lean*. Em seguida, é criado um MFV Futuro, após a implementação das melhorias, o qual representa a forma que o processo deve ficar ao final, seguindo para o último passo, que é a implantação do plano final.

### 2.3.3 OS 7 DESPERDÍCIOS

De acordo com Liker (2005), os sete desperdícios foram definidos pela empresa Toyota, e se referem às perdas que não agregam valor na produção, sendo elas:

superprodução, defeitos, tempo de espera, transporte, processamento excessivo, excesso de estoque e movimentos desnecessários.

A superprodução é apontada por Capital (2004) como a produção antecipada, antes da solicitação do cliente, ou em excesso, ou seja, mais do que era necessário produzir. Além da superprodução aumentar o estoque, aumenta também o risco de erros.

Os defeitos, de acordo com Antunes *et al.* (2008), estão associados à produtos que não cumprem os padrões de qualidade definidos no início do processo. Os defeitos causam desperdício e matéria prima, aumentam o tempo de produção e geram tempo ocioso entre os demais setores (Rawabdeh, 2005).

Shingo (1996) cita dois tipos de desperdício por tempo de espera. O primeiro relaciona-se a espera do processo que ocorre quando um processo inteiro depende do anterior para prosseguir, podendo ser resolvida a partir da padronização do processo. O segundo refere-se a espera do lote, o qual ocorre quando as peças de determinado lote aguardam a conferência de todas para seguirem para as outras etapas.

O desperdício de transporte ocorre em toda movimentação de materiais, pois não agregam valor ao processo, *layouts* ineficientes e ferramentas de transporte muito grandes também contribuem para esse problema na produção (Dennis, 2007).

O processamento excessivo é composto por atividades consideradas desnecessárias para que o processo ocorra, ao fazer mais do que o cliente solicitou, ocorre o desperdício de matéria prima, tempo e, em alguns casos, causa estoque em excesso (Oliveira, 2016).

Oliveira (2016) também aponta o excesso de estoques, que são causados pelo acúmulo de materiais. Esse acúmulo causa alta demanda de espaço, risco de perder os produtos caso não haja venda, além do alto custo financeiro.

O último desperdício engloba a movimentação desnecessária, o qual pode envolver a necessidade de atravessar setores distantes muitas vezes no dia, ou ainda precisar sair do posto de trabalho para buscar ferramentas. A movimentação desnecessária é resultado de um layout de empresa mal planejado, atrasando os trabalhadores (Womack; Jones, 2003).

Tapping e Shuker (2010) apontam os desperdícios no contexto do *Lean Office*, abordando que os desperdícios do *Lean Manufacturing* acontecem, em grande parte de forma física e visível, enquanto os do *Lean Office* ocorrem principalmente em

informações, pois não são visualizados diretamente, mas afetam o processo. O Quadro 3 traz uma relação entre os desperdícios em cada contexto *Lean*.

Quadro 2 - Os 7 desperdícios: Lean Manufacturing x Lean Office.

<b>Desperdícios</b>	<b><i>Lean Manufacturing</i></b>	<b><i>Lean Office</i></b>
1. Superprodução	Produção antecipada ou em excesso.	Produzir papéis e informações em excesso.
2. Espera	Tempo aguardando chegada de peças ou conclusão do processo anterior.	Tempo de espera/Inatividade de processos.
3. Transporte	Movimentação de materiais, transporte de ferramentas muito grandes.	Movimentação desnecessária de pessoas e informações.
4. Processamento excessivo	Desperdício de matéria prima por peças demais sendo produzidas.	Excesso de etapas ou retrabalho administrativo
5. Estoque	Acúmulo de materiais, afetando espaço e custos.	Acúmulo de informações/Paradas no Fluxo.
6. Movimentação	Atravessar setores, buscar materiais utilizados no trabalho em locais afastados.	Movimentação física desnecessária, troca de setores.
7. Defeitos	Produtos que não cumprem com o padrão de qualidade,	Erros de informação ou documentação incorreta

Fonte: Elaborado pela autora com base em Tapping e Shuker (2010), Capital (2004), Oliveira (2016), Dennis (2007), Antunes *et al.* (2008), Shingo (1996).

### 2.3.4 LITERATURA RECENTE NA APLICAÇÃO DO LEAN OFFICE

É possível encontrar na literatura estudos que têm aplicado os princípios do *Lean* em ambientes administrativos, com o intuito de reduzir desperdícios e aumentar a eficiência, ao aperfeiçoar a experiência do cliente. Nessa subseção, alguns foram analisados, abordando a eficácia da filosofia enxuta na melhoria de processos (Lima, *et al.*, 2023; Sabur; Simatupang, 2015).

No contexto universitário, Peralta-Abarca *et al.* (2024) demonstram que a

utilização da ferramenta *Lean* permite identificar falhas e atividades que não agregam valor ao fluxo, o que resulta em uma redução significativa do tempo de processo e dá base para a construção de um novo fluxo mais otimizado. De forma semelhante, Lima *et al.* (2023) apresentam o *Lean Office* como uma abordagem que, ao ser combinada com outras ferramentas de melhoria, apresenta melhoras no desempenho de processos administrativos dentro de universidades.

Em outros contextos, de diferentes empresas e serviços os resultados também foram bem parecidos. Sastre *et al.* (2018) trouxeram a aplicação em uma empresa de design, em que o principal problema era a sobrecarga e acúmulo de tarefas. Moreira *et al.* (2019) abordaram a ferramenta em um setor de desenvolvimento de energia elétrica, que necessitava da reestruturação do formulário de avaliação da gerência, pois estava antigo e desatualizado. Costa, Oliveira e Oliveira (2019) analisaram um setor de faturamento, onde encontraram desperdícios e processos atualizados.

#### 2.4. SERVICE BLUEPRINTING NA PADRONIZAÇÃO

Segundo Ugan (2006), a padronização de processos consiste em definir e documentar procedimentos para assegurar a uniformidade e a qualidade das operações. Em escritórios de advocacia, a padronização contribui para a eficiência e a redução de falhas, e aumenta a satisfação dos clientes e a confiabilidade do escritório.

Padronizar significa estabelecer normas e procedimentos que devem ser seguidos para garantir a qualidade e a previsibilidade dos resultados. A padronização visa reduzir perdas e promover um processo fluido e eficaz, por meio da documentação de procedimentos, as equipes conseguem manter um alinhamento nas práticas, garantindo que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades e os prazos estipulados para cada tarefa (Cantidio, 2012).

O *Service Blueprinting* consiste em uma ferramenta de mapeamento de processos de serviço, utilizada para documentar de forma visual todas as etapas de interação entre clientes e organizações. De acordo com Bitner *et al.* (2002), o *Blueprinting* pode ser definido como “uma técnica que detalha não apenas as ações do cliente, mas também as atividades de *front-stage*, *backstage* e os processos de suporte necessários para a entrega do serviço”. O principal objetivo da ferramenta

consiste em permitir que gestores identifiquem gargalos, pontos de falha e áreas de melhoria.

A estrutura do *Service Blueprinting* é composta por quatro componentes, conforme descritos por Bitner, Ostrom e Morgan (2008). Inicialmente, as ações do cliente, ou seja, todas as etapas que o cliente realiza ao consumir determinados serviços, como, por exemplo, solicitação de consulta. As ações de *front-stage* são as interações que são visíveis ao cliente, realizadas pela organização, por exemplo, o atendimento inicial. Já as ações de *Backstage* são as atividades internas, que não são visíveis ao cliente, mas suportam o *front-stage*, como a preparação de documentos para atendimento. Por último, o processo de suporte, sistemas e recursos envolvidos para entregar o serviço final, como a base de dados da organização.

A utilização dessa ferramenta traz benefícios para a padronização de processos, um dos principais é a clareza de responsabilidades, pois ao visualizar as etapas, a equipe sabe exatamente quem faz, o que faz e quando faz (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2014). Outro benefício do *Service Blueprinting* é a identificação de gargalos, o mapeamento facilita a detecção de etapas onde ocorrem atrasos ou retrabalhos (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008). Além disso, o *Service Blueprinting* contribui para a melhoria contínua, pois permite atualizar processos de forma estruturada, pois permite registrar alterações no próprio diagrama e promover ciclos de aperfeiçoamento, como apontado por Zeithaml, Bitner e Gremler (2013).

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2010), essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois teve como objetivo trazer conhecimentos para uma aplicação prática, voltada para a melhoria do processo de atendimento em um escritório de advocacia previdenciário. A pesquisa possui como abordagem uma pesquisa qualitativa, uma vez que buscou compreender os fatos com profundidade, ao considerar aspectos subjetivos do serviço prestado no escritório (Minayo, 2014).

Além disso, caracterizou-se como descritiva, tendo em vista que buscou mapear o fluxo de atendimentos no escritório para identificar os pontos críticos e as possíveis falhas existentes no processo, determinar a criticidade das falhas encontradas, e identificar possíveis pontos de melhoria, e, posteriormente, descrever o fluxo atual e futuro, apresentando comparações de tempo e desempenho.

Segundo Vergara (2016), a pesquisa exploratória busca expor as características de um fenômeno e estabelecer relações iniciais entre os fatos, servindo como base para análises mais profundas. No contexto deste trabalho, essa abordagem permitiu compreender o contexto do atendimento no escritório, levantar os dados preliminares e identificar quais aspectos desse processo deveriam ser analisados com maior profundidade.

Em seguida, a pesquisa descritiva, permitiu a realização do mapeamento do fluxo do atendimento, identificando problemas e desperdícios no processo e auxiliando a compreender a execução do serviço na prática, realizando então os mapeamentos de fluxo atual e futuro.

Como estratégia metodológica, adotou-se o estudo de caso, por permitir uma investigação aprofundada de um fato em seu contexto real, o serviço de atendimento prestado em um escritório de advocacia. Segundo Yin (2015), o estudo de caso permite compreender dinâmicas organizacionais complexas, que necessitam de uma análise rica e detalhada das práticas adotadas na organização. Nesse contexto, essa investigação, que ocorreu através da observação permitiu a sugestão de ações preventivas e corretivas, voltadas à melhoria dos atendimentos.

A metodologia pode ser representada a partir de uma sequência de passos (Figura 3), em que o primeiro deles foi a escolha do processo a ser mapeado, nesse caso, o processo de atendimento em um escritório de advocacia. Após definir o processo, seu início e fim, áreas a serem analisadas e indicadores a serem medidos

foi realizado o MFV atual, a partir do mapeamento do tempo de ciclo, utilização de símbolos padronizados e criação da linha do tempo, que contribuiu para o terceiro passo, o de encontrar os desperdícios e problemas no fluxo. O próximo passo foi o desenho do MFV futuro, apresentando um cenário ideal após a redução ou eliminação dos desperdícios encontrados anteriormente, projetando melhorias, que servem para o último passo, a criação de um plano de ação, com prazos, melhorias e metas, a partir de um desenho detalhado.

Figura 3 - Passo a Passo Metodologia



Fonte: Autora, com base na metodologia (2025)

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo ocorreu em um escritório de advocacia localizado na cidade de Fraiburgo – SC. O escritório trabalha com processos na área previdenciária, como aposentadorias, auxílio-doença, auxílio-acidente, benefícios assistenciais para idosos e pessoas com deficiência que estejam em vulnerabilidade social (BPC LOAS), além das áreas trabalhista e cível. Essas áreas dependem de alta demanda de atendimentos diariamente, o que torna o fluxo de processos volumoso e sujeito a variações conforme o tipo de benefício solicitado.

O setor estudado neste estudo de caso foi o setor previdenciário, com foco em aposentadorias. Esse setor possui quatro advogadas responsáveis, sendo que duas delas atuam nas etapas de atendimento inicial, agendamentos e parecer, e as outras

duas nas etapas de busca de documentos, cálculo, análise e protocolo. A divisão das atividades entre as profissionais foi definida sem considerar a complexidade de cada caso e a disponibilidade de cada advogada, o que impacta diretamente no tempo de resposta ao cliente.

O setor trabalhista do escritório em estudo conta com três advogados; da mesma forma, o setor de auxílios também possui três advogados, enquanto o setor cível conta com apenas um advogado. Ao todo, o escritório conta com 16 funcionários. Essa distribuição reflete a especialização dos setores e o volume de processos característico de cada área, em que o setor previdenciário concentra a maior quantidade de atendimentos. Por esse motivo, esse estudo se concentra nos atendimentos previdenciários, especificamente em casos de aposentadoria, pois é o setor em que mais há procura, conseqüentemente, pelo alto fluxo de atendimentos, ao trazer melhorias neste processo a imagem do escritório melhora significativamente.

O processo de atendimento no setor de aposentadoria inicia na recepção, onde o cliente faz sua solicitação e é encaminhado ao setor responsável, nesse caso, o de aposentadoria. Esse setor realiza a entrevista inicial, preenche a ficha do cliente, e faz a solicitação de documentos. Após essa etapa, o processo é registrado internamente, sendo então encaminhado ao setor que realiza o cálculo e solicita o agendamento do parecer final. Esse fluxo pode ocorrer tanto presencialmente quanto por aplicativo de comunicação, o que aumenta o volume e a variabilidade das solicitações.

Entretanto, durante a análise do processo atual, foi possível observar a existência de longos períodos de espera entre uma etapa e outra, ausência de padronização na comunicação com o cliente e retrabalhos decorrentes de informações incompletas ou incorretas. Esses fatores evidenciam a necessidade de mapeamento detalhado do fluxo, permitindo identificar gargalos, eliminar desperdícios e propor melhorias que tornem o atendimento mais ágil e consistente.

#### 4.2 MAPA DE FLUXO DE VALOR DO ESTADO ATUAL

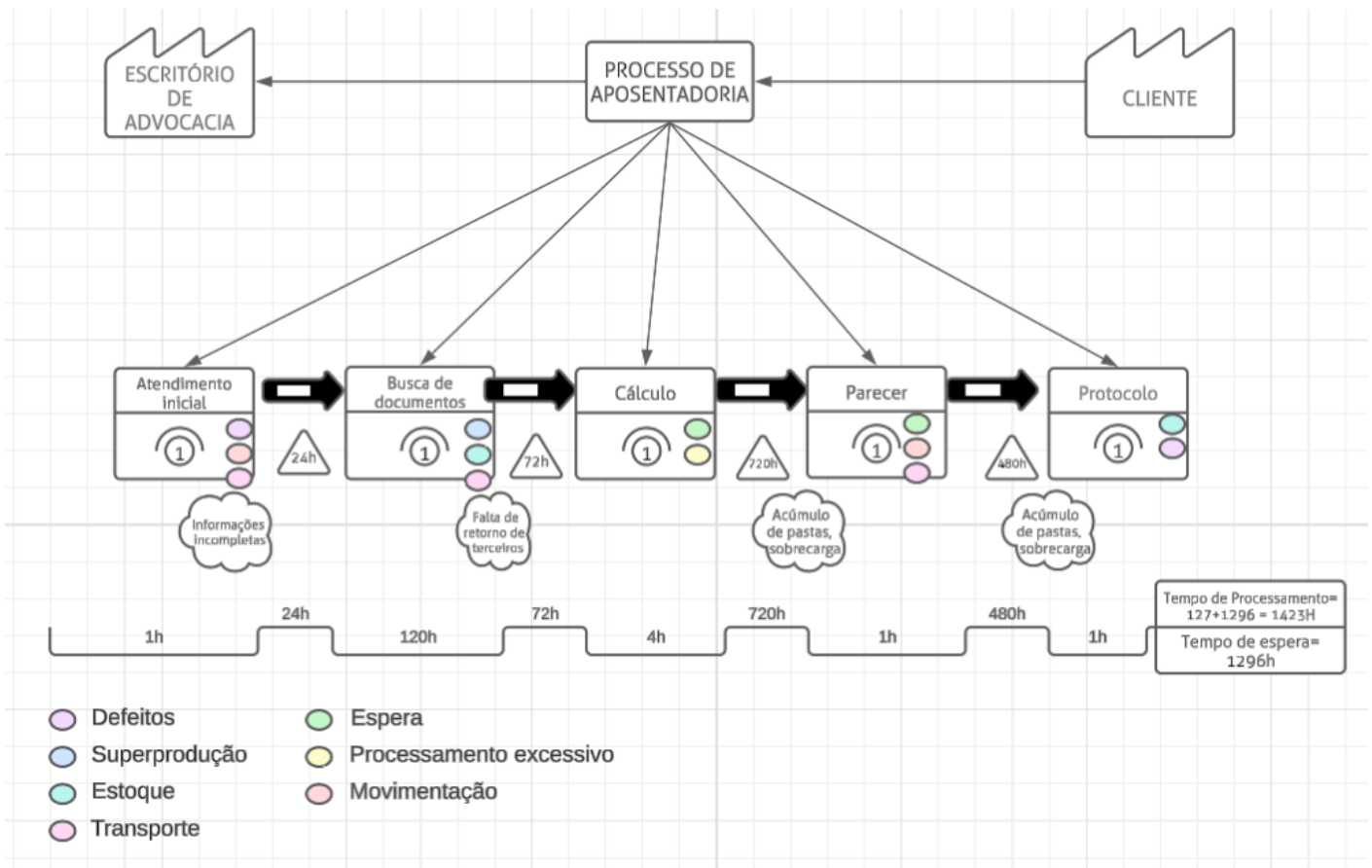
A análise desses fatores e das inconsistências na prestação do serviço motivou o desenvolvimento do MFV atual (Figura 4). A partir desse mapeamento foi encontrado um tempo de espera de 1296 horas, enquanto o *Lead Time*, ou seja, o tempo total do processo chegou a 1423 horas, onde somente 127h eram de trabalho ativo.

Além disso, desperdícios foram identificados, como as informações incorretas

e a produção de informações em excesso no processo de atendimento inicial, que ocorriam pois o formulário utilizado nessa entrevista era desatualizado e com perguntas em que os clientes facilmente erravam as respostas, como datas a respeito de período rural, detalhamentos de contribuição, lista de documentos detalhadas, que também se tornavam questionamentos em excesso, além de perguntas como nome e contato dos empregadores, por esse foco em perguntas não essenciais, havia um tempo de espera muito alto na busca de documentos, pois além de solicitar documentos errados, muitos só eram solicitados posteriormente, deixando o processo parado, essa busca levava em média cinco dias.

O tempo de espera também foi um problema na etapa do cálculo, o que ocorria também pelo excesso de retrabalho por cálculos incorretos. Contudo, o que mais chamou atenção nessa análise foi o período de aproximadamente 30 dias em que os processos ficavam parados esperando o agendamento do parecer, isso acontecia pela sobrecarga de determinado setor, onde as tarefas acumulavam e o tempo de parada aumentava, além das informações incorretas que eram repassadas ao cliente nessa etapa.

Por fim, o processo de protocolo também contava com seus desperdícios, como o tempo de espera para uma análise ser concluída e os erros de protocolo, que exigiam retrabalho urgente, atrasando tanto o processo protocolado quanto os que estavam na fila para protocolar.



Fonte: Autora (2025)

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS DESPERDÍCIOS

O Quadro 2 detalha os desperdícios encontrados durante o mapa atual com base nos 7 desperdícios do *Lean*. No contexto industrial, esses desperdícios incluem a superprodução, que ocorre por produzir mais do que o necessário; a espera, relacionada ao tempo ocioso entre etapas produtivas; o transporte excessivo de materiais; o processamento além do necessário; o acúmulo de estoques intermediários; a movimentação física desnecessária de operadores; e os defeitos, representados por falhas na produção que geram retrabalho, desperdícios e custos elevados.

Quando esses conceitos são adaptados ao *Lean Office*, eles passam a refletir desperdícios intangíveis ligados ao fluxo de informações e à prestação de serviços administrativos.

No processo analisado, a relação entre os desperdícios foi feita da seguinte forma: a superprodução ocorre na criação excessiva de documentos,

relatórios e e-mails, principalmente na etapa de busca de documentos, como a elaboração de formulários que repetiam informações, a impressão de documentos anexados e o envio de e-mails solicitando dados que o cliente já havia fornecido; o tempo de espera surgiu em atrasos de aprovações, respostas, assinaturas e liberações de sistema, afetando o cálculo e a emissão dos pareceres, especialmente quando os cálculos ficavam parados aguardando novas informações do cliente que haviam sido coletadas de forma incorreta inicialmente ou quando o sistema interno apresentava instabilidade, interrompendo o avanço das análises.

O transporte ocorreu na circulação desnecessária de informações e documentos entre setores, onde ocorria a troca excessiva de pastas entre atendimento, parecer e protocolo, muitas vezes apenas para obter uma assinatura ou solicitar documentos. O processamento excessivo apareceu na repetição de cálculos, cadastros, revisões, formulários de atendimento que continham informações desnecessárias ou incorretas, como revisões de dados faltantes no cadastro, campos duplicados no formulário e cálculos refeitos por inconsistências.

O estoque foi encontrado em documentos pendentes, e-mails acumulados e tarefas paradas durante os processos que antecedem o protocolo, com pastas aguardando análise por longos períodos e mensagens dos clientes permanecendo na caixa de entrada sem leitura imediata, além de e-mails solicitando documentos para empresas. A movimentação física desnecessária foi observada nos constantes deslocamentos para impressões, trocas de setores e busca de materiais, ocorrendo principalmente entre atendimento inicial, parecer e busca de documentos e, por fim, os defeitos ficaram evidentes nos erros de cálculo, falhas de comunicação e retrabalho no atendimento inicial, incluindo dados incompletos no cadastro, erros de digitação e divergências nas informações repassadas ao cliente, que exigiam correções e reinício de etapas.

Quadro 2 – Resumo dos desperdícios encontrados

Lean Manufacturing	Lean Office	Escritório	Etapa
<b>1. Superprodução</b>	Produzir informações em excesso.	Cria relatórios desnecessários, duplicar planilhas, enviar e-mails sem necessidade, perguntas irrelevantes na entrevista.	Atendimento Inicial/Busca de documentos.
<b>2. Espera</b>	Temo de espera/Inatividade de processos.	Atrasos aguardando aprovações, respostas de e-mails, assinaturas, liberação de sistemas ou documentos para continuar o trabalho	Cálculo/Parecer.
<b>3. Transporte</b>	Movimentação desnecessária de informações.	Troca de documentos físicos entre setores, impressão repetida de documentos, chamar clientes para pareceres desnecessários.	Parecer/Atendimento Inicial/Busca de documentos
<b>4. Processamento excessivo</b>	Excesso de etapas ou retrabalho administrativo	Refazer cálculos, refazer cadastro, revisar várias vezes o mesmo documento, fazer documentos repetidos.	Cálculo.
<b>5. Estoque</b>	Acúmulo de informações/Paradas no Fluxo.	Documentos pendentes, e-mails não lidos, tarefas em fila no sistema, processos esperando análise ou aprovação.	Protocolo/Busca de Documentos.
<b>6. Movimentação</b>	Movimentação física desnecessária	Caminhar muito dentro do escritório para buscar impressões, arquivos, assinaturas ou informações, distância entre setores, procurar materiais e pastas mal organizadas.	Parecer/Atendimento Inicial/Busca de documentos
<b>7. Defeitos</b>	Erros de informação ou documentação incorreta	Dados errados em planilhas, erros de digitação, formulários preenchidos incorretamente, falhas ao repassar informações ao cliente, retrabalho por falhas humanas ou falta de padronização.	Atendimento inicial/Protocolo.

Fonte: Autora (2025)

#### 4.4 MAPA DE FLUXO DE VALOR DO ESTADO FUTURO

No MFV do estado futuro representado pela Figura 5, é possível observar a configuração ideal do processo de atendimento do setor de aposentadoria após a aplicação dos princípios do *Lean Office*. O fluxo passa a ser estruturado de forma linear, com etapas definidas e tempos padronizados, para reduzir variações e retrabalhos. O atendimento inicial continua sendo concluído em aproximadamente 1 hora, o que garante que todas as informações necessárias sejam coletadas por meio de uma entrevista completa e sem questionamentos excessivos.

Em seguida, a etapa de busca de documentos, que originalmente era feita por outro setor, passa a ocorrer junto do atendimento inicial, de maneira mais objetiva e segura, com um limite de 24 horas para início da atividade e 72 horas para sua finalização, o que assegura maior controle e agilidade e evita o atraso por trocas

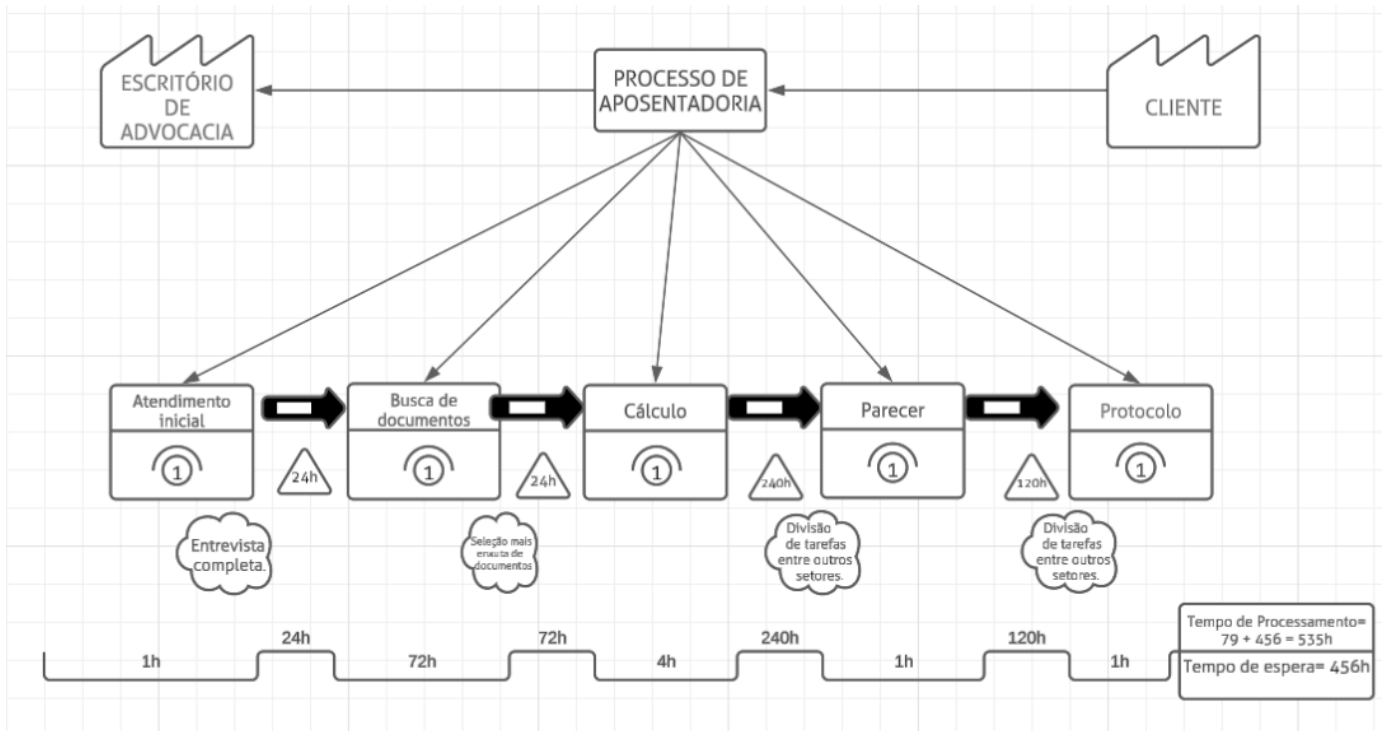
excessivas de setor. O cálculo de aposentadoria continua sendo realizado com um limite de 4 horas, porém com correções nos defeitos antes encontrados, para que não ocorra o retrabalho, a correção foi possível devido à padronização de ferramentas e métodos.

Nas etapas subsequentes do MFV futuro, o parecer e o protocolo passam a operar com uma divisão de tarefas entre os setores, evitando sobrecarga e atrasos que eram recorrentes no fluxo atual. Embora ainda existam períodos de espera decorrentes de exigências externas e internas, como as 240 horas antes da etapa de parecer e as 120 horas que antecedem o protocolo, o tempo de espera dessas atividades foi significativamente reduzido, o que demonstra maior eficiência operacional.

Ao final, o mapa apresenta um Tempo de Processamento total de 535 horas e um tempo de espera de 456 horas, valores que tornam evidentes as melhorias aplicadas no mapa futuro. Assim, o MFV futuro aborda como a reorganização do fluxo, a padronização das tarefas e a definição de tempos e responsabilidades de cada setor contribuem para um processo mais enxuto, estável e com menor incidência de falhas e retrabalhos.

O MFV futuro propõe um fluxo otimizado e alinhado ao *Lean Office*, e traz melhorias em que o tempo de espera passou de 1296h para 456h, enquanto o tempo de processamento diminuiu de 1423h para 535h. Essas melhorias ocorreram basicamente a partir de uma redistribuição de função entre os setores, da padronização e conferência dos cálculos para evitar retrabalho, padronização do atendimento inicial, priorização de atendimentos, reduzindo acúmulos de pastas, e da revisão de movimentos e busca de informações desnecessárias, filtrando o que realmente se torna necessário para o processo.

Figura 5 – MFV Futuro



Fonte: Autora (2025)

#### 4.5 PLANO DE AÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

A partir das melhorias esperadas identificadas no MFV futuro, como a entrevista completa, seleção mais enxuta de documentos, a nova divisão de tarefas entre os setores e a definição dos responsáveis por cada fase, foi possível desenvolver ações corretivas diretamente relacionadas a cada uma dessas falhas. Essas melhorias foram definidas com base na análise dos gargalos encontrados no mapa do estado atual, permitindo visualizar de forma objetiva o que precisava ser ajustado para que o processo se tornasse mais eficiente e consistente.

Dessa forma, o Plano de Ação apresentado no Quadro 3 estabelece as soluções propostas, e conecta cada desperdício encontrado às melhorias necessárias para que ocorra a redução ou a eliminação dele. O plano também organiza as ações por prazo estimado, e demonstra quais mudanças possuem maior imediatismo para reduzir o tempo de espera, eliminar retrabalhos e melhorar o fluxo de informações

entre os setores.

Quadro 3 - Plano de Ação

<b>Ação</b>	<b>Descrição da Melhoria</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Prazo estimado</b>	<b>Resultados esperados</b>
Padronização do processo de atendimento	Elaborar o fluxo padrão do processo, definir etapas, responsáveis e documentos. Utilizar o <i>blueprinting</i> como ferramenta de padronização, redesenhando o processo de maneira detalhada.	Recepção, setor de aposentadoria	Imediato	Processo claro, padronizado e otimizado, com redução de desperdícios, principalmente do tempo de espera.
Revisão de formulários	Atualizar formulários utilizados no atendimento, eliminar campos desatualizados e padronizar documentos necessários para aposentadoria.	Setor de aposentadoria	Imediato	Atualizar formulários utilizados no atendimento, eliminar campos desatualizados e padronizar documentos necessários para aposentadoria.
Organização das informações do atendimento	Criar modelo padrão de pastas digitais, definir nomeações e estrutura mínima para documentos de cada cliente	Recepção, setor de aposentadoria	Curto prazo	Informações organizadas, fácil acesso e menor tempo de busca.
Padronização de comunicação com o cliente	Criar mensagens padrão para WhatsApp, alinhar comunicações entre setores e realizar reuniões semanais curtas.	Todos os setores	Imediato	Comunicação clara, menos erros e diminuição do retrabalho.
Redivisão de tarefas entre setores	Redistribuir tarefas entre setores, criar critérios de prioridade, otimizar a comunicação interna e reduzir deslocamentos desnecessários.	Setor de aposentadoria	Imediato	Processo claro, padronizado e otimizado, com redução de desperdícios, principalmente do tempo de espera e movimentação excessiva.
Monitoramento contínuo	Acompanhar indicadores (tempo médio, retrabalho, pendências) e revisar o processo em 30 e 60 dias após a implementação.	Todos os setores	Contínuo	Controle do processo e melhoria contínua do atendimento.

Fonte: autora (2025)

Entre as ações definidas estão a padronização do processo de atendimento, elaborando um novo fluxo que será apresentado detalhadamente no diagrama do *Blueprinting*, resultando em um processo claro, otimizado e com os desperdícios reduzidos, além do melhor controle das etapas executadas. Essa padronização foi estruturada de forma que todos os colaboradores sigam um mesmo procedimento, e busca evitar variações na execução das atividades e garantir previsibilidade.

A principal alteração que pode ser vista no *Blueprinting* é a nova divisão dos setores. Anteriormente, para cada etapa era necessário realizar a troca de setor, o que levava os funcionários a movimentações excessivas, acúmulo de pastas e desorganização. Essa rotina, além de aumentar o desgaste dos colaboradores, gerava atrasos e dificultava a rastreabilidade do processo.

Após a alteração, cada setor desenvolve suas atividades que se relacionam e podem ser feitas de forma imediata, de forma linear, o que reduz significativamente deslocamentos desnecessários. A alteração ainda torna o fluxo mais contínuo e elimina interrupções que antes impactavam diretamente na produtividade.

As próximas ações foram a revisão de formulários, com o intuito de reduzir erros e acúmulo de informações desnecessárias no atendimento, o que trouxe como resultado a redução de retrabalhos, e a organização das informações coletadas, por meio da redução do tempo de busca. Com formulários mais objetivos e padronizados, tornou-se possível registrar somente os dados prioritários em cada etapa, evitando divergências e perdas de informação que atrasavam o processo.

Além disso, também foi proposto padronizar as interações com os clientes, alinhando a comunicação, que ficou mais clara e com chances menores de retrabalho, eliminando dúvidas frequentes e garantindo que o cliente compreenda exatamente quais documentos são necessários e quais etapas serão realizadas; e reduzir o tempo de espera a partir da redistribuição de tarefas entre setores, reduzindo a sobrecarga e, conseqüentemente, o tempo de parada que antes acumulava atividades pendentes em um único responsável.

Outra ação relevante foi a nova divisão dos setores, eliminando desperdícios de tempo de espera e movimentação desnecessária, pois a sobrecarga foi reduzida e o processo ficou mais fluido, pois agora as atividades dos setores se relacionam, ao invés de uma troca extensa de profissional, onde ocorriam várias voltas, agora segue de maneira linear, trazendo mais sentido ao processo em geral.

O conjunto dessas ações estabeleceu o caminho para um processo mais ágil, padronizado e eficiente, proporcionando melhorias tanto para o cliente quanto para o fluxo interno do escritório, aumentando a qualidade do atendimento e a confiabilidade das informações trocadas ao longo do processo. Na seção a seguir, algumas iniciativas de melhoria serão detalhadas.

#### 4.5.1 REDESENHO E PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO

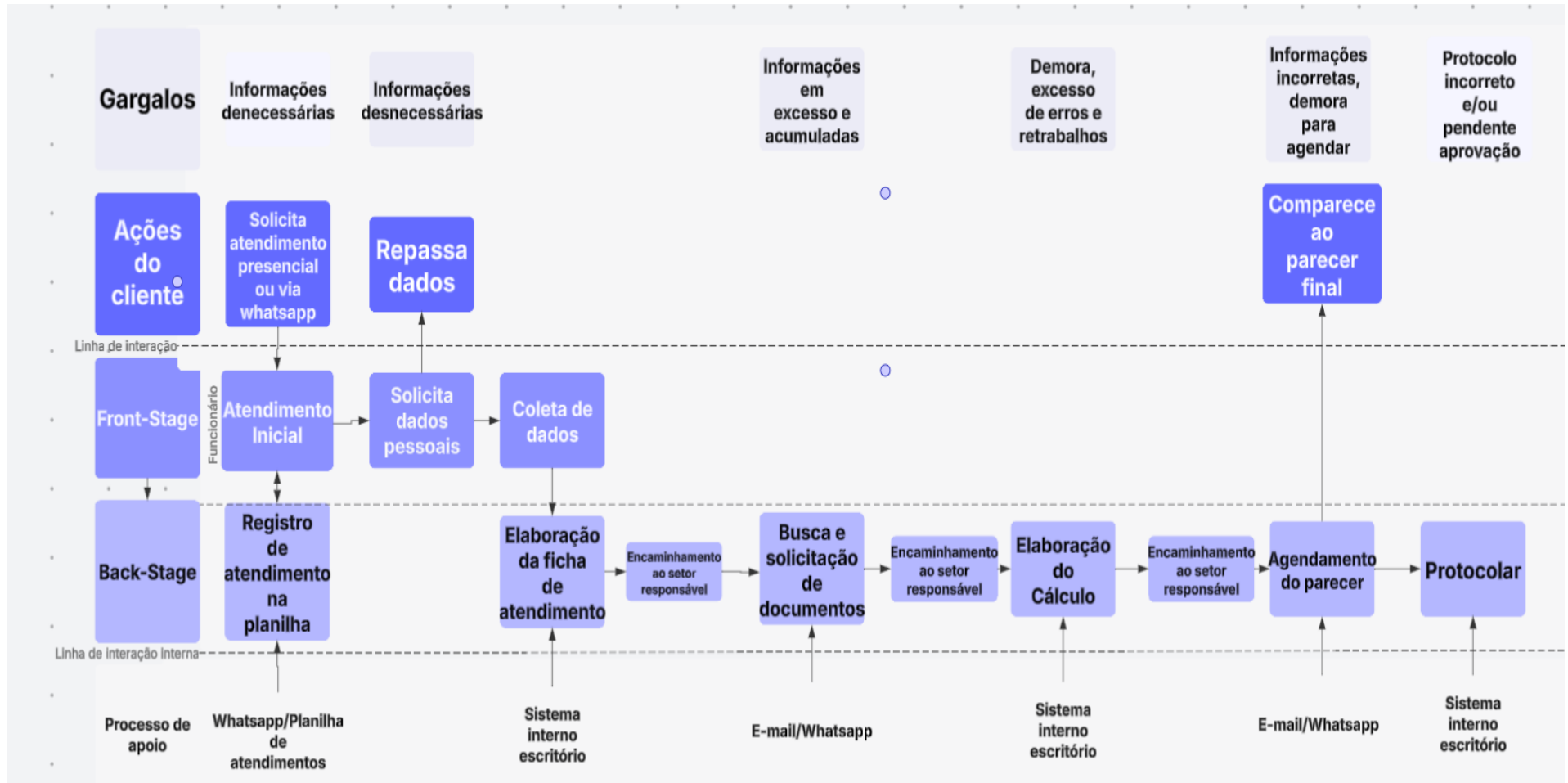
Como forma de redesenhar o processo de atendimento de maneira mais clara e detalhada, foi utilizado o *Service Blueprinting*, uma ferramenta que permite visualizar cada interação do serviço de forma estruturada. O *Blueprinting* foi útil nesse caso porque possibilitou separar visualmente o que acontece no contato direto com o cliente, o que ocorre nos bastidores e quais são os processos internos que dão suporte às atividades. Dessa forma, tornou-se possível visualizar não apenas o fluxo do atendimento, mas também as causas dos gargalos e falhas que apareciam ao longo do processo.

Para demonstrar essa evolução, foram construídas duas versões do *Blueprinting*: o modelo Atual (Figura 6) e o modelo Futuro (Figura 7). No modelo atual, foi possível identificar claramente os principais problemas que interferem na eficiência dos atendimentos.

O processo apresentava trocas constantes de setores logo no início, fazendo com que o cliente e os documentos circulassem diversas vezes entre áreas diferentes. Essa movimentação excessiva gerava retrabalho, esperas desnecessárias, acúmulo de pastas e uma desorganização que acabava prejudicando tanto o desempenho dos funcionários quanto a experiência do cliente.

Além disso, muitas atividades que poderiam ser realizadas de forma sequencial acabavam interrompidas pela necessidade de deslocamento, o que aumentava o tempo total do atendimento e causava sobrecarga em setores específicos.

Figura 6 – Blueprinting Atual



Fonte: Autora (2025)

A partir dessas observações, foi desenvolvido o modelo Futuro (Figura 7), que representa como o processo deve funcionar após a implementação das melhorias propostas no plano de ação. Nesse novo modelo, o fluxo é reorganizado de maneira lógica, contínua e padronizada.

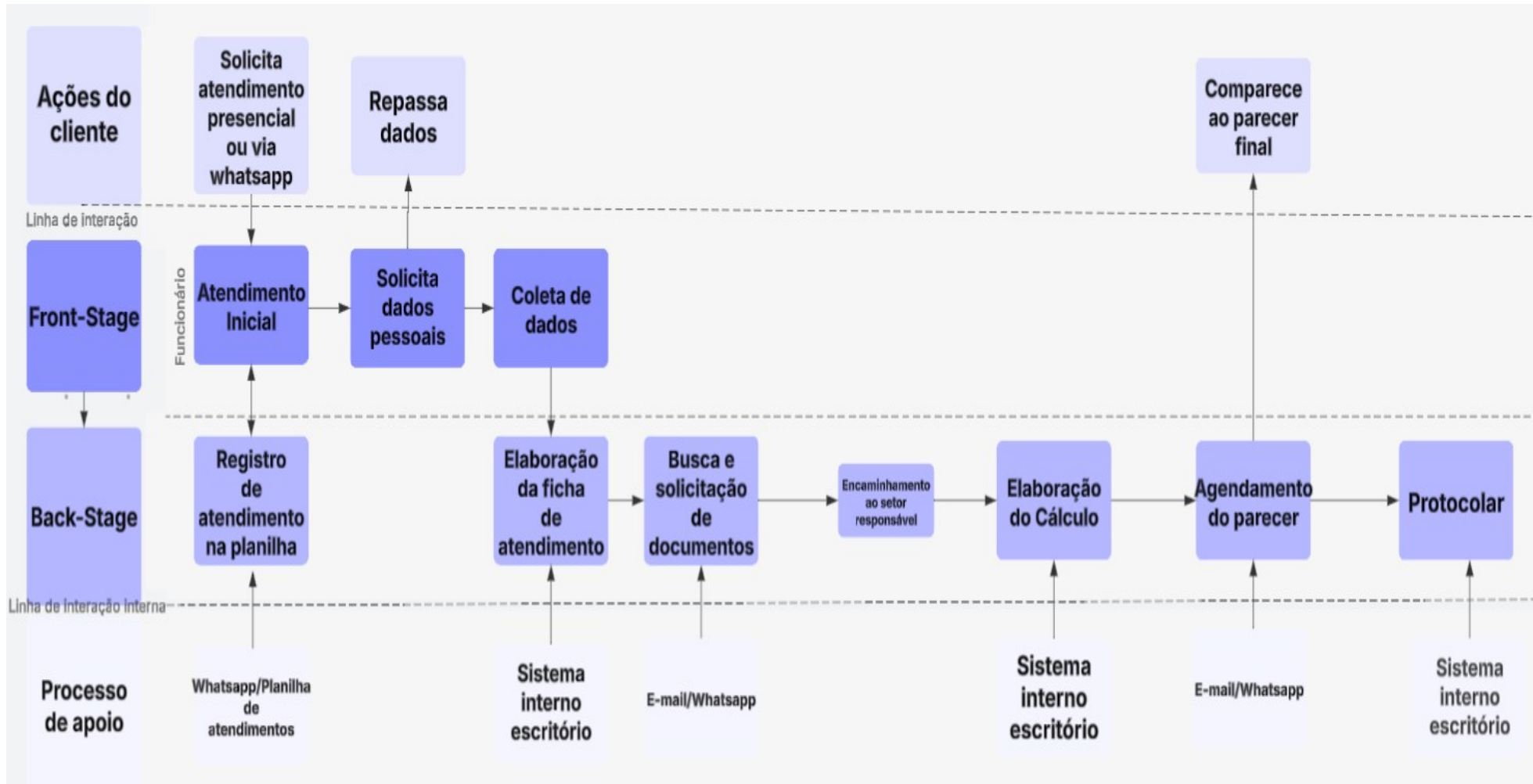
A principal mudança que pode ser vista de forma imediata é a nova divisão entre os setores. Em vez de exigir que o atendimento migre diversas vezes de um setor para outro, cada área passa a desempenhar suas próprias atividades de maneira mais completa e integrada, o que reduz deslocamentos, elimina acúmulos de tarefas e permite que as etapas aconteçam de forma linear.

No *Blueprinting* Futuro (Figura 7), o cliente tem um caminho mais direto e simples dentro do processo. As ações de *front-stage*, ou seja, aquelas em que há contato direto com o cliente, tornam-se mais rápidas e bem definidas, porque já estão apoiadas por atividades de *backstage* organizadas previamente. Da mesma forma, os processos de apoio passam a sustentar todo o fluxo sem interrupções, o que garante que as informações e documentos circulem de forma padronizada e imediata.

Essa reorganização gera um fluxo mais fluido, com menos passos desnecessários e maior clareza sobre quem é responsável por cada tarefa. O que antes era desorganizado e exigia movimentos repetitivos agora se transforma em um processo contínuo e alinhado com as práticas do *Lean Office*. Além de melhorar o desempenho do escritório, o *Blueprinting* Futuro (Figura 7) também contribui diretamente para a satisfação do cliente, que passa a receber um atendimento mais rápido, direto e confiável.

Assim, a comparação entre os dois modelos aborda não apenas os problemas do processo anterior, mas também como as melhorias estruturadas, a nova divisão de responsabilidades e a eliminação dos gargalos permitiram construir um fluxo ideal. O *Blueprinting* Futuro (Figura 7) representa, portanto, a forma como o atendimento deve funcionar após a padronização, garantindo eficiência e organização.

Figura 7 – Blueprinting Futuro – processo redesenhado



Fonte: Autora (2025)

#### 4.5.2 REVISÃO DOS FORMULÁRIOS DE ATENDIMENTO INICIAL

Outra proposta de melhoria foi a revisão dos formulários utilizados nos atendimentos iniciais com o objetivo de torná-los mais objetivos e úteis, reduzir o excesso de informações e, conseqüentemente, acelerar o fluxo de trabalho. Para realizar essa revisão, foi necessário mapear cada campo existente, validar sua utilidade com base nas necessidades reais das etapas seguintes, como a de cálculo, agendamento de parecer, protocolos, e remover campos que se mostravam irrelevantes para a projeção.

Exemplos de itens retirados foram campos de histórico excessivamente longos que repetiam informações já presentes em documentos anexados, perguntas abertas que geravam respostas divergentes e campos de coleta de dados profissionais, que raramente eram utilizados pelos setores responsáveis, e caso fossem necessários, poderiam ser facilmente encontrados posteriormente.

Cada readequação foi justificada em termos de redução de tempo de preenchimento, diminuição de erro das respostas e menor probabilidade de erro nos setores ao transferir informações para o sistema de cálculo.

Para preservar a qualidade do atendimento e a conformidade documental, padronizamos os campos de qualificação profissional e registros mínimos que devem ser obrigatoriamente preenchidos antes do encerramento do atendimento inicial, para preenchimento de documentações, como procuração e contrato de honorários.

Essa padronização inclui solicitações claras, breves instruções no próprio formulário e coleta de dados relevantes. Como consequência, foi possível obter uma redução do retrabalho, pois os documentos solicitados já vinham completos ou corretamente encaminhados, além de um fluxo de atendimento inicial mais ágil entre recepção, setor de cálculo e agendamento, o que diminui a necessidade de contatos posteriores apenas para complementar informações básicas.

Uma alteração importante foi a inclusão da lista de documentos exigidos para casos rurais diretamente no formulário, atendendo à necessidade de uniformizar exigências que antes variavam conforme o atendente. Em vez de deixar essa lista dispersa para entrevista posterior, ela foi incluída como parte do checklist do atendimento inicial, com itens como: CPF/CNPJ do produtor, comprovante de endereço rural, ITR (Imposto Territorial Rural) ou declaração equivalente, notas fiscais de venda e compra de produção, contrato de arrendamento ou parceria agrícola,

escritura e registro do imóvel.

A presença deste checklist no formulário reduz desencontros frequentes de informações, agiliza o processo de análise documental e permite que o setor responsável inicie verificações específicas sem necessidade de retorno do cliente.

Com isso, o atendimento inicial deixa de ser apenas um momento de coleta para se tornar uma etapa de entrevista, o que reduz esperas, padroniza critérios de aceitação documental (para casos rurais) e melhora a qualidade das informações que são necessárias para as próximas fases do processo.

A Figura 8 apresenta uma representação do formulário regularmente utilizado no atendimento inicial e evidencia uma série de problemas estruturais e informacionais que comprometem a qualidade dos dados coletados. O documento contém perguntas desatualizadas, pouco objetivas e suscetíveis a erros, como a solicitação de datas exatas de vínculos empregatícios, lista de documentos rurais que o cliente acredita possuir e descrições detalhadas de atividades insalubres, acompanhadas de pedidos de comprovação.

Estes itens exigem do cliente um nível de precisão que ele não tem, o que resulta em respostas incompletas, divergentes ou incorretas. Além disso, aparecem no formulário perguntas que não têm qualquer impacto no andamento do processo, como nome dos pais, nome do último empregador, telefone da empresa ou existência de área de MEI. Essas informações, apesar de simples, não geram valor para as próximas etapas e apenas aumentam o tempo de preenchimento.

Essas questões tornam o formulário atual ineficiente, pois induzem o cliente a respostas incertas e, em muitos casos, criam dúvidas até mesmo no próximo setor sobre como conduzir o cálculo. Como consequência, o processo passa a acumular dados irrelevantes, o que aumenta a necessidade de correções posteriores e aumenta a probabilidade de erros durante a análise.

Outro ponto refere-se à situação de que uma parte expressiva das informações solicitadas poderia ser obtida com precisão pelos setores responsáveis, ou seja, não deveriam ser perguntados ao cliente, já que podem ser levantados de forma correta pelo setor de busca de documentos. Assim, ao solicitar informações que podem ser verificadas oficialmente, o formulário atual acaba duplicando esforços e abrindo espaço para inconsistências e acúmulo de pastas aguardando análise.

Além disso, existe também a falta de alinhamento entre o formulário e as necessidades reais do processo. A presença de campos irrelevantes alonga o tempo

de atendimento, gera retrabalho e compromete a padronização, já que cada atendente tende a interpretar esses campos de forma diferente.

Assim, existe uma necessidade de revisão estruturada, com a retirada dessas perguntas e a reorganização do formulário para que se torne mais objetivo, assertivo e adequado às informações essenciais para o fluxo de trabalho.

Na Figura 9 apresenta-se o modelo ideal do formulário revisado, estruturado a partir da eliminação dessas inconsistências e da reorganização das informações realmente necessárias para o fluxo de atendimento. Diferente da versão anterior, que acumula perguntas imprecisas, repetitivas ou irrelevantes, o novo formulário se concentra em dados essenciais, padronizados e conectados às análises feitas pelos próximos setores.

Dessa forma, em vez de solicitar datas exatas de vínculos ou detalhes complexos sobre atividades realizadas, o formulário passa a direcionar o atendente para registros mínimos e verificáveis, o que evita a obtenção de informações incorretas e diminui significativamente o retrabalho.

Outro ponto fundamental nessa versão ideal é a inclusão da solicitação dos documentos necessários, já integrada ao próprio formulário. Ao invés de depender de listas separadas, com a necessidade de passar para outro setor, o *checklist* passa a compor a estrutura do atendimento inicial, o que guia o cliente sobre o que precisa ser entregue e garante que as necessidades entre os atendimentos sejam supridas de forma ágil.

A inclusão da solicitação de documentos evita erros, reduz a necessidade de retornar ao cliente para complementar documentação e aumenta a assertividade dos encaminhamentos para os setores responsáveis. Essa mudança também facilita a conferência por parte do setor de atendimento inicial, que consegue identificar rapidamente documentos faltantes e orientar o cliente ainda no primeiro contato.

Além disso, o novo modelo elimina campos que antes confundiam o cliente e não agregavam valor ao processo, como nome dos pais, área de MEI, contatos de empregadores e perguntas que não influenciavam em nenhuma tomada de decisão posterior. A remoção desses itens torna o formulário visualmente mais limpo, funcional e intuitivo. Essa organização reduz respostas vagas e diminui a quantidade de dados que precisariam ser conferidos ou corrigidos posteriormente.

Por fim, a Figura 9 demonstra um formulário atualizado, alinhado aos princípios do *Lean Office*: enxuto, padronizado e diretamente conectado ao fluxo do processo.

Ao incluir a lista de documentos necessária dentro da própria estrutura e eliminar detalhes desnecessários, o novo formato melhora a qualidade das informações coletadas no atendimento inicial, reduz falhas e prepara os setores seguintes para trabalhar com documentos completos, o que diminui o tempo de processamento, tempo de espera e evita retrabalhos.

As figuras 8 e 9 podem ser vistas nas páginas a seguir, ressaltando que as informações do escritório foram retiradas da imagem, mantendo somente as informações do formulário já existente, e do formulário ideal, que foi construído com base na análise realizada durante o estudo.

Figura 8 – Representação do formulário atual

**FORMULÁRIO DE ATENDIMENTO INICIAL - APOSENTADORIA****DADOS PESSOAIS**

Nome completo:

Nome da mãe:

Nome do pai:

Data de nascimento:

Endereço:

Estado civil:

Telefone principal:

Telefone alternativo:

E-mail:

**DADOS PROFISSIONAIS**

Profissão atual:

Nome do empregador:

Atividade exercida:

Contato da empresa:

Já contribuiu como autônomo? Quando?:

Já foi MEI? Em que área? Ainda está ativo?:

Possui algum registro de trabalho rural? Detalhar:

Possui documentos rurais? Listar:

Já trabalhou exposto a agentes nocivos? Quais? Detalhar atividades:

Já recebeu insalubridade?

Possui documentos de insalubridade? Listar:

**HISTÓRICO PREVIDENCIÁRIO**

Já fez algum pedido no INSS? Quais?:

Foi negado? Motivo da negativa:

Tem carteira de trabalho? Quantas vias?:

Possui contribuições não registradas?:

Figura 9 – Representação do formulário ideal

**FORMULÁRIO DE ATENDIMENTO INICIAL - APOSENTADORIA**

**DADOS PESSOAIS**

Nome completo:  
Data de nascimento:  
Endereço:  
Estado civil:  
Telefone principal:  
Telefone alternativo:  
E-mail:

**DADOS PROFISSIONAIS**

Profissão atual:  
Atividade exercida:  
Já contribuiu como autônomo? Quando?:  
Já foi MEI?:  
Possui algum registro de trabalho rural?:  
Já trabalhou exposto a agentes nocivos?:  
Já recebeu insalubridade?:

**HISTÓRICO PREVIDENCIÁRIO**

Já fez algum pedido no INSS? Quais?:  
Foi negado? Motivo da negativa:  
Tem carteira de trabalho? Quantas vias?:  
Possui contribuições não registradas?:

**Documentos rurais necessários**

- Comprovante de pagamento do imposto sobre a propriedade territorial rural (itrr);
- Certidão do imóvel (escritura, matrícula, transcrição, contrato do terreno – arrendamento – parceria - comodato);
- Ficha de sócio do sindicato dos trabalhadores rurais, recibo de pagamento da mensalidade e/ou carteirinha;

- Histórico ou boletim escolar (próprio – irmãos - filhos);
- Certidão de nascimento/casamento própria – civil ou religioso;
- Certidão de nascimento/casamento dos irmãos;
- Certidão de nascimento dos filhos;
- Certidão de casamento dos pais;
- CFP e/ou data de nascimento dos pais;
- Caso os pais sejam falecidos, certidão de óbito;
- Certidão de batismo própria e dos irmãos/filhos;
- Blocos de produtor rural;
- Notas de compra e venda (cooperativas, agropecuária, insumos);
- Demais documentos que comprovem que a família foi de lavradores/agricultores e que constem a localidade em que residiam;

OBS.: Todos os documentos podem ser apresentados com fotos legíveis por WhatsApp ou originais.

## 4.6 DISCUSSÃO

Os resultados indicam que esse estudo contribui para o desenvolvimento organizacional voltado à excelência no atendimento, padronizando processos e reduzindo falhas e tempo de espera, que se destacaram inicialmente como os fatores mais importantes para definir a satisfação do cliente de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2013).

Além disso, os resultados possuem coerência com os trabalhos que aplicaram o *Lean Office* em setores administrativos, por exemplo a pesquisa realizada por Lima *et al.* (2023), Costa, Oliveira e Oliveira (2019), o processo inicial apresentava desperdícios relacionados a esperas, retrabalhos, falta de padronização e excesso de informações.

No contexto universitário, Peralta-Abarca *et al.* (2024) demonstram que a aplicação do *Lean Office* reduziu tempo de processo e identificou atividades que não agregavam valor, o que também é visto diretamente na aplicação do presente estudo. Além disso, também foram identificadas falhas de padronização que atrasavam os processos, a identificação dos desperdícios e, posteriormente, sua correção, que também se relacionam com o *Lean Office* no escritório de advocacia.

Do mesmo modo que Lima *et al.* (2023) destacam que a combinação do *Lean Office* com outras ferramentas possibilita uma melhoria significativa, o presente estudo também se alinha com isso, visto que, não utilizou somente o MFV, mas combinou com o *Service Blueprinting* para aprofundar o desenho de padronização do processo futuro.

Os resultados também dialogam com a aplicação realizada por Sastre *et al.* (2018), Moreira *et al.* (2019) e Costa, Oliveira e Oliveira (2019), em que um dos principais desperdícios se concentrava na sobrecarga de tarefas, falha de comunicação, documentos desatualizados, exatamente os problemas encontrados no escritório. Os resultados se relacionam inclusive após as melhorias, onde após o Plano de Ação, o tempo de espera e o *Lead Time* do escritório alcançaram uma redução significativa, assim como nos artigos analisados.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da presente pesquisa, que teve como objetivo analisar o processo de atendimento ao cliente em um escritório de advocacia a partir dos princípios do *Lean Office*, utilizando o Mapeamento de Fluxo de Valor, que contribuiu para identificar desperdícios e propor melhorias alinhadas à competitividade e qualidade dos serviços prestados, foi possível responder o problema de pesquisa e confirmar o alcance dos objetivos que foram definidos.

O problema da pesquisa abordou prioritariamente a importância da padronização em processos de atendimento e qualidade percebida pelo cliente, em que atrasos, falhas e a falta de mapeamento podem comprometer os resultados da organização, para essa padronização foram utilizados os princípios do *Lean* para a identificação dos desperdícios que comprometiam o processo.

A importância desse trabalho foi apresentada, em grande parte, na revisão de literatura, onde diversos autores reforçaram a relevância de um atendimento de qualidade para a satisfação do cliente e valor agregado ao serviço prestado. Com isso, os conceitos do *Lean Office* e do Mapeamento de Fluxo de Valor se tornaram adequados para esse mapeamento de desperdícios e propostas de melhorias, podendo confirmar que, ao relacionar as duas ferramentas e identificar os pontos de reajuste, o processo se tornou mais ágil e padronizado, o que pode ainda fortalecer a imagem do escritório e melhorar a relação com o cliente.

Outro ponto relevante foi a oportunidade de aplicar conceitos da Engenharia de Produção, antes utilizados apenas em áreas industriais e manufatureiras, também na área administrativa, em setores que normalmente não recebem a aplicação da engenharia, ressaltando a versatilidade da área.

Além disso, as melhorias implementadas permitem observar mudanças visíveis no dia a dia da operação, como a redução de informações irrelevantes, maior assertividade nos encaminhamentos e atendimentos mais rápidos e padronizados.

O formulário revisado, o novo fluxo de atendimento e o *Blueprinting* futuro servem como instrumentos de acompanhamento contínuo, possibilitam que o processo seja monitorado, ajustado e aperfeiçoado conforme novas demandas

surgirem.

Desse modo, o modelo desenvolvido pode ser adaptado por outros escritórios de advocacia, especialmente aqueles que enfrentam problemas semelhantes de atrasos, retrabalho e falta de padronização, permitindo que o setor jurídico incorpore práticas mais enxutas e orientadas à experiência do cliente.

Como trabalhos futuros, é recomendado que ocorra a expansão do mapeamento para todos os setores do escritório, a implementação de indicadores de desempenho específicos para monitorar o atendimento, a realização de estudos comparativos entre períodos antes e depois das melhorias, além da avaliação do impacto das mudanças na satisfação dos clientes. Também se sugere investigar a aplicação de outras ferramentas do *Lean*, como 5S, para fortalecer ainda mais a melhoria contínua no ambiente estudado.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, J. *et al.* **Sistemas de produção: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 328 p.

ALMEIDA, Rosângela. **A importância do advogado compreender seus clientes além dos livros e da lei | Cone Sul Marcas e Patentes**. Disponível em: <<https://www.conesul.com.br/artigos/a-importancia-do-advogado-compreender-seus-clientes-alem-dos-livros-e-da-lei>>. Acesso em: 03 jun. 2025.

BANCO MUNDIAL: **Serviços, valor adicionado (% do PIB)**. [S. l.], 2023. Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/NV.SRV.TOTL.ZS?end=2023&start=1960&view=chart>. Acesso em: 22 abr. 2025.

BITNER, Mary Jo, *et al.* **Implementing Successful Self-Service Technologies [and Executive Commentary]**. The Academy of Management Executive (1993-2005), v. 16, n° 4, 2002, pp. 96–109. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/4165906>. Acesso em 3 Jul. 2025.

BITNER, Mary.; OSTROM, Amy.; MORGAN, Felícia. **Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation**. California Management Review, v. 50, n. 3, p. 66–94, 2008.

CAMPOS, Vicente falconi. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. 2. ed. Brasil: INDG, 2014. 171 p. v. 2. ISBN 978-8598254678.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo** (2012). Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>, acesso em 01 jun. 2025

COSTA, J. V. A.; DE OLIVEIRA, M. C. F.; DE OLIVEIRA, P. W. S. Lean Office application in management flow of a billing department. **International Journal of Engineering Trends and Technology**, v. 67, n. 11, p. 23–26, 25 nov. 2019.

CUNHA, Marisa Golin. **Prever para acertar e padronizar para poupar**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/29781/prever-para-acertar-e-padronizar-para-poupar>>. Acesso em: 10 abr. 2025.

DENNIS, P. **Lean production simplified: A plain language guide to the world's most powerful production system**. 2. ed. New York: Productivity Press, 2007. 176 p.

Eesley, Charles E., Hsu, David H., & Roberts, Edward. (2013). **The Contingent Effects of Top Management Teams on Venture Performance: Aligning Founding Team Composition with Innovation Strategy and Commercialization Environment. Working Paper**. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1498740>. Acesso em: 29 mai. 2025

ESEQUIEL, Mario. **Gestão eficiente de escritórios de advocacia: como advogados e administradores podem transformar a prestação de serviço**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2016.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology**. New York: McGraw-Hill, 2014.

GERACAOLEAN. **Aprenda a utilizar o Mapa de Fluxo de Valor - Geração Lean**. Disponível em: <<https://geracaolean.com.br/2022/07/23/aprenda-a-utilizar-o-mapa-de-fluxo-de-valor/>>. Acesso em: 1 dez. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C. A. **Atendimento Jurídico: práticas e desafios**. São Paulo: Atlas, 2017.

GRONROOS, Christian. **Service Management and Marketing: Managing the Service Profit**. 4. ed. Wiley: [s. n.], 2016. 544 p. v. 4. ISBN 9781118921449.

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing**. 3. ed. [S. l.]: Routledge, 2008. 396 p. v. 3. ISBN 9780750686334

KLAUS, Phil; MAKLAN, Stan. Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, v. 55, n. 2, p. 227–246, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012. 753 p. ISBN 9788581430003.

**Lean Thinking: reduzindo desperdícios internos, agregando valor para o cliente - Fellipelli**. Disponível em: <<https://fellipelli.com.br/lean-thinking-reduzindo-desperdicios-internos-agregando-valor-para-o-cliente/>>. Acesso em: 30 nov. 2025.

LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 320 p.

LIMA, A. **Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 2012.

LIMA, E. DE S. et al. **Sustainability in Public Universities through lean evaluation and future improvement for administrative processes**. *Journal of Cleaner Production*, v. 382, p. 135318, 1 jan. 2023.

LIMA, P. N.; TEGNER, M. G.; CORCINI NETO, S. L. H.; VEIT, D. R. **Lean Office na prática: proposição e aplicação de método à luz do gerenciamento de processos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA

DE PRODUÇÃO (ENESEP), 35., 2015, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2015.

LIMA, R. F. **Padronização de processos e qualidade no atendimento ao cliente**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Salvador. Anais... Salvador: ABEPRO, 2017.

MCMANUS, H. L. Product Development Value Stream Mapping (PDVSM) Manual Release 1.0. **DSpace@MIT (Massachusetts Institute of Technology)**, 1 set. 2005.

MINAYO, Maria Cecília DE Souza. **O desafio do conhecimento : pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MONTEIRO, Monica; PACHECO, Claudia; DINIS-CARVALHO, José; PAIVA, Francisco. **Implementing lean office: A successful case in public sector**. *FME Transaction*, v. 43, p. 303-310, 2015. DOI: 10.5937/fmet1504303M.

MOREIRA, C. R. et al. **Lean Office Applied In the Training and Development Sector of An Electricity Distribution Company**. *International Journal of Engineering Trends and Technology*, v. 67, n. 10, p. 113–117, 25 out. 2019.

MORILLAS, Giovanna. **Dominando a Fidelização de Clientes para o Sucesso Empresarial**. Disponível em: <<https://consumidormoderno.com.br/dominando-fidelizacao-clientes-sucesso-empresarial/>>. Acesso em: 22 abr. 2025.

OAB – ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Relatório Estatístico da Advocacia Brasileira**. Brasília: OAB Nacional, 2023.

OAB. **Código de Ética e Disciplina da OAB**. Brasília: OAB, 2020.

OLIVEIRA, J. D. **Escritório Enxuto (Lean Office)**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003. Disponível em:<[http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-\(lean-office\).aspx](http://www.lean.org.br/artigos/57/escritorio-enxuto-(lean-office).aspx)>. Acesso em: 20 out. 2025.

OLIVEIRA, P. L. de. **Análise dos sete desperdícios da produção em um abatedouro de aves**. 2016. 69 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

PAKDIL, F.; LEONARD, K. **Implementando e sustentando processos enxutos: o dilema dos efeitos da cultura social**. *Revista Internacional de Pesquisa em Produção*, v. 55, n. 3, p. 700-717, 2017.

PARASURAMAN, Parsu A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**. *Journal of Marketing*, 1985. p. 41-50.

PERALTA-ABARCA, J. D. C. et al. **Lean Office Approach for Continuous Improvement Identification in the Admission Process of University Students**. *SN Computer Science*, v. 5, n. 6, 28 jun. 2024.

RAWABDEH, Ibrahim. **A model for the assessment of waste in job shop environments.** *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 8, p. 800-822, 2005.

RICARDO MARQUES SASTRE *et al.* **LEAN OFFICE: STUDY ON THE APPLICABILITY OF THE CONCEPT IN A DESIGN COMPANY.** Proceedings of the International Design Conference/Design, 1 jan. 2018.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar: Mapeando o Fluxo de Valor para agregar valor e eliminar o desperdício.** São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SALGADO, E. G.; MELLO, C. H. P.; SILVA C. E. S.; OLIVEIRA, E.S. e ALMEDA D.A., **Análise da aplicação do mapeamento do fluxo de valor na identificação de desperdícios do processo de desenvolvimento de produtos** *Gestão e Produção.*, São Carlos, jul.-set. 2009. V. 16, n.º. 3, p. 344-356.

SABUR, V. F.; SIMATUPANG, T. M. **Improvement of customer response time using Lean Office.** *International Journal of Services and Operations Management*, v. 20, n. 1, p. 59, 2015.

SANTOS, Caio. **O impacto digital no meio jurídico - TD | O ecossistema da Transformação Digital.** Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/impacto-digital-no-meio-juridico/>>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SCHUMACHER, Alexandre José. **PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS (GESTÕES DA QUALIDADE TOTAL – TQC), A BUSCA PELA CONFIABILIDADE E MAIOR COMPETITIVIDADE NO MERCADO, E, SEUS REFLEXOS SOCIAIS.** *Revista Expectativa, [S. l.]*, v. 1, n. 1, 2000. DOI: 10.48075/revex.v1i1.504. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/504>. Acesso em: 4 jun. 2025.

SERVIÇO. Em: *Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press, 2016. Disponível em: [www.oed.com](http://www.oed.com). Acesso em: 27 mai. 2025.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1996. 296 p.

TAPPING, D.; SHUKER, T. **Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas – 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias lean nas áreas administrativas.** São Paulo: Editora Leopardo, 2010.

TAX, Stephen; BROWN, Stephen. **Service recovery: research insights and practices.** *Handbook of Service Marketing and Management.* Sage Production, California, 2000.

TURATI, R. C. Aplicação do Lean Office no Setor Administrativo Público. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2007.

UNGAN, Mustafa C. **Standardization through process documentation. Business Process Management Journal.** v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150610657495>.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, R. F. **Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. Journal of the Academy of Marketing Science.** v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WIRTZ, Jochen.; LOVELOCK, Christopher. **Services marketing : people, technology, strategy.** 9. ed. New Jersey: World Scientific, 2021. 684 p. v. 9. ISBN 978-1944659820.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean Thinking : Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation.** London: Simon & Schuster, Limited, 2003.

XIA, W. SUN, J. Simulation guided value stream mapping and lean improvement: A case study of a tubular machining facility. *Journal of Industrial Engineering and Management.*p. 456-476, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZEITHAML, Valarie. BITNER, Mary. GREMLER, Dwayne. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.** 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2013. 544 p. ISBN 978-0078112102