Vol. 0, nº 143 quarta-feira, 26 de junho de 2024 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Eliminando desperdícios na gestão pública: conheça os princípios do Lean

A gestão pública enfrenta constantemente o desafio de fazer mais com menos, buscando otimizar recursos e entregar serviços de qualidade aos cidadãos. Nesse contexto, a eliminação de desperdícios torna-se uma prioridade para as organizações públicas que desejam aumentar sua eficiência…

NESTE NÚMERO

Eliminando desperdícios na gestão pública: conheça os princípios do Lean 1

Prazos e expediente 4

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 143

A gestão pública enfrenta constantemente o desafio de fazer mais com menos, buscando otimizar recursos e entregar serviços de qualidade aos cidadãos. Nesse contexto, a eliminação de desperdícios torna-se uma prioridade para as organizações públicas que desejam aumentar sua eficiência e eficácia. A metodologia Lean, amplamente utilizada na indústria manufatureira, oferece princípios e ferramentas poderosas para identificar e eliminar desperdícios na gestão pública, promovendo uma verdadeira transformação na forma como os serviços são prestados à população.

O que é desperdício na gestão pública?

Antes de explorarmos os princípios do Lean para a eliminação de desperdícios, é fundamental compreender o que constitui um desperdício no contexto da gestão pública. De maneira geral, desperdício pode ser definido como qualquer atividade, processo ou recurso que não gera valor ao serviço prestado ao cidadão. Em outras palavras, são elementos que consomem tempo, dinheiro e esforço, mas não contribuem diretamente para atender às necessidades e expectativas da população.

Na gestão pública, os desperdícios podem se manifestar de diversas formas, como:

1. **Excesso de burocracia**: Procedimentos e trâmites desnecessariamente complexos e morosos, que geram atrasos e frustração para os cidadãos;
2. **Retrabalho**: Atividades que precisam ser refeitas devido a erros, falta de informações ou mudanças de requisitos, desperdiçando tempo e recursos;
3. **Esperas**: Tempos de espera excessivos para a conclusão de processos, obtenção de informações ou atendimento aos cidadãos;
4. **Movimentação desnecessária**: Deslocamentos físicos ou virtuais de servidores e cidadãos que não geram valor ao serviço prestado;
5. **Estoque excessivo**: Acúmulo de materiais, documentos ou informações que não são utilizados de forma eficiente, ocupando espaço e recursos;
6. **Superprodução**: Produção de serviços ou documentos além da demanda real dos cidadãos, gerando desperdício de recursos;
7. **Transportes desnecessários**: Movimentação excessiva de

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 143 (26 jun. 2024)

documentos, materiais ou informações entre departamentos ou unidades da administração pública.

Ao identificar e eliminar esses desperdícios, as organizações públicas podem direcionar seus recursos de forma mais eficiente, melhorando a qualidade dos serviços prestados e aumentando a satisfação dos cidadãos.

Os princípios do Lean para a eliminação de desperdícios

A metodologia Lean é baseada em cinco princípios fundamentais que norteiam a identificação e eliminação de desperdícios nas organizações. Esses princípios, quando aplicados no contexto da gestão pública, podem impulsionar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Vamos conhecer cada um deles:

1. Valor

O primeiro princípio do Lean é a definição de valor sob a perspectiva do cliente final, no caso da gestão pública, o cidadão. Isso significa compreender profundamente as necessidades, expectativas e demandas da população em relação aos serviços públicos. A partir dessa compreensão, é possível direcionar os esforços e recursos para as atividades que realmente geram valor e atendem aos anseios dos cidadãos.

Na prática, a aplicação desse princípio requer uma mudança de mentalidade na administração pública, colocando o cidadão no centro das atenções e das decisões. Isso pode envolver a realização de pesquisas de satisfação, a criação de canais de comunicação efetivos e a participação ativa dos cidadãos no desenho e na melhoria dos serviços públicos.

2. Fluxo de valor

O segundo princípio do Lean é o mapeamento do fluxo de valor, que consiste em identificar e visualizar todas as etapas e atividades envolvidas na entrega de um serviço público, desde a solicitação inicial até a conclusão. Esse mapeamento permite identificar os gargalos, as ineficiências e os desperdícios ao longo do processo, fornecendo uma visão clara das oportunidades de melhoria.

Na gestão pública, o mapeamento do fluxo de valor pode ser aplicado em diversos processos, como a emissão de documentos, o atendimento ao cidadão, a concessão de benefícios, entre outros. Ao visualizar o fluxo completo, é possível identificar atividades que não geram valor, como etapas redundantes, esperas desnecessárias ou tramitações excessivas, e eliminá-las ou simplificá-las.

3. Fluxo contínuo

O terceiro princípio do Lean é a criação de um fluxo contínuo, sem interrupções ou gargalos, na entrega dos serviços públicos. Isso significa organizar os processos de forma a minimizar as esperas, as paradas e os estoques intermediários, permitindo que o serviço flua de maneira suave e eficiente até o cidadão.

Na gestão pública, a aplicação desse princípio pode envolver a revisão e a simplificação de procedimentos, a eliminação de etapas desnecessárias, a integração entre departamentos e a adoção de tecnologias que agilizem a tramitação de processos. O objetivo é criar um fluxo contínuo que reduza o tempo de ciclo e aumente a capacidade de resposta da administração pública às demandas dos cidadãos.

4. Produção puxada

O quarto princípio do Lean é a produção puxada, que significa produzir ou fornecer serviços apenas quando solicitados pelos cidadãos, evitando a superprodução e o estoque excessivo. Esse princípio está diretamente relacionado à eliminação de desperdícios, uma vez que a produção desnecessária consome recursos valiosos e pode gerar obsolescência ou perda de materiais.

Na gestão pública, a aplicação da produção puxada pode envolver a adoção de sistemas de agendamento e de atendimento sob demanda, evitando filas e tempos de espera prolongados. Além disso, a produção puxada pode ser aplicada na gestão de estoques de materiais e suprimentos, garantindo que apenas as quantidades necessárias sejam adquiridas e armazenadas, reduzindo custos e evitando desperdícios.

5. Perfeição

O quinto e último princípio do Lean é a busca pela perfeição, que representa o compromisso com a melhoria contínua dos processos e serviços. Esse princípio reconhece que a eliminação de desperdícios é uma jornada constante, que requer o envolvimento e o engajamento de todos os servidores públicos na identificação e solução de problemas.

Na gestão pública, a busca pela perfeição pode ser traduzida na adoção de práticas como o Kaizen (melhoria contínua), o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir) e o uso de indicadores de desempenho para monitorar e avaliar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. Além disso, a perfeição também implica na transparência e na prestação de contas à sociedade, demonstrando o compromisso da administração pública com a qualidade e a melhoria contínua.

Benefícios da eliminação de desperdícios na gestão pública

A aplicação dos princípios do Lean para a eliminação de desperdícios na gestão pública traz uma série de benefícios para as organizações e para os cidadãos. Alguns dos principais benefícios incluem:

1. **Aumento da eficiência**: Ao eliminar atividades e processos que não geram valor, a gestão pública pode direcionar seus recursos de forma mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a produtividade;
2. **Melhoria da qualidade dos serviços**: Com a eliminação de gargalos, retrabalhos e erros, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos é aprimorada, resultando em maior satisfação e confiança da população na administração pública;
3. **Redução dos tempos de espera**: A eliminação de desperdícios nos processos permite que os serviços sejam entregues de forma mais ágil, reduzindo os tempos de espera para os cidadãos e aumentando a capacidade de resposta da gestão pública;
4. **Maior transparência e controle**: A aplicação dos princípios do Lean promove a transparência nos processos e a visibilidade dos fluxos de trabalho, facilitando o controle e a prestação de contas à sociedade;
5. **Engajamento dos servidores públicos**: A eliminação de desperdícios envolve a participação ativa dos servidores públicos na identificação e solução de problemas, promovendo o engajamento, a valorização e o

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 143 (26 jun. 2024)

desenvolvimento de competências da equipe;

6. **Otimização de recursos**: Com a redução de desperdícios, a gestão pública pode fazer mais com menos, otimizando o uso de recursos financeiros, materiais e humanos, e direcionando-os para áreas prioritárias e de maior impacto para a população.

O papel da Evoluta na implementação do Lean na gestão pública

Implementar a metodologia Lean na gestão pública pode ser um processo desafiador, que requer conhecimento especializado, experiência prática e uma abordagem adaptada às especificidades do setor público. Nesse contexto, contar com o suporte de uma consultoria experiente, como a Evoluta, pode fazer toda a diferença para o sucesso da iniciativa.

A Evoluta é uma empresa líder na aplicação da metodologia Lean no setor público brasileiro, com uma sólida trajetória de projetos bem-sucedidos em organizações governamentais nos níveis federal, estadual e municipal. Ao contratar os serviços da Evoluta, as instituições públicas têm acesso a uma equipe de consultores altamente capacitados, com formação nas melhores universidades do mundo e profundo conhecimento das boas práticas do Lean.

A atuação da Evoluta na implementação do Lean para a eliminação de desperdícios na gestão pública envolve:

1. **Diagnóstico e mapeamento de processos**: A Evoluta realiza um diagnóstico detalhado dos processos e fluxos de trabalho da organização pública, identificando os desperdícios, gargalos e oportunidades de melhoria;
2. **Capacitação e treinamento**: A equipe da Evoluta promove a capacitação dos servidores públicos nos princípios e ferramentas do Lean, por meio de treinamentos teóricos e práticos, workshops e simulações;
3. **Desenho de soluções**: Com base no diagnóstico e nas boas práticas do Lean, a Evoluta desenvolve soluções customizadas para a eliminação de desperdícios e a otimização dos processos da gestão pública;
4. **Implementação e acompanhamento**: A Evoluta apoia a organização pública na implementação das soluções propostas, fornecendo suporte técnico e metodológico, e acompanhando os resultados por meio de indicadores de desempenho;
5. **Cultura de melhoria contínua**: A Evoluta trabalha para desenvolver uma cultura de melhoria contínua na organização pública, por meio de programas de coaching, mentoria e disseminação das boas práticas do Lean.

Com a parceria da Evoluta, as organizações públicas podem acelerar a jornada de eliminação de desperdícios e alcançar resultados expressivos na melhoria da eficiência, qualidade e transparência dos serviços prestados aos cidadãos.

Conclusão

A eliminação de desperdícios é um imperativo para as organizações públicas que buscam aumentar sua eficiência, qualidade e capacidade de atender às demandas crescentes da população. A metodologia Lean, com seus princípios e ferramentas focados na identificação e eliminação de atividades que não geram valor, oferece um caminho promissor para a transformação da gestão pública.

Ao adotar os princípios do Lean, como a definição de valor sob a ótica do cidadão, o mapeamento do fluxo de valor, a criação de fluxo contínuo, a produção puxada e a busca pela perfeição, as organizações públicas podem alcançar benefícios significativos, como o aumento da eficiência, a melhoria da qualidade dos serviços, a redução dos tempos de espera e a otimização de recursos.

No entanto, a implementação bem-sucedida do Lean na gestão pública requer um compromisso de longo prazo, o engajamento de todos os servidores e o suporte de especialistas com conhecimento profundo da metodologia e das especificidades do setor público. É nesse contexto que a parceria com uma consultoria experiente, como a Evoluta, pode fazer a diferença, proporcionando o conhecimento, a experiência e o suporte necessários para impulsionar a eliminação de desperdícios e a melhoria contínua na gestão pública.

Se você é um gestor público comprometido com a eficiência, a qualidade e a transparência na prestação de serviços aos cidadãos, não perca tempo. Entre em contato com a Evoluta e descubra como a metodologia Lean pode ajudar

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Responsabilidade do Gestor Público
Improbidade administrativa, LINDB e erro grosseiro como parâmetros para a tomada de decisão.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 143 (26 jun. 2024)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line