

## Lean office para um problema no processo de solicitação de passagens de um Programa de Pós-Graduação

### Lean office for a problem in the process ticket request of a Postgraduate Program

---

Diego Eller Gomes (UFSC) - [diego.eller@ufsc.br](mailto:diego.eller@ufsc.br)

Rosimeri Maria de Souza (UFSC) – [rosimeri.maria@ufsc.br](mailto:rosimeri.maria@ufsc.br)

Thyanne Alves Ferreira (UFSC) - [thyanne.eng@gmail.com](mailto:thyanne.eng@gmail.com)

Leila Amaral Gontijo (UFSC) - [leila.gontijo@ufsc.br](mailto:leila.gontijo@ufsc.br)

**Resumo:** O lean office tem por finalidade aprimorar o fluxo de trabalho e eliminar os desperdícios existentes em áreas administrativas. Nesse sentido, este artigo objetiva apresentar a solução de lean office para um problema no processo de solicitação de passagens de um Programa de Pós-graduação. Emprega-se como metodologia de pesquisa o estudo de caso. Tal estudo permitiu sustentar a utilização do modelo proposto por Tapping, Shuker e Shuker (2003), caracterizado por alcançar, manter e melhorar os resultados no decorrer do tempo. Os principais resultados obtidos com a implementação foram a redução do lead time, que foi de 25% e a redução do process time, de 14,83%.

**Palavras-chave:** Lean office; Processo; Administração; Solicitação de Passagens; Programa de Pós-graduação.

**Abstract:** The Lean Office has the purpose improve the Workflow and eliminate waste existing areas in Administrative. In this sense, this article aims to present a lean office solution Problem In the process of request of Post -graduate Program passages. This study allowed Sustain the use of the model Tapping, Shuker e Shuker (2003), characterized in achieve, maintain and improve results over time. The main results obtained with Implementation Were the waiting time reduction was 25%, process time reduction was 14.83%.

**Keywords:** Lean office; Process; Management; Request ticket; Postgraduate Program.

## 1. Introdução

O conceito de *lean* foi primeiramente introduzido na década de 1980, quando pesquisadores ocidentais descobriram que o Sistema Toyota de Produção, de Frederick Taylor, era uma abordagem científica de gestão para a produção em massa altamente produtiva (Pruijt, 2003).

A difusão desse conceito atrelada à necessidade crescente das empresas em se tornarem cada vez mais enxutas, mitigando elementos que não agregam valor a seus processos, fez nascer o *lean office* (escritório enxuto). Tal *lean* se baseia na aplicação de princípios e ferramentas oriundos do *lean manufacturing* às atividades administrativas, sobretudo, ligadas à retrabalho, comunicação, diminuição e eliminação de atividades, além da melhor utilização

da área de trabalho nos ambientes administrativos (Ohno, 1997; Womack e Jones, 2004; Turati, 2007; Tapping e Shuker, 2010).

Ao comparar escritório e manufatura, Womack e Jones (2004) afirmam que transformar um escritório em um ambiente enxuto é, de modo geral, semelhante à estratégia usada na cadeia produtiva. A melhoria dos processos ocorre por meio de atividades que identificam os gargalos, as deficiências, os problemas e os desperdícios, eliminam os mesmos, mensuram e avaliam as mudanças.

O que difere o emprego do *lean manufacturing* e do *lean office* é a identificação do problema a ser sanado. De acordo com Zaki (2009), os processos no chão de fábrica são mais fáceis de observar, uma vez que as sucatas e o retrabalho são identificados de forma clara. Já em um escritório, existem fluxos de informação e atividades conduzidos por diversas pessoas em equipamentos de informática, não sendo fisicamente visíveis, em determinados momentos, os resultados dessas atividades.

Para Reis (2004), a ferramenta de *lean office* trouxe um avanço para o setor de serviços na economia mundial. Ademais, fez com que pesquisadores começassem a investigar a qualidade, a eficiência e a produtividade desses serviços. Ferramentas básicas de *lean* podem proporcionar melhorias positivas notáveis se implementadas corretamente (Kuriger et al., 2014).

Neste sentido, utiliza-se neste trabalho o conceito de *lean office* na tentativa inicial de identificar particularidades do problema de pesquisa. Tal problema identificado se refere ao processo de solicitação de passagens, desde a solicitação até a prestação de contas. Portanto, o objetivo deste trabalho é apresentar a solução de *lean office* para um problema no processo de solicitação de passagens de um Programa de Pós-graduação.

## **2. Revisão bibliográfica**

### *2.1 Lean office - escritório enxuto*

Womack et al. (2004) definem a produção enxuta como sendo uma forma de utilizar menos recursos em comparação à produção em massa, além de exigir menos estoques da produção, proporcionando uma maior variedade de produtos. As pesquisas e princípios concernentes à Produção Enxuta possuem suas bases sobre o Sistema Toyota de Produção,

fato que contribui para a difusão do pensamento *lean* ligado à dimensão física (Hines et al., 2000).

O pensamento enxuto aplicado às áreas administrativas é denominado de *lean office* ou escritório enxuto. É uma ferramenta que merece destaque, especialmente quando se constata que 60% a 80% de todos os custos envolvidos para satisfazer a demanda de um cliente são de natureza administrativa (Tapping e Shuker, 2010).

A mentalidade enxuta, sobretudo os conceitos do *lean office*, foram propostos por Tapping e Shuker (2010). Seus principais objetivos são aprimorar o fluxo de trabalho e eliminar os desperdícios existentes em áreas administrativas, proporcionando resultados positivos para o setor.

Conforme McKellen (2005), alguns dos benefícios de implementar o *lean office* em uma organização podem ser elencados da seguinte forma:

- ✓ Comunicação eficiente pela gestão visual: utilização de murais atualizados e organizados, além da divulgação eletrônica das informações;
- ✓ Utilização eficiente do espaço: redução de áreas de armazenamento de arquivos físicos, além da utilização do armazenamento on-line de arquivos;
- ✓ Redução de tempos de atravessamento: identificação e redução de demoras entre departamentos;
- ✓ Redução da quantidade de papel processada: redução e eliminação da impressão de e-mails para futuras consultas, bem como a redução da quantidade de cópias;
- ✓ Formalização dos sistemas de atravessamento de documentos: implementação de procedimentos operacionais padrão;
- ✓ Redução de tempos de atravessamento: eliminação do excesso de aprovações para compras de materiais de escritório e de equipamentos;
- ✓ Redução de tempos de reuniões: comunicação antecipada e eficiente de reuniões necessárias, que comecem e terminem na hora marcada;
- ✓ Eliminação de notificações de computadores internos: verificação dos dados on-line e de terminais externos; e
- ✓ Motivação das pessoas: emprego do *empowerment*.

Contudo, Oliveira (2003) salienta que a aplicação dos conceitos *lean* em áreas administrativas não é tão simples se comparado às áreas de produção. Isto ocorre pois a maioria das atividades geram desperdícios de informações e de serviços com difícil identificação.

McManus (2005) acrescenta que dificuldades também podem ser encontradas no mapeamento de valor em comparação ao mapeamento de valor dos fluxos de materiais em um processo produtivo que contenha produtos físicos. Isto porque, nesta situação, o fluxo de valor consiste na movimentação de informações e conhecimentos. Ademais, o setor administrativo possui características que influenciam seus processos, como por exemplo, o nível de participação do colaborador e do cliente.

Nota-se que cada vez mais os conceitos de *lean* podem ser aplicados a diferentes tipos de negócio, inclusive o administrativo/serviço. A aplicação desses conceitos em atividades de escritório faz com que o trabalho e as informações caminhem de maneira mais visível (Ferro, 2005).

## 2.2 Estudos similares

Verificou-se que diversos estudos acerca do emprego do *lean office* foram realizados nas últimas décadas em diferentes setores e organizações.

Quadro 1 – Estudos anteriores acerca do emprego do *lean office*

<b>Autor</b>	<b>Título</b>
Turati e Musetti (2006)	Aplicação dos conceitos de <i>lean office</i> no setor administrativo público.
Canova e Picchi (2009)	A aplicação da mentalidade enxuta no fluxo de informações de uma indústria de pré-fabricados de concreto
Kemmer et al. (2009)	Implantação do <i>lean office</i> em uma empresa construtora
Ross e Follmann (2009)	<i>Lean office</i> para um problema de implementação de bolsas em um programa de pós-graduação em engenharia de produção
Melo, Barreto e Barros Neto (2009)	Transformação <i>lean</i> nos escritórios: mapeamento do fluxo de valor do processo de escritura de apartamentos
Seraphim, Silva e Agostinho (2010)	<i>Lean office</i> em organizações militares de saúde: estudo de caso do posto médico da guarnição militar de Campinas
Ross, Sartori e Paladini (2011)	Uma abordagem do <i>lean office</i> para reduzir e eliminar desperdícios no fluxo de valor de

---

	informações e conhecimentos
Evangelista, Grossi e Bagno (2013)	<i>Lean office</i> – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes
Gronovicz et al. (2013)	<i>Lean office</i> : uma aplicação em escritório de projetos

Fonte: Adaptado de Greef (2011)

Percebe-se que os estudos apontam melhorias nos setores administrativos em que foram aplicados os conceitos de *lean office*. Dessa maneira, justifica-se a realização de um estudo no processo de solicitação de passagens de um programa de pós-graduação. A ideia é melhorar o processo desde a solicitação até a prestação de contas das passagens pelos solicitantes.

### 3. Método

Para o levantamento detalhado do processo, realizou-se as seguintes etapas: determinação do tempo inicial e final do procedimento de solicitação de passagem, observação direta do ritmo de trabalho dos colaboradores envolvidos no processo, bem como a coleta de suas opiniões, com o objetivo de registrar quais eram as principais reclamações por parte dos solicitantes.

Posteriormente, procedeu-se ao desenvolvimento dos mapas da situação atual e a da situação futura, realizando uma análise comparativa dos referidos mapas construídos. A métrica lean utilizada foi o lead time do procedimento de solicitação de passagem. Com a finalidade de atingir o “estado enxuto” foram utilizados os mapas do fluxo de valor. Tais mapas são empregados para identificar os fluxos de materiais e informações dentro do setor em estudo. Após tal etapa, constrói-se o mapa do estado futuro, isto é, uma representação visual de como o fluxo deverá ser (Rother e Shook, 2003).

Nesta pesquisa optou-se por implementar a abordagem do *lean office* proposta por Tapping, Shuker e Shuker (2003), por ser amplamente utilizada em artigos científicos para resoluções de problemas, além de ser referência em documentos técnicos em organizações de expressão mundial (Ross; Follmann, 2009). A abordagem de Tapping, Shuker e Shuker (2003) é composta por oito passos, conforme segue:

- ✓ Comprometimento com o lean: deve haver um comprometimento de todos os envolvidos na aplicação dos conceitos enxutos. O trabalho em equipe deve ser estimulado;
- ✓ Escolha do fluxo de valor: deve ser escolhido o fluxo de valor de produto ou processo mais representativo na organização: deve haver a preocupação imediata com o consumidor;
- ✓ Aprendizado sobre lean: todos devem ter um bom entendimento sobre os conceitos e termos do lean;
- ✓ Mapeamento do estado atual: fornece uma clara visão dos desperdícios e mostra o status atual do processo analisado;
- ✓ Identificação de medidas de desempenho lean: escolher quais serão as métricas que ajudarão a atingir o estado enxuto;
- ✓ Mapeamento do estado futuro: as propostas de melhorias deverão ser incorporadas ao mapa,
- ✓ Criação dos planos Kaizen: estabelecer os processos e prazos para implementação das melhorias;
- ✓ Implementação dos planos Kaizen: implementar as propostas obtidas no mapa futuro.

Dentre as várias tarefas existentes na secretaria do programa, a tarefa que apresentava várias deficiências e que carecia de passar por um processo de reestruturação era o procedimento de solicitação de passagens para professores e alunos, bem como a membros externos para participarem de qualificações, bancas de mestrado e doutorado e ministrarem cursos.

A escolha dessa tarefa se deve a sua deficiência operacional, que acaba causando, por diversas vezes, desperdício de tempo e retrabalho. Nesse sentido, dentre as constatações levantadas, foram elencadas as mais relevantes, conforme segue.

### *3.1. Fluxo de valor para a situação atual*

A partir das informações coletadas no diagnóstico da situação atual, procede-se ao desenvolvimento da estrutura do fluxo de valor da situação atual da solicitação de passagens.

Quadro 2 – Fluxo de valor para a situação atual do procedimento de solicitação de passagens

	<b>Atividade</b>	<b>Breve descrição</b>	<b>Lead Time</b>	<b>Process Time</b>
1 <sup>a</sup>	Início da tramitação	Recebimento da entrega do formulário	0	0
2 <sup>a</sup>	Solicitante entrega a solicitação de compra	Será feita a conferência se todos os campos da solicitação foram devidamente preenchidos;	1	0,05h
3 <sup>a</sup>	Solicitação de orçamentos	Será feita a solicitação de três ou mais orçamentos na empresa aérea credenciada	0	0,17h
4 <sup>a</sup>	Envio dos orçamentos	Enviam-se por email os orçamentos para que o solicitante escolha a melhor opção	1	0,05h
5 <sup>a</sup>	Confirmação do solicitante	O solicitante envia por e-mail a sua melhor opção de vinda e de retorno	3	1h
6 <sup>a</sup>	Reserva da passagem	Informar para empresa qual a melhor opção e a mesma efetua reserva	1	0,08h
7 <sup>a</sup>	Recebimento da reserva	A empresa envia a reserva com todas as informações para alimentar o sistema	1	0,08h
8 <sup>a</sup>	Início da compra	Verificar se o solicitante está cadastrado no sistema de compra passagem	0	0,017h
9 <sup>a</sup>	Cadastrar o solicitante	Alimentar no sistema todas as informações referentes ao solicitante	0	0,03h
10 <sup>a</sup>	Pendências	Verificar no sistema se o solicitante possui prestação de contas pendentes	0	0,017h
11 <sup>a</sup>	Cadastramento da viagem	Entrar no sistema incluir todas as informações inerentes à solicitação das passagens e da vinda do solicitante	0	0,17h
12 <sup>a</sup>	Compra da passagem	Iniciar a compra da passagem incluindo todas as informações enviadas pela empresa aérea	3	0,33h
13 <sup>a</sup>	Aprovação do proponente	Ficar acompanhando no sistema a liberação da passagem feita pelo	2	0,27h

		propontente		
14 <sup>a</sup>	Recebimento do bilhete de passagem	Empresa aérea envia por e-mail os bilhetes eletrônicos	2	0,13h
15 <sup>a</sup>	Envio do bilhete eletrônico	Envio do bilhete eletrônico para o solicitante	0	0,03h
16 <sup>a</sup>	Prestação de contas	No final da data de retorno o solicitante deverá efetuar o relatório de viagem e anexar os comprovantes de embarque	5	40h
17 <sup>a</sup>	Envio da prestação de contas	Os documentos referentes ao relatório de viagem e são digitalizados e anexados no sistema de compra de passagem	1	0,33h
<b>Lead time total da situação atual</b>			<b>20</b>	

Fonte: Autor

Nota-se que existem no fluxo de valor para a situação atual 17 etapas na execução deste procedimento. Quando a proponente demora para responder à escolha de data e horário da passagem do solicitante (13<sup>a</sup> etapa), o trâmite pode ser cancelado e retornar ao ponto inicial. Tal demora prejudica o trabalho do colaborador, que precisa refazer as 12 etapas.

O colaborador responsável, no caso analisado, não possuía autonomia para a liberação ou efetivação dos pedidos realizados. Inclusive, por haver apenas um funcionário designado a tal procedimento, caso este se ausente, todo o trâmite é prejudicado.

Identifica-se que o processo teria mais fluidez se o colaborador recebesse uma confirmação se a solicitação foi autorizada ou não. Do mesmo modo, se a solicitação for aprovada, a empresa aérea/terrestre deveria receber uma confirmação automática para emitir os bilhetes. Isso reduziria o tempo de confirmação e eliminaria as atividades que não agregam valor.

Ressalta-se ainda que no fluxo de valor para a solicitação de passagens foram identificadas medidas que impactam diretamente no que agrega valor ao solicitante: o tempo de atravessamento (*lead time*) e o tempo de processamento (*process time*). Para a análise quantitativa foi considerado o *lead time* total, isto é, o tempo total necessário para ocorrer o processamento do pedido, desde a sua solicitação até o encerramento da viagem (prestação de contas). Assim, para efeito comparativo do mapa de estado atual e futuro, foi possível quantificar a redução total de tempo utilizando a métrica *lean*.

#### 4. Resultados

Na análise do mapa atual foram observadas as atividades que não agregavam valor, como esperas (confirmações e e-mails), acessos desnecessários ao sistema e controle de informações relativo aos solicitantes. Embasados pelos conceitos da *lean production* e os pelos oito passos propostos por Tapping, Shuker e Shuker (2003), o fluxo da situação futura foi desenvolvido.

Tomou-se a devida cautela de analisar a existência de entraves essenciais do procedimento para a proposição do cenário futuro. Com as propostas de melhoria discutidas no fluxo de valor da situação atual, o fluxo para a situação futura foi gerado.

Quadro 3– Fluxo de valor para a situação futura do procedimento de solicitação de passagens

Atividade		Breve descrição	Lead Time	Process Time
1 <sup>a</sup>	Início da tramitação	Recebimento da entrega do formulário	0	0
2 <sup>a</sup>	Solicitante entrega a solicitação de compra	Será feita a conferencia se todos os campos da solicitação foram devidamente preenchidos;	1	0,05h
3 <sup>a</sup>	Solicitação de orçamentos	Será feita a solicitação de três ou mais orçamentos na empresa aérea credenciada	0	0,17h
4 <sup>a</sup>	Envio dos orçamentos	Enviam-se por email os orçamentos para que o solicitante escolha a melhor opção	1	0,05h
5 <sup>a</sup>	Confirmação do solicitante	O solicitante envia por e-mail a sua melhor opção de vinda e de retorno	3	1h
6 <sup>a</sup>	Reserva da passagem	Informar para empresa qual a melhor opção e a mesma efetua reserva	1	0,17h
7 <sup>a</sup>	Recebimento da reserva	A empresa envia a reserva com todas as informações para alimentar o sistema	1	0,083h
9 <sup>a</sup>	Cadastrar o solicitante	Alimentar no sistema todas as informações referentes ao solicitante	0	0,03h
11 <sup>a</sup>	Cadastramento da viagem	Entrar no sistema incluir todas as informações inerentes à solicitação das passagens e da vinda do solicitante	0	0,17h
12 <sup>a</sup>	Compra da passagem	Iniciar a compra da passagem incluindo todas as informações enviadas pela empresa aérea	2	0,33h
14 <sup>a</sup>	Recebimento do bilhete de passagem	Empresa aérea envia por e-mail os bilhetes eletrônicos	1	4h
15 <sup>a</sup>	Envio do bilhete eletrônico	Envio do bilhete eletrônico para o solicitante	0	0,03h
16 <sup>a</sup>	Prestação de contas	No final da data de retorno o solicitante deverá efetuar o relatório de viagem e	4	30h

		anexar os comprovantes de embarque		
17 <sup>a</sup>	Envio da prestação de contas	Os documentos referentes ao relatório de viagem e são digitalizados e anexados no sistema de compra de passagem	1	0,33h
<b>Lead time total da situação futura</b>			<b>15</b>	

Fonte: Autor

A partir do quadro, vislumbra-se que as atividades 08, 10 e 13 foram suprimidas, por serem simplesmente burocráticas e não agregarem valor ao processo. O processo flui de maneira mais rápida sem ter que realizá-las. Ademais, a redução do lead time das atividades, fez o lead time total da situação atual ser reduzido de 20 para 15 na situação futura. De maneira análoga, o *process time* atual foi reduzido de 42,754h para 36,413h na situação futura.

## 5. Conclusões

No presente estudo, os ganhos obtidos com o uso dessas ferramentas foram perceptíveis, uma vez que proporcionam ao responsável pela atividade muito mais agilidade e reduzem o desperdício de tempo nos serviços prestados.

Ao analisar o fluxo futuro, os principais resultados foram a redução do tempo de atravessamento (*lead time*) e a redução do tempo de processamento (*process time*). A redução do lead time foi de 5 dias, uma diminuição de 25% no tempo do processo. A redução do *process time* foi de 6,341 horas o que implica dizer que reduziu em 14,83%.

Aspecto relevante a salientar é a dificuldade em diferenciar as atividades que não agregam valor, das atividades necessárias, mas que não agregam valor. Notou-se que essa dificuldade comum na manufatura também é encontrada no setor administrativo, sobretudo neste trabalho.

Dessa maneira, conclui-se que trabalhos científicos com tal finalidade são importantes para as organizações, pois evidenciam a necessidade de aplicação de ferramentas adequadas para a melhoria em suas atividades administrativas, além de promover a motivação dos funcionários, por realizarem atividades de maior valor agregado.

## Referências

- Arruda, I. M., & Luna, V. M. S. (2006). Lean service: a abordagem do lean System aplicada no setor de serviços. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 1-9.
- Beuren, I. M. (2003). Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade. BEUREN, Ilse Maria. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. Atlas: São Paulo, 46-75.
- Canova, F., & Picchi, F. A. (2009). A aplicação da mentalidade enxuta no fluxo de informações de uma indústria de pré-fabricados de concreto. Simpósio Brasileiro de Gestão e Economia da Construção, 6.
- de Souza Evangelista, C., Grossi, F. M., & Bagno, R. B. (2013). Lean Office–escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. Revista Eletrônica Produção & Engenharia, 5(1), 462-471.
- Ferro, J. R. (2005). Novas fronteiras de aplicação do sistema Lean em serviços. Lean Institute Brasil. Disponível em < <http://www.lean.org.br> >. Acesso em, 11.
- Greef, A. C., & Freitas, M. D. C. D. (2011). Fluxo enxuto de informação: um novo conceito. Perspectivas em Ciência da Informação, 17(1), 37-55.
- Gronovicz, M. A., de Bittencourt, M. I. P., da Silva, S. B. G., Freitas, M. D. C. D., & Biz, A. A. Lean Office: Uma Aplicação Em Escritório De Projetos.
- Hines, P., Rich, N., Bicheno, J., Brunt, D., Taylor, D., Butterworth, C., & Sullivan, J. (1998). Value stream management. The International Journal of Logistics Management, 9(1), 25-42.
- Kemmer, S. L.; Alves, T. C. L.; Barros Neto, J. P.; Macedo, M. (2009). Implantação do Lean Office em uma Empresa Construtora In: Simpósio Brasileiro de Gestão da Economia da Construção- SIBRAGEC, v. 6. João Pessoa. Anais. João Pessoa.
- Kuriger, Glenn W. et al. (2009). A web-based lean simulation game for office operations: training the other side of a lean enterprise. Simulation & Gaming.
- Landmann, R. et al. (2009). Lean office: aplicação da mentalidade enxuta em processos administrativos de uma empresa do setor metal-mecânico. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29.
- Mattos, A. N. (2010). Informação é prata compreensão é ouro: um guia para todos sobre como produzir e consumir informação na era da compreensão. Licença Creative Commons.
- Mcmanus, H. (2003) Product Development value stream analysis and mapping manual (PDVMS) – Alpha Draft. Lean Aerospace Initiative. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Melo, R. S. S.; Barreto, A. M.; Barros Neto, J. P. (2009). Transformação lean nos escritórios: mapeamento do fluxo de valor do processo de escritura de apartamentos. In: Simpósio Brasileiro De Gestão E Economia Da Construção, 6. Anais. São Paulo: UFSCAR.
- Takeuchi, H.; Nonaka, I. (2009). Gestão do conhecimento. Bookman Editora,

- Ohno, T. (1997) O Sistema Toyota De Produção Além Da Produção. Bookman.
- Oliveira, J. D. (2003). Escritório Enxuto (Lean Office). São Paulo: Lean Institute Brasil.
- Pruijt, H. (2003). Teams between neo-Taylorism and anti-Taylorism. *Economic and Industrial Democracy*, 24(1), p. 77-101.
- Reis, T. (2004). Aplicação da mentalidade enxuta no fluxo de negócios da construção civil a partir do mapeamento do fluxo de valor: estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Ross, C.; Follmann, N. (2009). Lean Office para um problema de implementação de bolsas em um programa de pós-graduação em engenharia de produção. In: Simpósio De Engenharia De Produção, 16, 2009. Bauru. **Anais**. Bauru: SIMPEP/UNESP.
- Roos, C., Sartori, S., Paladini, E. P. (2011). Uma abordagem do lean office para reduzir e eliminar desperdícios no fluxo de valor de informações e conhecimentos. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31.
- Rother, M. & Shook, J. (2003). Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil.
- Seraphim, E. C., Silva, I. B. D., Agostinho, O. L. (2010). Lean Office in health military organizations: case study in the health center of Campinas. *Gestão & Produção*, 17(2), 389-405.
- Tapping, D., Shuker, T. (2010). 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.
- Tapping, D.; Shuker, T.; Shuker, D. (2003). Value stream management for the lean office: eight steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas. 1. ed. New York: Productivity Press.
- Turati, R. C.; Musetti, M. A. (2003). Aplicação dos conceitos de lean office no setor administrativo público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26. Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABEPRO.
- Wan, H. D., Chen, F., Saygin, (2008). Can. Simulation and training for lean implementation using web-based technology. *International Journal of Services Operations and Informatics*, v. 3, n. 1, p. 1-14.
- Womack, J. P., Jones, D. T. (2004). A mentalidade enxuta nas empresas Lean Thinking: elimine o desperdício e crie riqueza. Elsevier Editora.
- Wurman, R. S. (2005) Ansiedade de informação 2: um guia para quem comunica e dá instruções. Cultura.
- Zaki, B. R. (2009). Proposta de método de gerenciamento de processos administrativos para organizações prestadoras de serviços. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.