

**LEAN COMO MOTOR DA EFICIÊNCIA EM UMA EMPRESA DE SEGUROS**

Maite Garcia Leal Ferraz - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Alvair Silveira Torres Junior - USP - Universidade de São Paulo

**Resumo**

O atual momento do mercado tem direcionado as empresas a ser cada vez mais eficientes, atender cada vez mais rápido as necessidades de seus clientes. A Transformação Lean se apresenta como uma proposta para um modelo de gestão da eficiência. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é estudar como o Sistema de Gestão Lean pode impactar na eficiência da empresa, analisando uma empresa de seguros da região de São Paulo. A pesquisa utilizou como metodologia o estudo de caso para analisar os resultados obtidos desta empresa. Após implementação de ondas de transformação Lean, foi possível verificar como a Transformação Lean pode atuar de maneira direta para alavancar a eficiência da empresa, fazendo com que a mesma aconteça de forma natural, trazendo benefícios para a corporação e impactando diretamente na transformação da empresa.

**Palavras-chave:** Lean, Transformação, Eficiência, Seguros.

**Abstract**

The current market moment has directed companies to be increasingly efficient, to meet the needs of their customers faster and faster. The Lean Transformation presents itself as a proposal for an efficient management model. Thus, the general objective of this research is to study how the Lean Management System can impact the efficiency of the company, analyzing an insurance company in the region of São Paulo. The research used as a methodology the case study to analyze the results obtained in this company. After implementing Lean transformation waves, it was possible to verify how Lean Transformation can act directly to leverage the company's efficiency, making it happen naturally, bringing benefits to the corporation and directly impacting the company's transformation.

**Keywords:** Lean, Transformation, Efficiency, Insurance.

# LEAN COMO MOTOR DA EFICIÊNCIA EM UMA EMPRESA DE SEGUROS

## RESUMO

O atual momento do mercado tem direcionado as empresas a ser cada vez mais eficientes, atender cada vez mais rápido as necessidades de seus clientes. A Transformação Lean se apresenta como uma proposta para um modelo de gestão da eficiência. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é estudar como o Sistema de Gestão Lean pode impactar na eficiência da empresa, analisando uma empresa de seguros da região de São Paulo. A pesquisa utilizou como metodologia o estudo de caso para analisar os resultados obtidos desta empresa. Após implementação de ondas de transformação Lean, foi possível verificar como a Transformação Lean pode atuar de maneira direta para alavancar a eficiência da empresa, fazendo com que a mesma aconteça de forma natural, trazendo benefícios para a corporação e impactando diretamente na transformação da empresa.

**Palavras-chave:** Lean, Transformação, Eficiência, Seguros.

## ABSTRACT

The current market moment has directed companies to be increasingly efficient, to meet the needs of their customers faster and faster. The Lean Transformation presents itself as a proposal for an efficient management model. Thus, the general objective of this research is to study how the Lean Management System can impact the efficiency of the company, analyzing an insurance company in the region of São Paulo. The research used as a methodology the case study to analyze the results obtained in this company. After implementing Lean transformation waves, it was possible to verify how Lean Transformation can act directly to leverage the company's efficiency, making it happen naturally, bringing benefits to the corporation and directly impacting the company's transformation.

**Keywords:** Lean, Transformation, Efficiency, Insurance.

## 1. INTRODUÇÃO

O atual momento do mercado tem direcionado as empresas a ser cada vez mais eficientes, atender cada vez mais rápido as necessidades de seus clientes e levar para os clientes produtos e serviços de maior valor agregado. No entanto, não é segredo que a melhoria é difícil para empresas já estabilizadas, já que estas são melhores executoras do que inovadoras (MCKINSEY, 2015).

O Sistema Lean tem seus pilares no conhecimento, na criatividade das pessoas, na geração de valor agregado ao cliente e a geração de eficiência, e por isso se apresenta como uma proposta para um modelo de melhoria dentro da organização.

Quando se fala em implantação da Transformação Lean, normalmente se pensa em indústria. Porém, tem sido cada vez mais necessário trazer as práticas de gestão dessa transformação para as empresas de serviços. De acordo com Liker e Ross (2019), a Accenture realizou um estudo sobre o setor de seguro de vidas, que demonstrou que cerca de 470 bilhões de dólares no mundo todo estão disponíveis no mercado porque os clientes estão infelizes. A maioria das organizações de serviços está longe de oferecer serviços adequados para a excelência. (LIKER; ROSS, 2019)

Dado à amplitude do tema, este artigo o presente projeto de pesquisa tem como objetivo estudar como a Gestão Lean pode impactar a forma de trabalhar, agregando valor nos produtos e serviços para as empresas, com foco em uma empresa de seguros.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Em 2018, a empresa *Alpha Company* necessitava entregar o serviço de forma mais rápida para o cliente e com custo reduzido. Como ferramenta decidiu-se utilizar o Sistema de Gestão Lean para impactar no resultado da empresa.

O *objetivo geral* deste artigo foi como estudar como o Sistema de Gestão Lean pode impactar na eficiência do modelo de trabalho da empresa, alavancando a produtividade e eficiência, analisando uma empresa de seguros da região de São Paulo.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de compreender os conceitos teóricos que fundamentam este projeto, o presente estudo está ancorado no tema de Transformação Lean e aumento de eficiência. Conforme demonstrado na figura 1, como forma de entender como a Transformação Lean pode impactar o aumento da eficiência das empresas.

**Figura 1** - Estrutura do Referencial Teórico



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Primeiramente, é importante explorar os conceitos Lean, entender seu surgimento e seus princípios.

## 1.1. Transformação Lean

*“Getting the right value to the customer at the right time with the right cost to the organization is the key to survival and prosperity” (Womack, 2007).*

O Lean, assim como suas variações, tornou-se um movimento global desde o seu surgimento na Toyota. A Toyota Motors foi formada pelo Kiichiro Toyoda em 1937 como divisão da Toyota Automatic Loom Works. Naquele momento a Toyota parecia estar gerações atrás da Ford, que fabricava mais de um milhão de veículos por ano naquela época. Kiichiro viu uma necessidade e acreditou na sua equipe, decidiu reduzir o tempo de espera nos processos e implantar a abordagem ‘*just in time*’ (LIKER; ROSS, 2019)

De acordo com Liker e Ross (2009), Taiichi Ohno era um jovem e brilhante gerente da Toyota Automatic Loom Works, recebeu a missão de desenvolver esse sistema industrial. A ideia de Ohno foi a de produzir as peças de uma família de produtos em sequência, em uma célula separada, para produzir peças completas. A ideia era que as células trabalhassem em *takt* (no ritmo da demanda do cliente), sem geração de estoque. No começo essa ideia se revelou mais difícil do que esperado. Ohno aprendeu que a ideia era apenas o primeiro passo. O trabalho de verdade estava no processo de treinar e desenvolver pessoas e com o tempo o time descobriu que esse novo formato produzia materiais de maior qualidade com menor desperdício.

Este novo sistema de trabalhar, foi colocado no papel e foi representado no formato de uma casa (Figura 2). Neste sistema todas as partes estão interrelacionadas. Os dois pilares eram o ‘*just in time*’ e o *jidoka* (qualidade intrínseca). Para que a Toyota conseguisse trabalhar com estoque mínimo e qualidade em todas as etapas, ela precisava de um alicerce estável (LIKER. ROSS, 2019)

**Figura 2 - A casa do Sistema Toyota de Produção**



Fonte: LIKER; ROSS, 2009, p. xxiii

Para Ghinato (2000), o Sistema Toyota de Produção (STP) é uma filosofia de gerenciamento que busca otimizar todas as partes da organização para atender as necessidades do cliente com mais qualidade e menor custo. A partir dessa base, e com a implantação do fluxo contínuo de processos, tem-se a possibilidade de se produzir “*just in time*”. Além disso, é possível antecipar as principais anomalias e trabalhar na resolução dos problemas. Desta forma o STP tem como princípio trazer melhor qualidade, menor custo e menor tempo de entrega para o cliente.

Spear e Bowen (1999) decodificaram o sistema Toyota em quatro regras: como as pessoas trabalham, como as pessoas se conectam, como a linha de produção é construída e como melhorar. Isto mostra como a gestão Lean leva em conta as pessoas e trazem a inteligência delas para melhorar o processo. Os autores explicam que é chave identificar o problema corretamente, saber como mudar e saber quem é responsável por fazer mudanças em toda a cadeia.

As empresas que implementam o Sistema Lean têm como expectativa, melhorar o lucro da empresa, reduzir custo, reduzir prazos, melhorar a qualidade, aumentar a capacidade de resposta do serviço, atender melhor às necessidades do cliente e manter uma posição competitiva. Essa expectativa demonstra a alta aplicabilidade dos conceitos Lean para melhorar resultados da maioria das organizações (ZHOU, 2016).

De acordo com Liker (2005) existem foram os princípios de gestão que fizeram do Lean uma fórmula de sucesso. Dentre eles, é possível destacar: o princípio de criar um fluxo para trazer os problemas à tona. “*O processo certo produzirá os resultados certos*”(Liker, 2005). Ao criar um fluxo contínuo, é possível entregar mais e melhor. Liker (2005) mostra que reunir as pessoas com reuniões adequadas para promover a integração levará a aumento de velocidade, produtividade e qualidade.

Construir uma cultura de parar e resolver problemas, para obter a qualidade desejada logo na primeira tentativa e tornar-se uma organização de aprendizagem pela reflexão incansável e pela melhoria contínua também merecem destaque. Dentro do Modelo Toyota, quanto antes os problemas aparecerem, mais rapidamente eles serão solucionados e com isso evitar desperdício o mais rápido possível. Resolver problemas é fundamental e mais ainda, fazer com que a causa raiz seja solucionado. A Toyota trouxe formas de resolver o problema de uma vez por todas utilizando os 5 porquês por exemplo, um método que é utilizada para encontrar causas mais profundas com objetivo de encontrar soluções também profundas para os problemas. (LIKER, 2005)

Womack (2003) diz que o ponto crítico para o *lean thinking* é o valor. O valor apenas pode ser definido pelo cliente final. O valor é criado pelo produtor. Pelo ponto de vista do cliente, este é o motivo pelo qual os produtores existem. Mas quem especifica o valor são os engenheiros que fazem gestão das companhias e o desenho do produto é cada vez mais complexo com máquinas ainda mais complexas que foram criadas para ser aquilo que o cliente quer, mas sem uma busca completa por evidências.

## **1.2. As Cinco Lentes da Transformação Lean**

De acordo com a Metodologia McKinsey para a implementação do Lean, a transformação Lean é baseada em cinco lentes:

**Figura 3 - Dimensões da Transformação Lean**



Fonte: McKinsey & Company, 2007

A primeira lente é a de Voz do Cliente, que é a lente que coloca o Cliente no centro do processo, para que ele seja atendido em primeiro lugar. A Voz do Cliente descreve o que o cliente deseja. O propósito é capturar e entender as solicitações do cliente. Ela é utilizada para entender as “reais” necessidades do cliente, determinar as métricas da transformação, estabelecer as metas e a entender a distância entre a satisfação do cliente e o potencial para melhoria (MCKINSEY & COMPANY, 2007)

A segunda lente a ser utilizada é a lente de Eficiência de Processos. O primeiro ponto a ser entendido são as entradas e saídas do processo, para poder identificar mais a fundo quais são as fontes de perda do processo. (MCKINSEY & COMPANY, 2007)

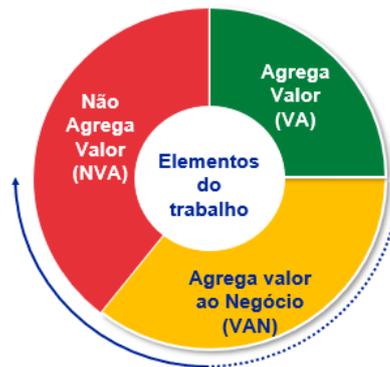
**Figura 4 - A empresa e os três inibidores**



Fonte: McKinsey & Company, 2007

Nesta fase os processos são entendidos com o Mapeamento do Fluxo de Valor, no qual, após mapeamento de cada etapa do fluxo, este é analisado em três tipos de atividade: atividades que agregam valor, atividades de valor agregado ao negócio e atividades que não agregam valor conforme figura 4, e posteriormente se identifica os principais desperdícios do processo. (MCKINSEY & COMPANY, 2007)

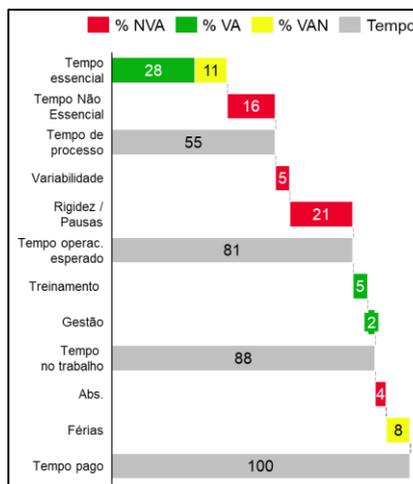
**Figura 5 - Análise do Processo**



Fonte: McKinsey & Company, 2007

Como output da segunda lente é elaborado um gráfico que analisa e entende como está a eficiência geral do processo (Overall Process Efficiency – OPE). A OPE pode ser melhor entendida na figura a seguir.

**Figura 6 - Exemplo de OPE**



Fonte: McKinsey & Company, 2007

A terceira é a lente de Gestão de Performance, nos quais se entende que é importante implementar indicadores chaves de performance no time, gestão a vista, reuniões de performance e realizar ativamente reuniões de Resolução de Problema com o método do PDCA (MCKINSEY & COMPANY, 2007).

**Figura 7 - O Ciclo PDCA**



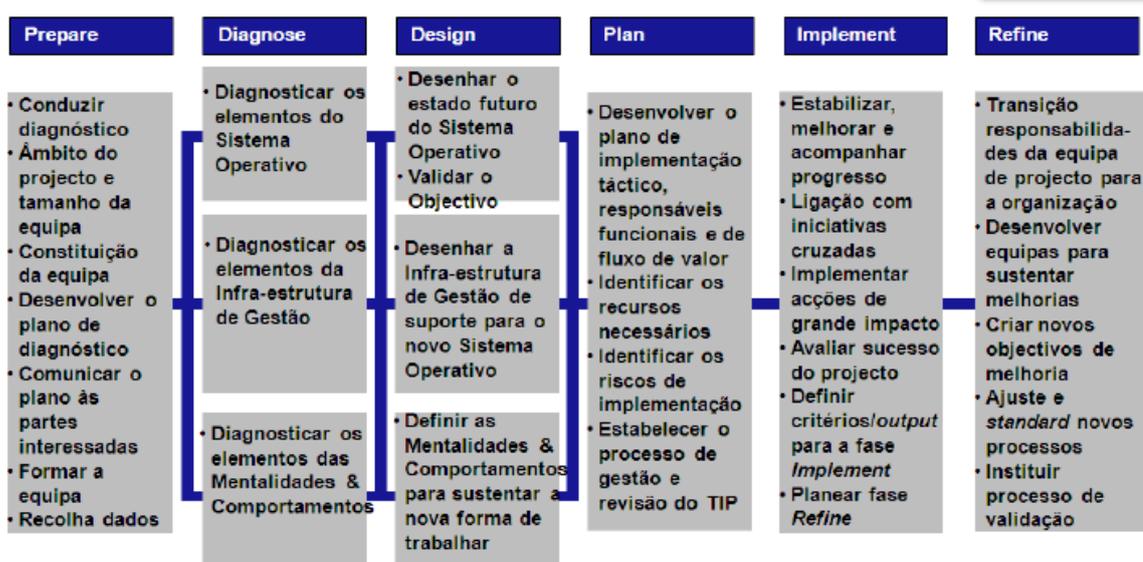
Fonte: McKinsey & Company, 2007

A análise de Organização e Habilidades é a quarta lente, na qual é realizado uma análise da estrutura organizacional da área e as habilidades das pessoas são melhor definidas e avaliadas para melhor entendimento de como o desenvolvimento das pessoas pode alavancar na performance dos processos (MCKINSEY & COMPANYY, 2007).

Por fim, a última lente é a de Mentalidades e Comportamentos, que considera que os comportamentos das pessoas são o resultado de mentalidades ocultas e capacidades, então é importante realizar um diagnóstico de como elas estão e possibilitar um plano de ação para melhoria das mesmas, afinal, dentro da metodologia Lean, as pessoas são chave para o sucesso (MCKINSEY & COMPANYY, 2007).

A Transformação Lean acontece durante as seguintes fases: fase de preparação, na qual a equipe é definida e é realizada a coleta de dados, a fase Diagnóstico, no qual toda a situação é diagnosticada dentro das cinco lentes, a fase de Desenho, no qual é criado um plano de ação para melhoria em cada uma das fases e há o treinamento e desenvolvimento das ferramentas Lean, a fase de Implantação, na qual todo o plano de ação é implantado e as ferramentas são colocadas em prática e a fase de sustentação (Refine), assim como explicado na figura abaixo.

**Figura 8 - Estrutura de uma Transformação Lean**



Fonte: McKinsey & Company, 2007

#### 4. METODOLOGIA

O presente artigo investiga a implantação da Transformação Lean em uma empresa de seguros, por meio de estudo de caso. Trata-se de uma empresa líder em seu segmento que será designada neste estudo como *Alpha Company*. A pesquisadora acompanhou as atividades de implantação da Transformação Lean desde 2018 até 2020.

De acordo com Hair et al. (2005), o estudo de caso é uma pesquisa qualitativa frequentemente utilizadas quando o pesquisador procura respostas para questões de “como” e “por que” certos fenômenos são suscetíveis de acontecer.

Os estudos de caso podem envolver casos únicos, múltiplos e diferentes níveis de análise. De acordo com o tipo de análise, podem ser do tipo incorporado ou holístico, quando se examina a unidade de maneira global (YIN, 2003).

Esta pesquisa é um estudo desta empresa de seguros que implementou a Transformação Lean nos últimos anos. Desde o início da implementação da Transformação Lean tem se observado benefícios não só de eficiência, como também do aumento de satisfação dos clientes.

Para este trabalho foi analisado a Transformação Lean executadas dentro de três áreas da companhia *Alpha Company*. Deste modo, a hipótese a ser analisada neste trabalho é se o uso da metodologia de Transformação Lean gera melhores resultados em relação as eficiência e satisfação do cliente dentro da empresa *Alpha Company* de Seguros.

Foram coletados dados por meio de entrevistas não estruturadas com os participantes das transformações Lean das seguintes áreas dentro da empresa: Operações Residencial, Operações Leakage e Recursos Humanos. As entrevistas foram realizadas no final de cada onda de transformação da empresa. O objetivo da entrevista era:

- 1) Entender o cenário anterior a implementação Lean
- 2) Principais Oportunidades Identificadas em cada área
- 3) Melhorias implementadas na transformação Lean

4) Verificar os resultados da Transformação Lean

## 5. DESENVOLVIMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

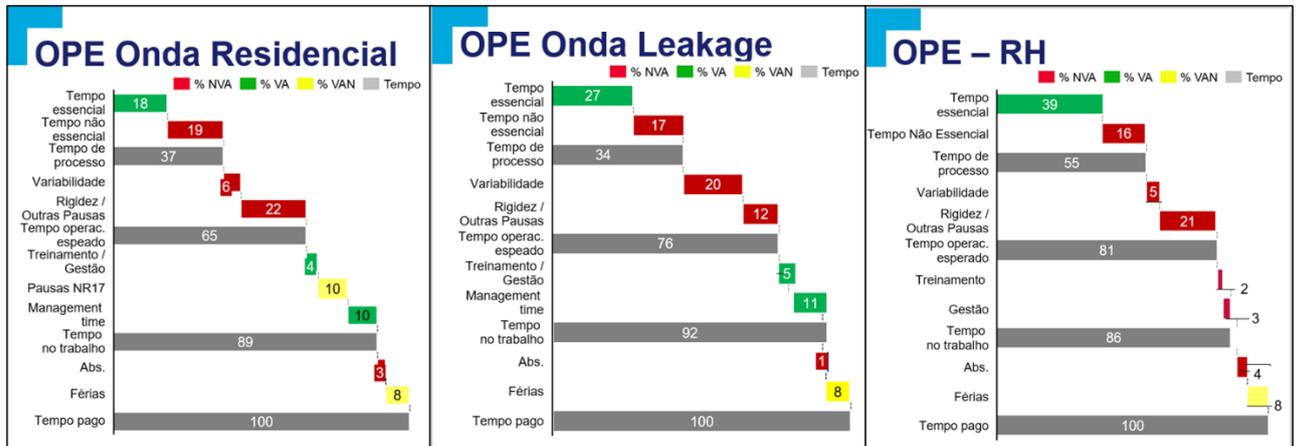
O Sistema de Gestão Lean tem se mostrado como um sistema que agrega muito valor para os clientes finais. Como a transformação Lean envolve o aumento da eficiência de processos, o entendimento da voz do cliente, aumento da gestão de performance, desenvolvimento de habilidades dos times e aumento da motivação e engajamento, espera-se que juntar esses pontos com inovação seja algo que pode acontecer de forma natural, trazendo benefícios para a corporação e impactando diretamente na transformação da empresa.

### 5.1. Cenário anterior a implementação Lean

Embora todas as áreas tivessem conhecimento da sua necessidade de melhorar, poucas tinham isso muito mapeado com clareza. Na etapa de diagnóstico de cada área foi possível perceber de fato como a área estava.

Através de uma OPE foi possível verificar a situação das três áreas inicialmente. A primeira área, de Operações Residencial era composta por um time de 72 pessoas, a segunda área composta, de Operações de Leakage por 26 pessoas e a terceira área, a de Recursos Humanos, por 29 pessoas.

Figura 9 – OPEs de Diagnóstico



### 5.2. Principais Oportunidades Identificadas em cada área

A metodologia de transformação Lean utilizada dentro da Empresa foi a da McKinsey e através dela foi possível entender como estava cada uma delas durante um diagnóstico realizado levando em conta as Cinco Lentes de Transformação Lean: Voz do Cliente, Eficiência de Processos, Gestão de Performance, Organização e Habilidades e Mentalidades e Comportamentos. Abaixo explica-se os principais pontos encontrados durante essa fase:

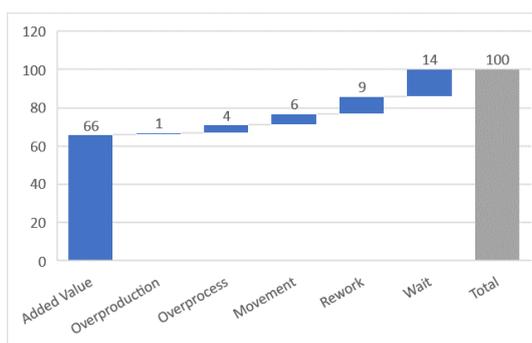
a) Residencial:

A área de Operações Residencial, é uma área de atendimento de ligações para assistência de seguros residencial. Uma área composta por atendentes que lidam direto com o cliente, atendentes que acionam o prestador para o evento identificado e uma área de backoffice que acompanha esses atendimentos.

Dentro da lente de Voz do Cliente, foi possível identificar que a nota de NPS (Net Promoted Score) era inferior a nota das demais áreas da Operação. A área tinha como meta, uma nota de 65 e na época a média da nota estava em 54. Os principais motivos identificados com relação a nota dos detratores eram: 38% referente a conduta do Prestados, 30% Cobertura do Produto, 10% Conduta da Central. Tempo de atendimento e motivos relacionados a falta de conhecimento do processo por parte do operador foram pontos mencionados também pelo cliente.

Dentro da lente de Eficiência de Processo, foi possível analisar o processo e o % do valor agregado no tempo de uma ligação. Foi possível analisar que dentro de uma ligação apenas 66% do tempo é útil com troca de informações com o cliente final, o restante do tempo se divide entre re-trabalho, tempos de espera e outros conforme é possível verificar no gráfico abaixo:

**Figura 10 - Análise de uma ligação**



Além desses desperdícios, ao analisar o processo de ponta a ponta, foi possível identificar desperdícios em todas as fases. Solicitação de informações duplicadas, falta de padronização dos processos, envio duplicado de pesquisa de satisfação, envio de e-mails sem agilidade. Também foi realizado uma análise dos colaboradores por quartil, sendo possível identificar qual tempo médio de atendimento (TMA) dos colaboradores do primeiro quartil (249 s) e do quarto quartil (391s). Percebendo uma diferença de 34% da média do primeiro para o quarto quartil.

Dentro da lente de Gestão de Performance, foi dada atenção especial ao indicador de nível de serviço, ou seja, o percentual de clientes atendidos em até 20 segundos. A meta da empresa era de 85% e nos últimos meses a área estava com resultado de, na média, 25% inferior a meta.

Dentro de Organização e Habilidades foi possível identificar a carência de processos mapeados e falta de conhecimento das habilidades do time. Além disso, percebeu-se falta de reuniões de coaching e feedback na equipe.

Na lente de Mentalidades e Comportamentos foi realizado uma pesquisa entendendo os principais pontos de atenção da equipe e 44% da equipe mostrou como ponto de atenção a parte de habilidades, ou seja se as pessoas conseguem desempenhar bem seus papéis na equipe e a parte de foco, ou seja se as pessoas estão empolgadas com o que a organização faz e se entendem como isso se traduz em seu papel.

#### b) Leakage

A área de Leakage é composta por operadores que analisam as assistências realizadas dentro da empresa e através de um sistema, recebem possíveis assistências com problemas que podem ser cobrança abusiva por parte do prestador, abertura de assistência sem cobertura, etc. Possíveis perdas que a companhia poderia ter se não tratadas.

Na fase de diagnóstico, cada uma das lentes foi analisada. Na lente de Voz do Cliente, primeiramente foi identificado quais clientes seriam os principais dessa área e identificou-se que seria os acionistas e os clientes internos. Dessa forma foi realizada uma pesquisa que dentre outras perguntas, pediu uma nota de 0 a 10 e a média da nota que os clientes responderam foi de 5,8. Os principais pontos de atenção relatados eram com relação ao prazo de entrega qualidade e pro atividade da área.

Dentro da lente de Eficiência de Processos identificou-se que a produtividade estava muito baixa de análise, havia divergência de entregas entre áreas e falta de metas transversais, falta de gestão de consequências, falta de padronização de processos e falta de acesso a informação.

Na parte de Gestão de Performance, entendeu-se que não havia acompanhamento individual de produtividade, o principal foco era em saving, mas depois que o operador atingia a meta de saving, muitas vezes não se esforçava para incrementar sua produtividade, gerando ociosidade no time. O time não participava de nenhuma reunião. Apenas a gerência e coordenação realizavam reuniões de gestão.

Durante a transformação, na lente de Organização e Habilidades, foi possível mapear com matriz de habilidades, todos os colaboradores do time, e com isso foi possível classificar e contabilizar as habilidades do time em quatro quadrantes: 13% tinham alta competência de risco de perda e baixa criticidade; 25% tinham baixo risco de perda e baixa criticidade, 13% alta criticidade e alto risco de perda e 50% eram críticas para o negócio mas com baixo risco de perda. Além disso, nessa análise foi possível identificar a falta de documentação e padronização dos processos da área.

Na lente de Mentalidades e Comportamento, foi realizada a pesquisa de engajamento que trouxe como principais pontos de melhoria a parte de Foco com 38% da equipe insatisfeita com esse ponto e 25% da equipe insatisfeita com a parte de Execução, ou seja, como as pessoas trabalham no dia a dia na área.

### c) Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da empresa era dividida em Folha de Pagamento (a folha é realizada internamente) e Desenvolvimento Organizacional (Comunicação, Recrutamento e Seleção e Treinamento).

Na fase de diagnóstico, para a voz do cliente, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da companhia, que foram identificados como os principais clientes da área. Nesta pesquisa, foi possível perceber que 75% dos colaboradores estavam satisfeitos com a qualidade da entrega, 31% criticavam prazos eram atendidos pela área e 72% estavam satisfeitos de maneira geral com a área de RH.

Na lente de Eficiência de Processos, foram mapeados os processos principais da área para entender as principais oportunidades. Os principais pontos destacados foram elevado índice de reagendamento de treinamentos obrigatórios, aumentando o tempo de disseminação do conhecimento, atividades de digitalização desnecessária, acesso a dados incompletos dos colaboradores para eventos de comunicação interna, atividades desnecessárias, interrupções constantes do time de Folha para atendimento a colaborador, excesso de papel dentro da área,

impressão de folha de ponto, assinaturas, etc, excesso de retrabalho durante a admissão de novos colaboradores, entre outros.

Na lente de Gestão de Performance foi possível verificar que a área possuía diversos indicadores, porém todos eles eram mais relacionados a performance da companhia como um todo (como turn over, pesquisa de engajamento da empresa, etc) e não necessariamente com a performance da equipe.

Na lente de Organização e Habilidades, foi analisado o spam de controle e uma das áreas tinha uma estrutura desproporcional de 1:13, o que não é saudável em atividades administrativas, além disso, após a implantação Matriz de Habilidades, foi possível perceber a quantidade de competências críticas que estavam em risco de perda. Na área de Desenvolvimento Organizacional, isto chegava a 50%. Dessa forma foi realizado um mapeamento de quais eram as competências mais críticas que precisavam ser desenvolvidas.

Na lente de Mentalidades e Comportamentos, a pesquisa de engajamento foi aplicada. Na área de Desenvolvimento Organizacional, identificou-se que o principal tópico a ser trabalhado era o de habilidades do time. Já na área de Folha de Pagamento, os cinco pontos questionados foram fonte de preocupação: 48% discordaram na dimensão Foco, 50% discordam da dimensão Execução, 59% da Dimensão Habilidades, 29% na de Melhoria Contínua e 52% discordaram no ponto de Liderança (se a liderança está alinhada, comprometida e engajada).

### **5.3. Melhorias implementadas na transformação Lean**

Ao entrevistar os principais participantes das ondas de transformação, foi possível entender quais pontos eles entenderam como sendo os mais relevantes dentro da transformação.

#### **a) Residencial**

Para os participantes da Onda Residencial, as melhorias citadas foram: aumento da satisfação do cliente, reestruturação da equipe com melhoria do spam de controle, coaching e capacitação para os principais gestores da área, rotinas de reunião diária com indicadores com seus colaboradores, padronização dos processos de atendimento e acionamento e gestores mais preparados para resolver os problemas do dia a dia.

No total foram implementadas 14 iniciativas para resolução das oportunidades mapeadas no Diagnóstico. Dentro da Voz do Cliente foi identificado a necessidade de reestruturar a análise do resultado do NPS e divulgá-lo para todos os níveis hierárquicos. Isto fez com que os resultados fossem compartilhados com os operadores que geravam ideias de como resolver os problemas levantados.

Dentro da lente de Eficiência de Processos foram identificados: aumentar o volume de acionamentos automáticos (melhorando o filtro do sistema), criação de rotinas de acompanhamento de atividade por parte dos supervisores, saneamento das bases cadastrais dos prestadores e criação de workflow para agilizar o alinhamento entre áreas da empresa.

Em Gestão de Performance, um sistema de indicadores chaves foi implementado para medir a performance da equipe, junto com reuniões diárias com o time para acompanhamento dos indicadores e compartilhar dificuldades encontradas. Além disso colocou-se em prática o PDCA, através de sessões de resolução de problemas com a equipe.

Já em Organização e Habilidades, tempos da gestão foram definidos em uma agenda padrão, matriz de habilidades foi colocado em uso pela equipe, criação, implantação e compartilhamento mensal dos procedimentos internos da área, plano de reciclagem para a operação e rotinas de coaching de performance com a equipe.

Por fim, na lente de Mentalidade e Comportamento, foi criado um plano de ação para melhorar o ambiente com comunicação em todos os níveis, ações de reconhecimento e foco.

#### b) Leakage

Para os participantes da Onda de Leakage, as principais ações de melhoria foram: compartilhamento de metas transversais dentro da companhia, padronização dos processos da área e de áreas envolvidas, padronização do script de feedback para a operação, aumento da meta de produtividade após análise de esforço para as atividades da área.

Dentro da lente de Voz do Cliente, foi realizada uma entrevista com os principais clientes da área, para ter pontos de melhoria mais claros e em cima deles um plano de ação foi criado tentando mitigar cada um desses pontos, incluindo reuniões quinzenais com os clientes para aumento de informação e revisão de fluxo de informação entre áreas clientes.

Na lente de Eficiência de Processos, diversas ações foram implementadas. Foi definida uma meta de produtividade. Nos estudos realizados, foi possível identificar que a meta poderia ser de 15 análises por dia (e estava em torno de 7 sem meta). Foi levado para a diretoria a necessidade de ter metas compartilhadas entre Operações e Leakage, pois as ações de redução de custo dependiam muito do atendimento no primeiro e segundo nível. Padronização dos relatórios enviados a operação e implantação de whatsapp web para comunicação com os prestadores (antes era feito através de aparelhos de celular que rodavam na área).

Na parte de Gestão de Performance, foram definidos os indicadores chaves, foram implementadas reuniões acompanhamento diário dos indicadores pela equipe com seus supervisores e reuniões semanais de acompanhamento da performance dos supervisores com a coordenação e gerência.

Em Organização e Habilidades, foi criado um plano de desenvolvimento de competências para reduzir o % de competências em risco de perda e foram definidos os principais procedimentos a ser padronizados dentro da área. Foram identificados seis procedimentos críticos que se padronizados iriam melhorar muito o nível de conhecimento do time. Além disso, identificou-se uma periodicidade para que todos os gestores fizessem acompanhamento individual, levando inclusive acompanhamento de produtividade nestes fóruns.

Como se percebeu que o clima não estava muito bom, dentro da lente de Mentalidades e Comportamentos, foi realizado um workshop com o time de alinhamento de expectativas focado em motivação e melhoria contínua e depois deste workshop, a equipe saiu ações para aumento do engajamento que deixaram o clima muito melhor.

#### c) Recursos Humanos

Ao entrevistar os participantes da Onda de Recursos Humanos para entender quais principais pontos de melhoria que puderam perceber, foi relatado a melhoria da percepção do cliente interno, rotinas de procedimentos padronizados e acompanhamento dos mesmos pelos gestores, clima de melhoria na equipe e a gestão de indicadores acompanhados diariamente que foram considerados fatores chaves na transformação.

Dentro das melhorias identificadas diversas iniciativas de melhoria foram apontadas para resolver os problemas levantados no diagnóstico. Na Voz do Cliente, foram realizados alinhamentos e sessões de resolução de problema com as áreas clientes para garantir proximidade, revisão do fluxo de comunicados da empresa, criação de grupo de facilitadores de RH dentro das áreas para aumentar a troca de conhecimentos e compartilhar ideias.

Na lente de Eficiência de Processos foram implementadas as seguintes ações: automação de processos e inclusão de rotinas em ferramentas online, desenvolvimento da liderança para

realização de processos seletivos, criação de cronograma de eventos visual e visando antecipação de necessidades e maior acompanhamento, readequação do fluxo de recrutamento e seleção e admissão de pessoal, automatização das planilhas utilizadas, implementação de atendimento digital para os colaboradores.

Dentro da lente de Gestão de performance, foram implementadas reuniões diárias nas equipes, definição de indicadores de performance do time e reuniões de resolução de problemas. Já na lente de Organização e Habilidades, uma reestruturação foi proposta com um novo organograma, reduzindo o Spam de controle e aumentando a eficiência do time. Além disso, um plano de desenvolvimento foi gerado baseado nos riscos de perda de competências identificados.

Por fim, na lente de Mentalidades e Comportamentos, a área com pior clima teve grupo foco realizado com seus integrantes para alinhamento de expectativas. O time levantou pontos como falta de proximidade da gestão e falta de acompanhamento. Ações como reestruturação do organograma da área e criação de plano de desenvolvimento suprimiram as principais dores relatadas pelo time.

### 5.3. Resultados de cada transformação Lean

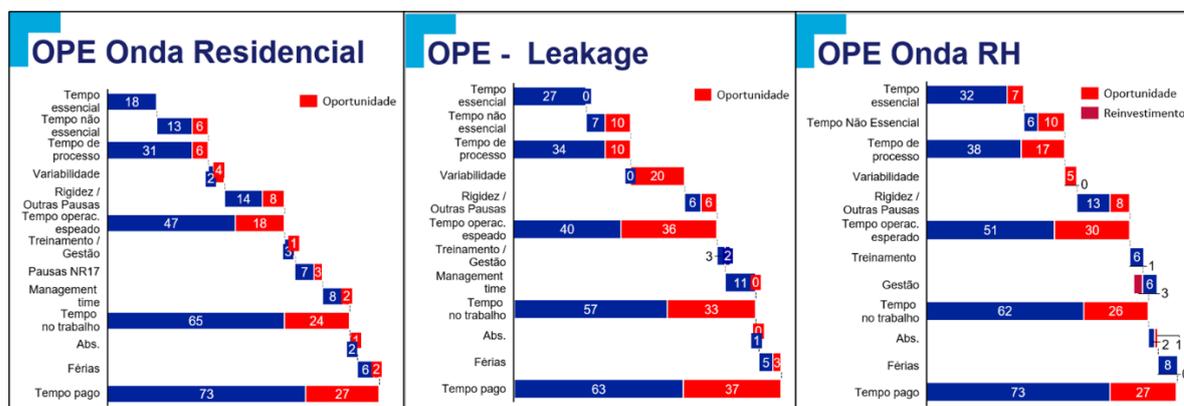
Foi possível coletar dentro da empresa com os participantes das Ondas os principais resultados de cada onda. Os pontos relatados que fizeram maior diferença foram: a rigidez (tempo não utilizado disponível dentro da área), variabilidade, desperdício e aumento de eficiência. Os dados demonstrados foram:

**Tabela 1 - Evolução dos resultados**

Área	Ano Realização	%Rigidez + Var. Antes	%Rigidez + Var. Depois	% Desperdício Antes	%Desperdício Depois	%Aumento Eficiência
Operações Residencial	2018	30%	16%	19%	13%	<b>27%</b>
Operações de Leakage	2019	32%	6%	17%	7%	<b>37%</b>
Recursos Humanos	2020	26%	13%	16%	6%	<b>27%</b>

Como podemos ver nas OPEs de resultado abaixo:

**Figura 11 - OPEs Desenho**



É possível verificar nos gráficos acima como foi dividido os ganhos de eficiência dentro de cada área. E é possível perceber, que na média, o aumento de eficiência foi de 30%. Todas essas áreas conseguiram realizar os aumentos de eficiência, algumas ações com redução de quadro e outras com aumento de atividades atendidas por elas.

## 6. Conclusão

Este estudo trabalhou com dados de três anos desta organização. O principal ponto destas transformações não foi apenas o resultado que elas trouxeram para a companhia, e sim na forma como isso foi feito. A implantação de um sistema de gestão Lean focado em ferramentas que utilizam e transformam as pessoas. No final de cada transformação, as áreas não estavam apenas mais produtivas, os processos estavam melhores, mas as áreas estavam também com maior conhecimento das suas performances, mais desenvolvidas e com maior motivação. Dessa forma, foi possível perceber a contribuição para a organização através da atuação dentro da Transformação Lean de forma a impactar positivamente seus resultados, clima e pessoas, reduzindo desperdícios e aumentando a eficiência.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

GHINATO, P. Elementos fundamentais do Sistema Toyota de Produção. Produção e Competitividade: Aplicações e Inovações. Editora Universitária da UFPE, Recife, 2000.

HAIR, J. et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

LIKER, J. K.; ROSS, K. O Modelo Toyota de Excelência em Serviços: A Transformação Lean em Organizações de Serviço. Bookman, 2019.

MCKINSEY. The eight Essentials of innovation. **Mckinsey Quartely**. April 2015. Disponível em : < <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation>>. Acesso em: 10.11.2021

MCKINSEY & COMPANY. (2007). *Lean Manufacturing Practice*. McKinsey & Company, Inc.

SPEAR, S. and BOWEN, H.K. (1999), “Decoding the DNA of the Toyota Production System”, Harvard Business Review, Vol. 77 No. 5, pp. 96–106.

WOMACK, J. (Janeiro de 2007). *The Challenge of Lean Transformation*. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/01%2D07%2DART%2DTheChallengeofLeanManagement%2DWomack%2Dfinal%2Epdf>. Acesso em: 12.nov.2021

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *Lean Thinking*. New York. Free Press, 2003.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. USA: Sage Publications, Inc., 2003.

ZHOU, B. (2016). Lean principles, practices, and impacts: a study on small and medium sized enterprises (SMEs), *Annals of Operation Research*.