

# A aplicação dos princípios do *Lean Office* na Consultoria Secretarial: Um estudo de caso no SENAI/PE

Gabriela Heitor de Albuquerque<sup>1</sup>

Yasmin Lima Ferreira<sup>2</sup>

Renan Silva Ferreira<sup>3</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como propósito demonstrar como a consultoria secretarial, integrada aos princípios do *Lean Office* e do *Kaizen*, pode se tornar uma ferramenta estratégica para aprimorar os processos administrativos no SENAI/PE. Em um cenário organizacional que exige eficiência, inovação e redução de desperdícios, o Secretário Executivo é apresentado como agente fundamental na transformação dos fluxos de trabalho e na promoção de uma cultura voltada à melhoria contínua. A pesquisa adota uma abordagem metodológica mista — quantitativa, por meio da aplicação de questionários com os colaboradores, e qualitativa, com observação direta dos processos internos —, permitindo uma análise ampla das práticas administrativas, das falhas recorrentes e das oportunidades de otimização. Os resultados apontam para a necessidade de capacitação dos profissionais, fortalecimento da consultoria secretarial e aplicação sistemática dos conceitos *Lean* como pilares para alcançar uma gestão mais ágil, colaborativa e orientada à excelência no ambiente institucional.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo. *Lean Office*. Consultoria Secretarial.

## ABSTRACT

This study aims to demonstrate how secretarial consulting, integrated with the principles of Lean Office and Kaizen, can become a strategic tool for improving administrative processes at SENAI/PE. In an organizational context that demands efficiency, innovation, and waste reduction, the Executive Secretary is presented as a key agent in transforming workflows and fostering a culture focused on continuous improvement. The research adopts a mixed-method approach — quantitative, through the application of questionnaires to employees, and qualitative, through direct observation of internal processes — allowing for a comprehensive analysis of administrative practices, recurring failures, and optimization opportunities. The results highlight the need for professional training, the strengthening of secretarial consulting, and the systematic application of Lean concepts as pillars for achieving a more agile, collaborative, and excellence-oriented management within the institution.

**Keywords:** Executive Secretarial. Lean Office. Secretarial Consulting.

<sup>1</sup> Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<sup>2</sup> Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<sup>3</sup> Orientador e Professor Adjunto do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente demanda por eficiência e a necessidade de otimização dos processos administrativos têm levado as organizações a buscar soluções mais estratégicas e inovadoras, com o intuito de aprimorar a gestão, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade (Chivaneto, 2014). Nesse contexto, o *Lean*, uma filosofia de gestão voltada para maximizar o valor ao cliente por meio da eliminação de desperdícios em todos os processos, emerge como uma abordagem crucial para transformar e otimizar as operações. Originalmente desenvolvido na indústria automotiva, o conceito de *Lean* tem sido cada vez mais adaptado a outros setores, como serviços e administração, permitindo uma gestão mais enxuta e eficiente (Hines, Holweg, Rich, 2004).

No *Lean Office*, o foco está na otimização de processos intangíveis, como o fluxo de informações, a comunicação entre departamentos e a gestão do conhecimento. O objetivo é reduzir o tempo e os recursos desperdiçados em tarefas burocráticas, melhorar a qualidade das informações e facilitar a tomada de decisões, criando uma operação mais ágil e eficiente. Por outro lado, no *Lean Manufacturing*, esses cenários são mais facilmente identificáveis, já que os processos envolvem fluxos físicos e concretos (Lucena, 2019). Essa aplicação do *Lean* busca eliminar etapas desnecessárias, simplificar procedimentos e aumentar a colaboração, garantindo que as atividades administrativas contribuam de forma direta para os resultados estratégicos da empresa.

Entretanto, a aplicação de suas práticas em ambientes administrativos enfrenta desafios específicos, como a variabilidade dos processos, a volatilidade das demandas e as múltiplas atividades. Tais características exigem uma abordagem adaptada, na qual a consultoria secretarial desempenha um papel estratégico e fundamental na aplicação dos princípios do *Lean Office*. Ao adotar os princípios do *Lean* em uma função de consultoria, o Secretário Executivo pode se tornar um elemento essencial na transformação dos processos administrativos da organização. Tradicionalmente, o Secretário Executivo é visto como alguém que exerce funções de apoio, como agendamento, organização de documentos e assistência direta a executivos. No entanto, ao integrar os conceitos do *Lean*, essa função pode ir muito além da organização do dia a dia e contribuir significativamente para a otimização dos fluxos de trabalho e melhoria contínua da gestão organizacional.

Este estudo, realizado no ambiente administrativo do SENAI/PE, busca responder à seguinte pergunta-problema: De que forma a integração do *Lean Office* à consultoria secretarial pode contribuir para a melhoria dos processos administrativos no SENAI/PE?

Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo geral deste estudo é demonstrar como a consultoria secretarial, aliada aos princípios do *Lean Office*, pode se tornar uma ferramenta estratégica para aprimorar a eficiência e a otimização dos processos administrativos no SENAI/PE. Os objetivos específicos são identificar práticas já adotadas de *Lean Office* no SENAI/PE, analisar a aplicação do *Kaizen* na otimização dos processos administrativos e propor, sob uma perspectiva consultiva, soluções que evidenciem a atuação do Secretário Executivo como agente integrador dessas abordagens de gestão.

Embora o *Lean Office* tenha sido amplamente explorado no setor industrial, sua aplicação em ambientes administrativos ainda é relativamente recente e pouco aprofundada — especialmente quando se trata da atuação da consultoria secretarial. Essa lacuna se reflete na escassez de estudos e práticas que considerem o potencial estratégico do Secretário Executivo na promoção da melhoria contínua e na otimização de processos administrativos com base nos princípios do Lean. Em instituições como o SENAI/PE, onde a eficiência operacional e a gestão de informações são fundamentais, investigar essa possibilidade torna-se essencial. Isso abre espaço para refletir sobre como metodologias como o *Kaizen*, aliadas ao olhar consultivo do Secretário Executivo, podem ser adaptadas de forma prática e eficaz à realidade administrativa, promovendo ganhos significativos em organização, produtividade e qualidade nos serviços internos.

A escolha do SENAI/PE como objeto de estudo justifica-se tanto por sua relevância institucional quanto por aspectos práticos relacionados à condução da pesquisa. A instituição desempenha um papel estratégico no desenvolvimento da indústria pernambucana, além de possuir uma estrutura organizacional com fluxos administrativos amplamente integrados, o que a torna um ambiente propício para a aplicação e análise de metodologias voltadas à melhoria de processos, como o *Lean Office*. Ademais, destaca-se que um dos pesquisadores atua profissionalmente no SENAI/PE, o que contribui para um maior conhecimento da dinâmica interna da instituição e facilita o acesso a dados e informações relevantes, permitindo uma

abordagem mais aprofundada e contextualizada da realidade administrativa analisada.

Por fim, o estudo contribui para ampliar o entendimento sobre a gestão enxuta em ambientes administrativos, valorizando a consultoria secretarial como um elemento-chave no processo de análise, reestruturação e aprimoramento de processos organizacionais com base nos princípios do *Lean Office*. Dessa forma, a pesquisa oferece uma contribuição inovadora tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática profissional.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito e contextualização do *Lean Office***

O *Lean Office* é uma filosofia de gestão que surgiu a partir de iniciativas voltadas para a eficiência e a redução de desperdícios, consolidando-se como uma abordagem essencial no ambiente administrativo (Andrade, 2022). Suas raízes estão no Sistema Toyota de Produção, uma metodologia desenvolvida por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, uma metodologia que transformou a indústria ao implementar práticas inovadoras para eliminar desperdícios e maximizar o valor gerado em cada etapa do processo.

Com o tempo, essas ideias deram origem ao *Lean Manufacturing*, um método amplamente adotado na indústria para otimizar processos produtivos, reduzindo custos e aumentando a qualidade. Aos poucos, percebeu-se que os princípios do Lean poderiam ser aplicados além das fábricas, chegando também aos escritórios e ao mundo corporativo, o que resultou no conceito de *Lean Office* (*Lean Institute*, 2024). O termo *Lean Office* foi amplamente popularizado pelo *Lean Enterprise Institute*, fundado em 1997 por James P. Womack, que desempenhou um papel importante na disseminação dessas ideias para além do setor industrial. No entanto, a aplicação formal do *Lean* aos processos administrativos e de escritório começou a ser mais discutida no início dos anos 2000.

O *Lean Office* traz para o ambiente administrativo os mesmos fundamentos que fizeram sucesso na manufatura, ajudando a organizar melhor os fluxos de trabalho, eliminar tarefas desnecessárias e aumentar a produtividade. Mais do que um conjunto de técnicas, é uma forma de repensar rotinas, estimular a criatividade para resolver

problemas e alinhar os objetivos do time com a entrega de valor para clientes e parceiros. No entanto, a abordagem *Lean* tem uma abrangência bem mais ampla, pois busca aumentar a eficiência (tempo mínimo, capital investido e custo) em qualquer processo (Arruda, Luna 2006). Ao adotar essa filosofia, a empresa não apenas tem apenas intenção de tornar suas operações mais eficientes, mas também criam um ambiente de trabalho mais dinâmico, colaborativo e voltado para resultados.

Segundo a Equipe TOTVS (2023) o *Lean Office* opera com base em cinco princípios fundamentais, adaptados do *Lean Manufacturing* para o contexto administrativo: valor, fluxo de valor, fluxo contínuo, produção puxada e perfeição. Esses conceitos, descritos na tabela abaixo, embora originados na manufatura, foram cuidadosamente ajustados para atender às particularidades do ambiente corporativo, garantindo uma abordagem mais eficaz e direcionada.

Tabela 1 – Os 5 princípios do *Lean Office*

Valor	O primeiro passo é compreender profundamente o que o cliente realmente valoriza. O objetivo é alinhar as atividades internas para maximizar o impacto positivo no cliente final.
Fluxo de Valor	Envolve mapear detalhadamente o fluxo de valor, desde a concepção de um produto ou serviço até sua entrega ao consumidor. Esse processo identifica como o valor é agregado em cada etapa, destacando a contribuição de setores e colaboradores.
Fluxo Contínuo:	Após o mapeamento, é necessário avaliar se o fluxo atual é o mais eficiente. O objetivo é criar um fluxo contínuo e harmonioso. Essa abordagem reduz os desperdícios e melhora a agilidade nas entregas.
Produção puxada:	O foco é alinhar as atividades do escritório à demanda real, evitando excessos e desperdícios, garantindo que os esforços administrativos estejam voltados para atender às reais necessidades da organização e dos clientes.
Perfeição:	O <i>Lean Office</i> estabelece a busca incessante pela perfeição. Isso significa investir continuamente na melhoria dos processos, reduzindo erros e otimizando operações.

(Tabela adaptada da pesquisa de Virgilio Santos, 2017. Blog FM2S.)

É uma abordagem que vai além da eficiência operacional, criando organizações mais ágeis, eficazes e preparadas para os desafios do mercado atual (SIENGE, 2024). Entende-se então que ao abordar o *Lean Office*, é fundamental considerar os

7 desperdícios identificados na filosofia Lean, pois sua eliminação é essencial para otimizar processos administrativos e aumentar a eficiência organizacional.

Tabela 2 - Os 7 desperdícios da filosofia *Lean*

Produção em excesso	Ocorre quando a produção excede a demanda, sobrecarregando recursos, gerando estoques desnecessários e reduzindo a eficiência, desviando a capacidade produtiva do essencial para o cliente.
Espera	No <i>Lean</i> , o fluxo deve ser contínuo. A espera ocorre quando pessoas ou máquinas ficam ociosas devido a instabilidades e desbalanceamento, reduzindo a produtividade e gerando gargalos.
Processamento desnecessário	São atividades sem valor agregado, como verificações duplicadas ou etapas desnecessárias, como conferências repetidas e acabamentos em áreas não visíveis.
Estoque	O excesso de estoque indica falhas, imobiliza capital, esconde defeitos e gera retrabalho, prejudicando a agilidade do consumo de produtos ou serviços.
Transporte	Movimentações devem ser essenciais. Transportes desnecessários elevam custos e refletem fluxos ineficientes, como deslocamento excessivo de matérias-primas e estoques mal organizados.
Movimentação	Deslocamentos inúteis desperdiçam tempo e esforço, como buscar ferramentas mal localizadas, percorrer longas distâncias ou realizar passos desnecessários.
Correção	O ideal é acertar de primeira. Retrabalho consome tempo, recursos e eleva custos, tornando essencial o foco na qualidade desde o início.

(Tabela adaptada da pesquisa de Flávio Picchi, 2017. Blog *Lean Institute*.)

Segundo Daniel Eller (2024), os desperdícios identificados pela metodologia *Lean* podem ser divididos em duas categorias: explícitos e implícitos. Usando a analogia do iceberg, os desperdícios explícitos são aqueles que são visíveis e fáceis de identificar, como excesso de produção, estoques elevados, defeitos e retrabalho. Já os desperdícios implícitos, que permanecem abaixo da superfície, são mais difíceis de perceber, como espera, movimentação desnecessária, transporte excessivo, e processamento desnecessário.

Ambos os tipos de desperdício devem ser identificados e eliminados para otimizar processos e agregar valor de forma contínua. Ao aplicar seus conceitos, as organizações podem aprimorar a produtividade, reduzir custos e agregar valor aos

clientes, alinhando-se a práticas que favorecem a melhoria contínua. Mais do que um conjunto de técnicas, o *Lean Office* configura-se como uma cultura organizacional baseada na colaboração e na inovação, favorecendo a adaptação das empresas às dinâmicas do mercado e à crescente demanda por processos ágeis e eficientes.

## **2.2 Aplicabilidade do Kaizen na Consultoria**

No contexto de uma consultoria baseada nos princípios do *Lean Office*, o *Kaizen* se destaca como um método eficaz para otimizar processos administrativos e de suporte. Ao eliminar atividades que não agregam valor e tornar o fluxo de trabalho mais ágil, essa abordagem aprimora a eficiência operacional e a qualidade dos serviços. Sua aplicação é impulsionada por diversas ferramentas de melhoria contínua, que permitem mapear processos, identificar gargalos e implementar soluções estratégicas (Fonseca, Vicente, 2022).

Introduzido no Ocidente há mais de 50 anos por Masaaki Imai, por meio do livro *KAIZEN™: A Chave para o Sucesso Competitivo do Japão*, o conceito tornou-se fundamental para a estratégia de longo prazo das organizações (*Kaizen Institute*, 2024). Mais do que um método, o *Kaizen* representa um compromisso com a melhoria contínua em diferentes esferas – pessoal, social e profissional. No ambiente corporativo, envolve todos os níveis da empresa, desde a alta administração até os demais colaboradores, promovendo uma cultura de inovação e aperfeiçoamento constante.

Essa abordagem não se limita à manufatura, mas também é aplicável à gestão de negócios e outros setores. O *Kaizen* tem como objetivo transformar as organizações por meio de melhorias constantes, buscando sempre eficiência e qualidade (Coutinho, 2017). De acordo com Chen Yen-Tsang, Csillag e Cattini Junior (2010) a melhoria contínua resulta da interação entre filosofias organizacionais e técnicas estruturadas, permitindo alcançar um desempenho sustentável em diversas atividades.

Nesse contexto, a ideia central do *Kaizen* é a eliminação de desperdícios. Isso é feito por meio da identificação e aprimoramento de processos, com o objetivo de reduzir custos e melhorar a qualidade do produto. Além disso, o *Kaizen* enfatiza a padronização das operações, garantindo que práticas eficientes sejam replicadas e

reduzindo variações que possam comprometer os resultados. Conforme apontado por Ionak (2017) o *Kaizen* é uma excelente ferramenta para a eliminação de desperdícios e a obtenção de melhorias contínuas, sendo aplicado tanto em processos produtivos quanto administrativos.

Entende-se então que através da melhoria contínua, a consultoria pode mapear seus processos, identificar gargalos e implementar soluções que aumentam a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, a padronização das operações dentro da consultoria garante maior previsibilidade e consistência nos resultados, proporcionando maior satisfação aos clientes e um diferencial competitivo no mercado.

### 2.2.1 Objetivos do *Kaizen*

O *Kaizen* visa aprimorar todos os aspectos de uma organização, desde os processos de produção até a cultura empresarial. Na tabela a seguir, é possível se aprofundar nos objetivos dessa metodologia.

Tabela 3 – Principais objetivos do *Kaizen*

Eliminação de desperdícios	Esses desperdícios incluem produção excessiva, esperas, transportes desnecessários, etapas redundantes, estoques excessivos, movimentações inúteis e defeitos. Ao eliminá-los, a empresa reduz custos, melhora a produtividade e otimiza o fluxo de trabalho.
Melhoria de qualidade	Isso envolve aperfeiçoar processos, reduzir falhas e garantir que produtos e serviços atendam melhor às necessidades dos clientes. Métodos como padronização, inspeções eficazes e envolvimento dos colaboradores na solução de problemas são essenciais para manter altos padrões de qualidade.
Aumento da eficiência	<i>Kaizen</i> promove a eficiência operacional, otimizando o uso de recursos, simplificando tarefas e eliminando atividades desnecessárias. Isso inclui a organização do ambiente de trabalho (como no 5S), a automação de processos repetitivos e a melhoria da comunicação interna, garantindo que o trabalho flua sem interrupções.
Redução de custo	Eliminar desperdícios e tornar processos mais eficientes reduz custos operacionais. Pequenas melhorias constantes ajudam a evitar retrabalhos, minimizar perdas e utilizar melhor os recursos disponíveis, aumentando a competitividade da empresa.

Melhoria contínua	Diferente de mudanças bruscas, <i>Kaizen</i> aposta em pequenas melhorias diárias que, acumuladas, geram grandes avanços. Isso cria uma cultura de inovação, onde todos os colaboradores são incentivados a sugerir e implementar melhorias constantes no ambiente de trabalho.
Aumento da satisfação do cliente	Aprimorar qualidade e eficiência impacta diretamente a experiência do cliente. Produtos bem-feitos, entregues no prazo e com menor custo garantem maior satisfação e fidelização.

(Tabela adaptada da pesquisa de David Pedra, 2024. Blog Siteware.)

Não existe uma receita para definir a ferramenta adequada para aplicar o *Lean Office*, pois cada empresa pode seguir um caminho diferenciado para atingir o seu estado futuro esperado (Landmann; *et al*, 2009). Nesse contexto, é fundamental que a organização conheça profundamente seus processos e objetivos, utilizando ferramentas que se adequem às suas necessidades específicas e promovam a eliminação de desperdícios. Além disso, o envolvimento das equipes e a adaptação contínua às mudanças são fatores essenciais para o sucesso na implementação do método *Lean Office*.

Dessa maneira, o método *Kaizen* se mostra uma estratégia frequentemente mencionada como indispensável para aprimorar as operações dentro das organizações. Ao integrar essa filosofia ao *Lean Office*, as empresas podem alinhar suas operações com as demandas do mercado, garantindo maior competitividade e inovação constante. Dessa forma, essa abordagem é frequentemente descrita como mais do que um conjunto de técnicas, sendo compreendida como um compromisso com a excelência e o aprimoramento contínuo.

### 2.3 Consultoria Secretarial: Conceito e Funções

Existem várias definições para explicar a palavra consultoria. De modo geral, a consultoria organizacional consiste em uma prestação de serviços profissionais realizada entre consultor e empresa, visando a melhoria de processos e resultados (Marques, 2022). Abordando a profissão de Consultor Secretarial, segundo Antunes (2019) o consultor secretarial atua como um agente facilitador, apresentando alternativas inovadoras que promovam o aprimoramento contínuo dos processos no sistema secretarial integrados aos demais sistemas.

O profissional de secretariado ao formar-se, poderá atuar em diversas áreas: as gerenciais, de assessoria, de empreendedorismo e de consultoria (Martins, 2022). O secretário consultor pode desempenhar diferentes papéis dentro de uma empresa, uma vez que a consultoria empresarial não segue um método único, nem pode ser completamente codificada ou limitada a funções e atividades predefinidas. O trabalho do consultor é personalizado e adaptado às necessidades de cada organização. Esse serviço é estruturado com base no diagnóstico detalhado realizado na empresa cliente, permitindo identificar as soluções mais adequadas para atender suas demandas e desafios específicos (Antunes, Araujo, 2014)

As características de um consultor secretarial necessárias incluem a capacidade de enxergar o todo de forma integrada, compreender plenamente os processos que envolvem o sistema secretarial, e pensar estrategicamente para gerenciar situações e liderar pessoas na resolução de conflitos. É crucial que o profissional atue com base em princípios éticos, transmitindo confiança e credibilidade, mantendo um equilíbrio entre realismo e otimismo ao buscar soluções inovadoras e transformadoras. Além disso, é necessário saber trabalhar de forma eficiente com dados quantitativos e qualitativos, respeitando prazos e prioridades (Galindo, Souza, Carvalho, 2012).

Portanto, a profissão de consultor secretarial se revela como uma função estratégica e multifacetada, essencial para a otimização dos processos organizacionais. Essa combinação de habilidades técnicas, visão estratégica e princípios éticos é o que torna essa profissão indispensável para as empresas que buscam aprimorar sua gestão, melhorar a produtividade e alcançar um crescimento sustentável.

#### **2.4 O Papel do Secretário Executivo na Consultoria através dos princípios do *Lean Office***

O profissional de Secretariado Executivo desempenha um papel essencial no mundo corporativo, embora ainda seja subestimado por parte do mercado de trabalho (Santos, Schuster, Pradella, 2012). Com competências complementares indispensáveis, como habilidades organizacionais, comunicação eficaz e capacidade de gestão, o secretário executivo agrega valor ao mapeamento preciso de processos,

à promoção de uma comunicação interna e externa eficiente e ao engajamento das equipes nas transformações necessárias (Alcântara, Pereira, 2017).

Essas características tornam esse profissional um aliado crucial para a implementação bem-sucedida das práticas *Lean*, contribuindo diretamente para a eficiência e a competitividade das empresas. O profissional de Secretariado Executivo não apenas facilita a adoção das práticas *Lean*, mas também desempenha um papel crucial na sustentação dessas iniciativas ao longo do tempo, garantindo que as melhorias implementadas sejam eficazes e permanentes.

Os resultados concretos decorrentes da aplicação do *Lean Office* incluem redução de custos, aumento da produtividade, aprimoramento da qualidade dos produtos ou serviços e maior competitividade no mercado (Elias, Silva, 2023). Nesse contexto, o envolvimento do Secretário Executivo pode potencializar significativamente o impacto dessas iniciativas, assegurando que os benefícios sejam atingidos de forma mais ágil e efetiva.

Entende-se então que a integração desse profissional à consultoria de *Lean Office* é uma decisão estratégica que vai além da simples otimização de processos. Ela contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente, colaborativo e centrado no bem-estar das pessoas, reafirmando o papel do Secretariado Executivo como um parceiro estratégico na gestão administrativa (Araújo, Silva, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi conduzida na sede do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI/PE), situada na Av. Norte Miguel Arraes de Alencar, 539, em Recife, Pernambuco. A instituição conta com uma estimativa de aproximadamente 172 colaboradores dedicados às funções administrativas. O estudo, de caráter descritivo-exploratório, teve como foco os profissionais alocados no 4º andar abrangendo os setores da Diretoria de Educação, Gerência de Pesquisa e Prospectiva, Diretoria Regional, Diretoria Industrial e Suporte ao Negócio. Esses setores foram selecionados por sua relevância estratégica, uma vez que concentram um volume expressivo de processos internos e desempenham um papel essencial na estrutura organizacional da unidade. Embora não estejam diretamente vinculadas à atividade-fim do SENAI/PE, essas áreas exercem funções indispensáveis à gestão, planejamento e

suporte operacional, assegurando a eficiência e continuidade dos processos institucionais. Dessa forma, a pesquisa buscou compreender a dinâmica e os desafios enfrentados por esses setores na manutenção e otimização das operações administrativas.

A natureza descritiva justifica-se pelo objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia dos processos administrativos, identificando potenciais desperdícios e oportunidades de melhoria (Tumelero, 2018). O caráter exploratório está presente na investigação da implementação dos princípios do *Lean Office*. Por meio dessa análise, buscou-se fornecer subsídios para a implementação de práticas mais eficientes, alinhadas aos conceitos do *Lean*, no ambiente corporativo do SENAI/PE.

A obtenção dos dados da pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionários estruturados e da observação direta dos processos. O questionário, composto por 11 perguntas, sendo 1 de caráter aberto e 10 de múltipla escolha (sendo 3 com a opção adicional de "outro"), abrange diversos aspectos relevantes para a pesquisa. Foi disponibilizado por um período de 30 dias, de 20 de janeiro a 20 de fevereiro e obteve 71 respostas. A aplicação ocorreu de forma digital, por meio do escaneamento de um *QR Code*, facilitando o acesso e a participação dos colaboradores. A primeira parte do questionário abordou o perfil dos respondentes, coletando informações sobre o setor de atuação dos colaboradores. A segunda parte focou na percepção dos processos administrativos, avaliando a eficiência, clareza e agilidade dos processos internos, incluindo burocracia e tempo gasto nas atividades. Já a terceira parte investigou o conhecimento e a percepção sobre o *Lean Office*, identificando o nível de familiaridade dos colaboradores com o conceito e sua percepção sobre a implementação na empresa. Além dessas seções, o questionário incluiu uma última parte sobre a necessidade de uma consultoria secretarial especializada em *Lean Office*, investigando se os colaboradores percebem valor nessa consultoria e como reagiriam às mudanças propostas por profissionais especializados.

Complementando o levantamento quantitativo, foi realizada uma pesquisa observacional de caráter qualitativo, com o objetivo de captar aspectos do ambiente organizacional que não poderiam ser plenamente identificados por meio dos questionários aplicados. A observação foi conduzida de forma sistemática, por meio

do acompanhamento direto da rotina de setores administrativos específicos do SENAI/PE, com foco na identificação de práticas recorrentes, fluxos de trabalho, padrões de comunicação e utilização de recursos. Esta abordagem possibilitou a análise mais aprofundada do contexto organizacional, evidenciando oportunidades de melhoria que poderiam não ser percebidas em uma investigação exclusivamente quantitativa. Assim, a pesquisa observacional contribuiu significativamente para a compreensão integrada dos processos e para a formulação de propostas mais alinhadas à realidade prática da instituição (Patah, Abel, 2023). Esse método possibilita uma análise natural dos fenômenos estudados, facilitando a identificação de padrões, interações e processos organizacionais no contexto real de atuação. Além de permitir que novas questões surjam ao longo da investigação, direcionando o olhar do pesquisador para aspectos que, inicialmente, não haviam sido considerados (D'angelo, 2024).

A observação foi conduzida de maneira não intrusiva, priorizando o registro detalhado das práticas adotadas nos setores analisados, com ênfase na aplicação dos princípios do Lean. O método escolhido permitiu captar tanto elementos explícitos, como fluxos operacionais e procedimentos padronizados, quanto aspectos implícitos, como a postura dos colaboradores, a interação entre equipes e a receptividade às práticas de melhoria contínua (Lima, Almeida, Lima, 1999).

Além disso, a pesquisa respeitou todos os princípios éticos, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes. Antes da coleta de dados, os colaboradores foram informados sobre os objetivos do estudo e forneceram consentimento informado para sua participação. Com o uso dessa metodologia mista, foi possível elaborar um diagnóstico detalhado da situação atual, evidenciando processos que apresentam gargalos ou desperdícios, bem como áreas com maior potencial para a implementação de práticas *Lean*. Os resultados obtidos servirão de base para intervenções que promovam maior eficiência e redução de custos, fortalecendo a cultura de melhoria contínua no SENAI/PE e contribuindo para um ambiente de trabalho mais ágil e produtivo.

### 3.1 Contextualização da empresa

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) é uma das principais instituições de educação profissional e inovação tecnológica voltadas para a indústria no Brasil. Criado em 16 de abril de 1943, o SENAI surgiu para atender à crescente demanda por formação técnica qualificada, capacitando profissionais para atuar nos mais diversos setores industriais. A unidade estudada neste trabalho é a sede do SENAI/PE, localizada na Avenida Norte, em Recife. Com papel estratégico na formação de profissionais, a instituição promove inovação e soluções tecnológicas voltadas para a indústria e o desenvolvimento socioeconômico da região.

Seu propósito é oferecer educação profissional, soluções tecnológicas e inovação, pautando-se em valores como integridade, excelência, responsabilidade socioambiental e respeito à diversidade. A empresa tem como visão ser reconhecida como um parceiro indispensável para o desenvolvimento da indústria pernambucana até 2027. Sua missão é promover educação profissional, soluções tecnológicas e inovação para uma indústria mais competitiva. Seus valores incluem: pela indústria e para a indústria; associativismo; gente é tudo para gente; integridade e transparência; ética e responsabilidade socioambiental; desenvolvimento dos mantenedores; inovação e excelência; e respeito à diversidade (SENAI, 2025).

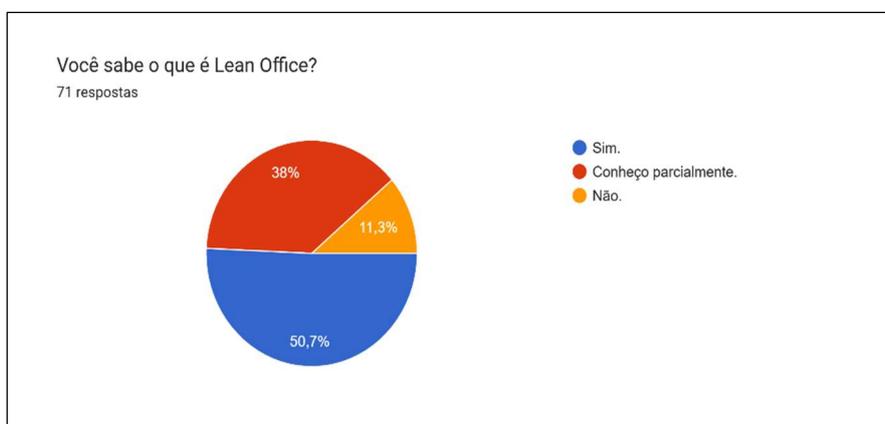
A escolha do SENAI/PE como campo de pesquisa se deve à sua relevância no setor industrial e seu compromisso com a inovação e a eficiência administrativa. Seu ambiente propício permite a aplicação dos princípios do *Lean Office*, com a análise da percepção dos colaboradores, a identificação de desperdícios e oportunidades de melhoria. Dessa forma, os resultados obtidos podem beneficiar outras organizações que buscam otimizar sua gestão administrativa. Além disso, a escolha do SENAI/PE também é motivada pelo fato de um dos pesquisadores ser parte integrante da instituição, o que proporciona um acesso direto e aprofundado aos processos administrativos e à cultura organizacional da instituição. Esse vínculo facilita a análise e a implementação das práticas do *Lean Office*, proporcionando uma visão mais precisa e contextualizada dos desafios enfrentados.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

A seguir, apresentam-se os dados obtidos por meio da pesquisa, ilustrados pelos gráficos, servindo como apoio para a análise e fundamentação das conclusões da pesquisa.

### 4.1 Análise do formulário respondido

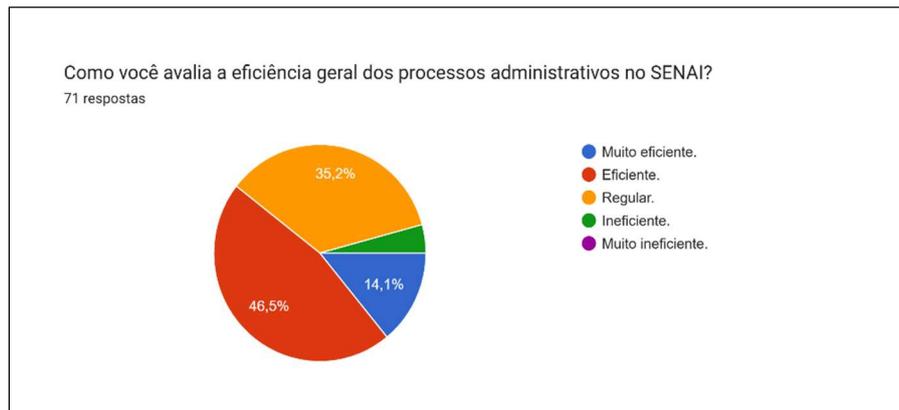
Gráfico 1- Conhecimento do *Lean Office* dos funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Com base nos resultados obtidos, observa-se que pouco mais da metade dos colaboradores (50,7%) afirmaram conhecer o conceito de *Lean Office*. No entanto, uma parcela significativa (38%) declarou possuir apenas um conhecimento parcial sobre o tema, indicando que, embora já tenham ouvido falar ou tenham alguma noção básica, não dominam suas aplicações práticas nem compreendem plenamente seus princípios. Além disso, 11,3% dos respondentes afirmaram desconhecer totalmente o *Lean Office*, o que evidencia a necessidade de ações voltadas à capacitação e disseminação dessa abordagem no ambiente organizacional.

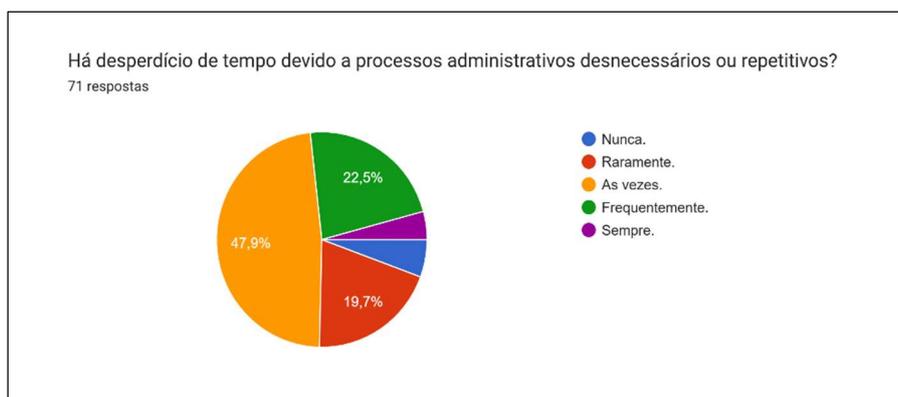
## Gráfico 2- Avaliação dos processos administrativos



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

De acordo com o estudo, apenas 14,1% dos colaboradores avaliam os processos administrativos como "muito eficientes", enquanto 46,5% os consideram eficientes e 35,2% os classificam como regulares. Essa distribuição sugere que, embora uma parcela relevante reconheça a eficiência dos processos, mais de um terço dos colaboradores percebe a eficiência como apenas regular. Esse feedback aponta para a existência de oportunidades de melhoria, indicando que há espaço para otimizações nos métodos e práticas adotados.

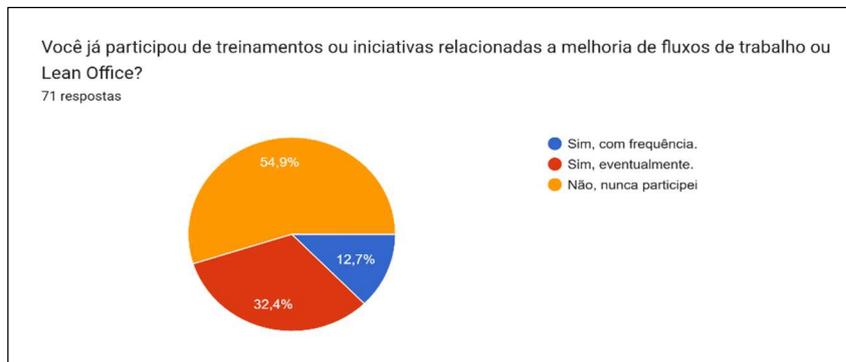
## Gráfico 3- Desperdício de Tempo



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Com base nos resultados, 47,9% dos colaboradores afirmam que, às vezes, há desperdício desnecessário de tempo, 22,5% percebem essa perda como um fato frequente e 19,7% a classificam como rara, evidenciando uma percepção significativa de ineficiência que aponta para a necessidade de revisar e otimizar os processos administrativos para reduzir o tempo perdido e aumentar a produtividade.

Gráfico 4- Treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

De acordo com os resultados do formulário, mais da metade dos colaboradores (54,9%) nunca participaram de treinamentos com base nos princípios do *Lean*, o que é preocupante para a eficácia da metodologia na organização. Apenas 32,4% participam de forma eventual e 12,7% de maneira frequente. Esses resultados indicam a necessidade de intensificar os treinamentos para promover a aplicação do *Lean* e aprimorar a eficiência dos processos.

Gráfico 5- Importancia do *Lean Office* para melhoria dos processos

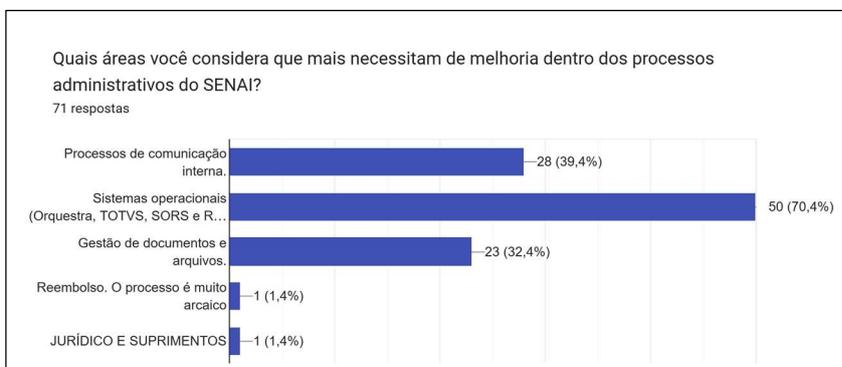


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Com base na pesquisa, 76,1% dos colaboradores avaliam o *Lean Office* como "muito importante" para a melhoria dos processos administrativos, enquanto 23,9% o consideram "importante". Esses dados refletem uma percepção unânime da relevância da metodologia *Lean* para promover a eficiência e a otimização dos fluxos de trabalho. Essa avaliação evidencia que a adoção do *Lean Office* pode eliminar

desperdícios e aprimorar os processos internos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais ágil e produtivo.

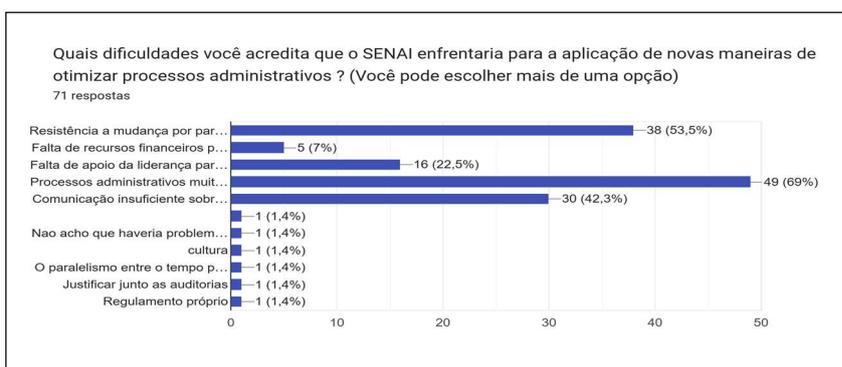
Gráfico 6- Necessidades de melhorias



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

De acordo com os dados da pesquisa, 70,4% dos colaboradores apontam os Sistemas Operacionais como a área que mais necessita de melhorias, enquanto 39,4% destacam os Processos de Comunicação Interna. Esses resultados sugerem que, para otimizar a eficiência dos processos administrativos, é fundamental investir tanto na atualização e modernização dos sistemas tecnológicos quanto no aprimoramento dos canais e métodos de comunicação entre os departamentos.

Gráfico 7- Resistência a mudanças

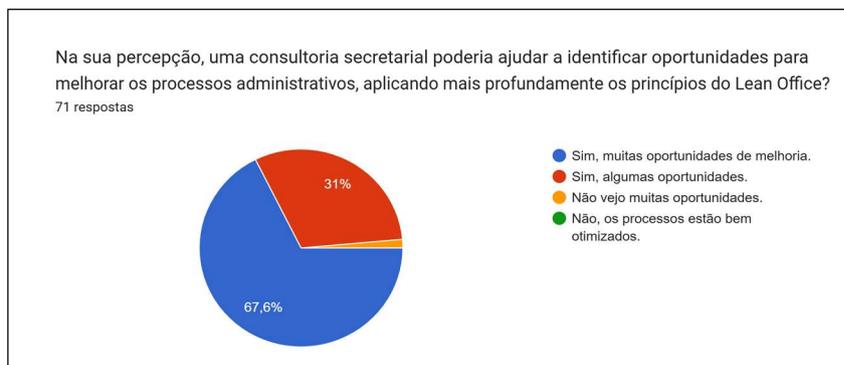


Fonte: Dados da pesquisa, 2025

Segundo a pesquisa a maior dificuldade enfrentada pela empresa para aplicar novas maneiras de otimizar os processos seriam os processos administrativos enraizados e difíceis de modificar (69%), Resistencia a mudança por parte dos colaboradores (53,5%) além da Comunicação insuficiente (42,3%). Esses fatores indicam a

necessidade de uma abordagem estratégica que promova a flexibilidade organizacional, incentive a aceitação de novas práticas e melhore os canais de comunicação internos.

Gráfico 8- Aplicabilidade da Consultoria Secretarial



Fonte: Dados da pesquisa, 2025

De acordo com a pesquisa, 67,6% dos colaboradores acreditam que a implementação de uma Consultoria Secretarial poderia gerar inúmeras oportunidades de melhoria nos processos organizacionais, enquanto 31% veem algumas oportunidades nesse sentido. A Consultoria Secretarial destaca-se como uma área promissora, capaz de agregar valor às empresas e contribuir significativamente para o alcance de seus objetivos estratégicos.

#### 4.2 Análise da observação

A análise observacional foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as práticas e os processos adotados dentro da organização, focando particularmente na aplicação das metodologias *Lean*. O procedimento de observação consistiu em um acompanhamento contínuo e direto das atividades realizadas, o que permitiu uma análise aprofundada do ambiente e das dinâmicas do trabalho na Diretoria Industrial e no Instituto SENAI de Inovação para Tecnologias da Informação e Comunicação (ISI-TICs).

Durante o período de observação, foi possível identificar que a Diretoria Industrial adota práticas consistentes que visam à otimização de processos, redução de desperdícios e busca contínua por melhorias. A equipe dessa diretoria se mostrou altamente engajada com as metodologias *Lean*, evidenciando uma adaptação eficaz

aos princípios enxutos. A interação entre os colaboradores e a implementação das práticas *Lean* configuraram um ambiente dinâmico, onde as melhorias contínuas são incorporadas no dia a dia, consolidando a Diretoria Industrial como um modelo dentro da organização. A equipe, ao demonstrar aderência às metodologias *Lean*, tem promovido avanços relevantes na eficiência operacional.

Dentro desse contexto, o Instituto SENAI de Inovação para Tecnologias da Informação e Comunicação (ISI-TICs) destaca-se pela atuação de seus consultores especializados em *Lean Manufacturing*, os quais desempenham um papel fundamental no apoio às organizações. Esses profissionais atuam de forma estratégica e consultiva, colaborando diretamente com empresas na identificação de ineficiências, na otimização de processos produtivos e na eliminação de desperdícios, contribuindo significativamente para o aumento da produtividade e da competitividade industrial. Através de uma abordagem consultiva detalhada, os profissionais identificam as necessidades específicas de cada organização e oferecem soluções personalizadas, ajustando as melhores práticas *Lean* ao modelo de negócios e às características do setor produtivo das empresas atendidas. Isso evidencia a forte integração do *Lean Manufacturing* com a inovação no setor de Tecnologias da Informação e Comunicação, ampliando o impacto das metodologias aplicadas.

A observação também trouxe à tona desafios relevantes, especialmente no setor administrativo, onde a aplicação do *Lean* enfrentaria obstáculos. Foram observadas dificuldades na padronização de processos, retrabalho devido à falta de integração entre sistemas operacionais, falhas na comunicação interna que impactam a fluidez das informações e fragilidades na gestão de documentos, como a ausência de digitalização e o armazenamento inadequado. Esses aspectos sinalizam a necessidade de aprimoramentos para aumentar a eficiência e reduzir desperdícios no ambiente administrativo.

## **5. Propostas de Melhoria nos Processos Administrativos com *Lean Office***

Com base nesses achados, foi desenvolvido um conjunto de estratégias para garantir a implementação eficaz do *Lean Office* e do Kaizen no contexto institucional. Entre as iniciativas propostas, destaca-se o investimento contínuo na capacitação e engajamento dos colaboradores, por meio de treinamentos especializados,

*workshops* e dinâmicas interativas que promovam a disseminação das metodologias *Lean* e incentivem a participação ativa da equipe na identificação e solução de problemas. Essa abordagem visa não apenas aprimorar as habilidades técnicas dos profissionais, mas também fortalecer a cultura de melhoria contínua, garantindo que as mudanças implementadas sejam sustentáveis e tragam benefícios a longo prazo. A adoção de ferramentas de gestão visual e a digitalização de processos são essenciais para modernizar a administração, permitindo um controle mais eficaz das tarefas e agilizando as tomadas de decisão.

Outro fator crítico para o sucesso dessa transformação é a redução da resistência à mudança. Para isso, propõe-se o desenvolvimento de estratégias de comunicação interna eficazes, conscientizando os colaboradores sobre os benefícios das práticas *Lean* e do *Kaizen*. A liderança deve atuar como modelo, demonstrando comprometimento com a melhoria contínua e incentivando uma mentalidade aberta à inovação.

Nesse contexto, é fundamental fortalecer a Consultoria Secretarial, consolidando o Secretário Executivo como um agente estratégico de mudança. Esse profissional desempenha um papel essencial na análise e otimização de processos administrativos, promovendo a integração entre setores e facilitando a comunicação organizacional. Além disso, sua atuação é determinante para a identificação de gargalos, a eliminação de desperdícios e a implementação sustentável das metodologias *Lean Office* e *Kaizen*.

Ao adotar uma abordagem consultiva, o Secretário Executivo não apenas apoia a padronização e a melhoria contínua dos fluxos de trabalho, mas também contribui para a disseminação de uma cultura organizacional orientada à eficiência e à inovação. Sua capacidade de intermediar demandas, alinhar estratégias e fomentar a adesão às práticas enxutas fortalece a governança corporativa e impulsiona a competitividade da instituição. Dessa forma, a Consultoria Secretarial se estabelece como um pilar essencial na modernização da gestão administrativa, garantindo maior agilidade, assertividade e geração de valor para a organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo geral demonstrar como a consultoria secretarial, aliada aos princípios do *Lean Office*, pode se tornar uma ferramenta estratégica para aprimorar a eficiência e a otimização dos processos administrativos no SENAI/PE. A justificativa para essa investigação fundamentou-se tanto na relevância da instituição no cenário industrial e educacional quanto na experiência direta de um dos pesquisadores como colaborador da organização, o que permitiu um olhar mais aprofundado sobre os fluxos administrativos internos. A escolha do tema também se sustenta pela necessidade de explorar a aplicação dos conceitos do *Lean Office* em ambientes administrativos, uma abordagem ainda pouco explorada na literatura acadêmica.

Com base nos resultados obtidos, observou-se que o SENAI/PE já incorporou algumas práticas alinhadas aos princípios do *Lean*, especialmente por meio do Instituto SENAI de Inovação para Tecnologias da Informação e Comunicação (ISITICs). No entanto, ainda há amplo espaço para melhorias, sobretudo no que diz respeito à eliminação de desperdícios, automação de fluxos de trabalho e padronização dos processos administrativos. A análise evidenciou gargalos como retrabalho, falhas de comunicação entre setores e ausência de documentação clara dos procedimentos — fatores que comprometem diretamente a produtividade e a eficiência institucional.

Durante a realização deste estudo, algumas dificuldades foram identificadas. Apesar da vantagem de um dos pesquisadores atuar na instituição, o acesso a informações internas enfrentou limitações devido a protocolos institucionais e à necessidade de autorização formal. Inicialmente, também houve certa resistência por parte de alguns colaboradores, motivada por dúvidas sobre os objetivos da pesquisa, o que exigiu uma abordagem mais clara e acolhedora.

Outro desafio foi a limitação de tempo dos colaboradores para responder aos questionários e participar da observação direta, o que demandou uma organização cuidadosa da coleta de dados para não comprometer as rotinas institucionais. Além disso, o volume de informações coletadas exigiu atenção na sistematização e análise dos dados.

Apesar das dificuldades, os objetivos propostos foram plenamente alcançados, permitindo não apenas identificar as práticas existentes, como também sugerir

estratégias de atuação do Secretário Executivo enquanto agente consultivo dentro do *Lean Office*. As soluções apresentadas visam contribuir para a implementação de uma cultura de melhoria contínua, apoiada por tecnologias inovadoras e voltada para uma gestão mais ágil e eficiente. Como recomendações para estudos futuros, sugere-se expandir a análise para outros contextos organizacionais e setores administrativos, a fim de compreender como diferentes realidades lidam com a integração dos princípios *Lean* à consultoria secretarial. Também é recomendável aprofundar o estudo sobre o papel do Secretário Executivo na mediação de processos de mudança organizacional, especialmente no que diz respeito à transformação digital, automação administrativa e gestão do conhecimento.

Conclui-se que a consultoria secretarial, ao ser estrategicamente alinhada aos princípios do *Lean Office* e do *Kaizen*, tem o potencial de se tornar um pilar essencial na busca por excelência administrativa no SENAI/PE. A aplicação dessas metodologias pode impulsionar uma transformação organizacional abrangente, contribuindo para uma instituição mais moderna, eficiente e preparada para os desafios da contemporaneidade. Dessa maneira, o SENAI/PE apresenta-se como um cenário promissor para a aplicação de uma consultoria secretarial estratégica, baseada nos princípios do *Lean Office*, demonstrando que, assim, mesmo partindo de um estudo propositivo, sem a execução prática das soluções, os dados levantados demonstram a viabilidade e a relevância da consultoria secretarial no contexto do SENAI/PE.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Mariana de; **Lean Office: proposta para um laboratório de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2022. Monografia. – Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243250>
- ARAÚJO, Danilo da Silva; SILVA, Viviane Lima. **O profissional de Secretariado e o uso das tecnologias de comunicação e informação das organizações**. Semana Acadêmica Revista Científica ISSN, 2018. Disponível: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/danilo\\_artigo\\_formatado.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/danilo_artigo_formatado.pdf)
- ALCÂNTARA, Sonia Regina Amorim Soares; PEREIRA, Washington Carlos Ribeiro. **Consultoria empresarial: uma opção de carreira para o secretário executivo?** Revista de Gestão e Secretariado, v. 8, n. 3, p. 139-156, 2017. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/635/pdf>
- ANTUNES, Chussy Karlla Souza; CORREIRA, Andrea Cristina de Lima; CUNHA, Mary Jane; NASCIMENTO, Renato Silva. **Consultoria Secretarial: um Estudo Sobre a Percepção dos Concluintes e Egressos em Secretariado da UFPE Sobre a Atuação do Secretário como Consultor em sua Área**. *Connection Scientific Journal*, v. 2, n. 1, p. 42-52, 2019. Disponível em: <https://csj.abpsec.org.br/index.php/csj/article/view/29/11>.
- ANTUNES, Chussy Karlla Souza.; ARAÚJO, Maria de Fátima dos Santos Fernandes. **Os conhecimentos necessários à formação acadêmica em consultoria secretarial**. Secretariado Executivo em Revista, v. 9, 2014. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4038>.
- ARRUDA, Ivany Maria de; LUNA, Valéria Márcia Silveira. **Lean service: a abordagem do Lean System aplicada no setor de serviços**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 26, p. 1-9, 2006. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR450301\\_7264.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450301_7264.pdf).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>
- COUTINHO, Thiago. **Alcance a melhoria por meio do método Kaizen**. Blog Voitto, 2017. Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/o-que-e-Kaizen>. Acesso em: 10 jan. 2025.
- CRW CONSULTORIA E TREINAMENTO EMPRESARIAL. **Origem do Kaizen**. Blog CRW COSULTORIA, 2017. Disponível em: <https://www.crwconsultoria.com.br/origem-do->



IPSEI DIGITAL. **Em 80 anos de história, SENAI/PE forma mais de 80 milhões de pessoas.** Disponível em: <https://ipesi.com.br/em-80-anos-de-historia-SENAI/PE-forma-mais-de-80-milhoes-de-pessoas/#:~:text=%E2%80%93202006%20%E2%80%9320Fortalecimento%20das%20rela%C3%A7%C3%B5es%20Sesi>. Acesso em: 19 dez. 2025.

LANDMANN, Raul; BITTENCOURT, Evandro; SCHWITZKY, Marcelo; WYREBSKI, Jerzy. **Lean Office: aplicação da mentalidade enxuta em processos administrativos de uma empresa do setor metal-mecânico.** *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, v. 29, 2009. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_tn\\_stp\\_091\\_621\\_12763.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_stp_091_621_12763.pdf).

LEAN INSTITUTE BRASIL. **O que é Lean, definições e aplicações.** Disponível em: <https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>. Acesso em: 19 nov. 2025.

LIMA, Maria Alice Dias da Silva; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de; LIMA, Cristiane Cauduro. **A utilização da observação e participante da entrevista semi-estruturada na pesquisa em enfermagem.** 1999. Disponível em: [https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23461/000265980.pdf?utm\\_source](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23461/000265980.pdf?utm_source)

LUCENA, Eduardo Benatti. **Identificação e redução de desperdícios administrativos em uma consultoria ambiental utilizando os conceitos do Lean Office.** Disponível em: <https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/9140/Eduardo+Benatti+Lucena.pdf?sequence=1>.

MARTINS, Ayane. **Secretariado: Funções, Atribuições, Perfil Profissional e Salários.** Blog Secretariado do Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.secretariadodobrasil.com/secretaria/secretariado-funcoes-atribuicoes-e-perfil-profissional-e-salarios/> Acesso em: 10 nov. 2025.

MARQUES, José Roberto. **O que é consultoria organizacional.** Blog IBC, 2022. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/o-que-e-consultoria-organizacional/>. Acesso em: 05 jan. 2025.

OLIANI, Luiz; PASCHOALINO, Wlamir José; OLIVEIRA, Wdson. **Ferramenta de melhoria contínua Kaizen.** Revista Científica UNAR, v. 12, n. 1, p. 57-67, 2016.

OLIVEIRA, Jeferson Duarte. **Escritório Enxuto (Lean Office).** Blog Lean Institute Brasil. Disponível em: [https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo\\_57.pdf](https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_57.pdf). Acesso em: 04 dez. 2025.

PICCHI, Flavio Augusto. **Entenda os “7 desperdícios” que uma empresa pode ter.** Disponível em: [https://www.lean.org.br/artigos/1131/entenda-os-%E2%80%937-desperdicios%E2%80%9D-que-uma-empresa-pode-ter.aspx?utm\\_source](https://www.lean.org.br/artigos/1131/entenda-os-%E2%80%937-desperdicios%E2%80%9D-que-uma-empresa-pode-ter.aspx?utm_source). Acesso em: 30 dez. 2025.

PATAH, Rodrigo; ABEL, Carol. **Pesquisa exploratória: entenda o que é e como obter insights com ela.** Blog MindMiners, 2023. Disponível em: <https://mindminers.com/blog/o-que-e-pesquisa-exploratoria/#:~:text=Ela%20ir%C3%A1%20fornecer%20informa%C3%A7%C3%B5es%20que,detalhados%20ou%20amostragens%20muito%20complexas>. Acesso em: 10 nov. 2025.

PEDRA, David. **O que é KAIZEN? Descubra como essa metodologia japonesa pode tornar seus processos mais eficientes.** Blog Siteware, 2024. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/processos/Kaizen-o-que-e/>. Acesso em: 16 nov. 2025

REDAÇÃO SIENGE. **Lean Office: O que é e como colocar em prática na construção civil.** Blog Sienge, 2024 Disponível em: <https://sienge.com.br/blog/lean-office/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

RÚBIO, Fábio Soler. **A importância da ferramenta Kaizen como melhoria nos processos logísticos de armazenagem e mudança de layout.** Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Logística) - Faculdade de Tecnologia de Botucatu, 2011. – Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/18774>

SANTANA, Sthephanie Manrhará; CALIFE, Naiara Faiad Sebba. **Aplicação das ferramentas do Lean Office em uma empresa de consultoria.** *Simpósio de Engenharia de Produção*, Catalão, ago. 2021. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/APLICA%C3%87%C3%83O\\_DAS\\_FERRAMENTAS\\_DO\\_LEAN\\_OFFICE\\_EM\\_UMA\\_EMPRESA\\_DE\\_CONSULTORIA\\_1.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/APLICA%C3%87%C3%83O_DAS_FERRAMENTAS_DO_LEAN_OFFICE_EM_UMA_EMPRESA_DE_CONSULTORIA_1.pdf)

SENAI/PE. Quem somos. Disponível em: <https://www.pe.SENAI/PE.br/quem-somos/>. Acesso em: 03 jan. 2025.

SANTOS, Gabriela Troian; SCHUSTER, Marcia Michele; PRADELLA, Simone. **A análise de processos de negócios sob o olhar do profissional de secretariado executivo.** Revista do Secretariado Executivo, 2012. Disponível em: [https://www.academia.edu/11532813/A\\_an%C3%A1lise\\_de\\_processos\\_de\\_neg%C3%B3cios\\_sob\\_o\\_olhar\\_do\\_profissional\\_de\\_secretariado\\_executivo?utm](https://www.academia.edu/11532813/A_an%C3%A1lise_de_processos_de_neg%C3%B3cios_sob_o_olhar_do_profissional_de_secretariado_executivo?utm)

SANTOS, Virgílio Marques. **Princípios Lean: Quais são os que todos deveriam saber?** Blog FM2S. 2017. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/principios-lean#:~:text=De%20acordo%20com%20Womack%20e,%2C%20fluxo%2C%20puxar%20e%20perfei%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 12 fev 2025.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa descritiva: o que é e como fazer corretamente sua pesquisa.** Blog METTZER, 2018. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/#:~:text=Vem%20comigo.-,O%20que%20%C3%A9%20pesquisa%20descritiva?,que%20se%20encaixam%20n esta%20categoria>. Acesso em: 04 fev. 2025

VIEIRA, José Guilherme Silva. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Editora Fael, p. 152, 2010. – Disponível em: <https://www.academia.edu/download/54524041/METODOLOGIA.pdf>

VICENTE, Célia; FONSECA, Kassandra – **Importância da filosofia Kaizen nas pequenas e médias empresas da região oeste de Portugal**. *Revista de Informação Contábil*. 2022. Disponível em: [file:///C:/Users/GabrielaMelo/Downloads/fabiohfab,+253431-206846-1-ED\\_08.08.2022.pdf](file:///C:/Users/GabrielaMelo/Downloads/fabiohfab,+253431-206846-1-ED_08.08.2022.pdf)

**KAIZEN INSTUTE – Masaaki Imai e o seu foco na melhoria contínua KAIZEN -** Disponível em: <https://Kaizen.com/pt/insights-pt/masaaki-imai-Kaizen-melhoria-continua/> Acesso em: 12 jan. 2025

IMAI, Masaaki – **Kaizen: A chave para o sucesso sustentável**, 1990.

WOMACK, James P; JONES, Daniel T; ROOS, Daniel. **The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production**. Free Press, 1990.

YEN-TSANG, Chen; CSILLAG, João Mário; JUNIOR, Orlando Cattini – **Melhoria contínua continua? Conceitos, Vertentes e Tendências**, 2010. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/53/gol1817.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/gol1817.pdf)

# APÊNCIDES

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

18/03/25, 16:24

TCC - A Aplicação dos Princípios do Lean Office na Consultoria Secretarial: Estudo de Caso no SENAI/PE

### TCC - A Aplicação dos Princípios do Lean Office na Consultoria Secretarial: Estudo de Caso no SENAI/PE

Esta pesquisa visa entender a percepção dos colaboradores sobre a aplicação do Lean Office no SENAI, identificando desafios e oportunidades para melhorar a eficiência. Sua participação é essencial para o desenvolvimento do TCC de Secretariado Executivo da UFPE.

**\*Todas as respostas serão anônimas.**

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

---

1. Qual setor você atua? \*

---

2. Como você avalia a eficiência geral dos processos administrativos no SENAI? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Muito eficiente.

Eficiente.

Regular.

Ineficiente.

Muito ineficiente.

3. **Os processos administrativos são frequentemente concluídos dentro dos prazos dos estabelecidos?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sempre.
- Na maioria das vezes.
- As vezes.
- Raramente.
- Nunca.

4. **Há desperdício de tempo devido a processos administrativos desnecessários ou repetitivos?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca.
- Raramente.
- As vezes.
- Frequentemente.
- Sempre.

5. **Quais áreas você considera que mais necessitam de melhoria dentro dos processos administrativos do SENAI?** \*

*Marque todas que se aplicam.*

- Processos de comunicação interna.
- Sistemas operacionais (Orquestra, TOTVS, SORS e Riopro.)
- Gestão de documentos e arquivos.
- Outro: \_\_\_\_\_

**6. Você sabe o que é Lean Office? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim.
- Conheço parcialmente.
- Não.

**7. Na sua opinião, os princípios de Lean Office são aplicados de forma clara e sistemática nos processos administrativos do SENAI? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, de forma clara e sistemática.
- Sim, mas de forma pouco sistemática.
- São aplicados de forma ocasional.
- Não, acredito que não são aplicados.
- Não sei.

**8. Você já participou de treinamentos ou iniciativas relacionadas a melhoria de fluxos de trabalho ou Lean Office? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim, com frequência.
- Sim, eventualmente.
- Não, nunca participei

9. **Como você avalia a importância do Lean Office para a melhoria dos processos administrativos no SENAI?** \*

Marcar apenas uma oval.

- Muito importante.
- Importante.
- Pouco importante.
- Não é importante.

10. **Na sua percepção, uma consultoria secretarial poderia ajudar a identificar oportunidades para melhorar os processos administrativos, aplicando mais profundamente os princípios do Lean Office?** \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim, muitas oportunidades de melhoria.
- Sim, algumas oportunidades.
- Não vejo muitas oportunidades.
- Não, os processos estão bem otimizados.

11. **Quais dificuldades você acredita que o SENAI enfrentaria para a aplicação de novas maneiras de otimizar processos administrativos? (Você pode escolher mais de uma opção)** \*

Marque todas que se aplicam.

- Resistência a mudança por parte dos colaboradores.
- Falta de recursos financeiros para implementar as mudanças necessárias.
- Falta de apoio da liderança para implementação de mudanças.
- Processos administrativos muito enraizados e difíceis de modificar.
- Comunicação insuficiente sobre as mudanças e suas vantagens.
- Outro: \_\_\_\_\_

12. **Qual tipo de apoio você acredita que seria necessário para garantir o sucesso da consultoria de Lean Office no SENAI?** \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Apoio contínuo da liderança e gestão.
- Treinamentos frequentes para todos os colaboradores.
- Recursos e ferramentas adequadas para aplicar os conceitos.
- Comunicação clara e constante sobre os objetivos e benefícios.
- Outro: \_\_\_\_\_

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários