

Aplicando o LEAN OFFICE em escritório de advocacia com a implantação da tecnologia ECM “Enterprise Content Management”

Leonardo Augusto Biscuola de Souza
Orientador: Sérgio Adriano Loureiro

Universidade Estadual de Campinas
Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes

RESUMO

O objetivo deste trabalho é tornar mais eficiente os processos administrativos desde a solicitação, recebimento, armazenagem, administração e entrega de arquivos digitais em um escritório de advocacia por meio da aplicação dos princípios do *Escritório Enxuto* e tecnologia *ECM - Gerenciamento de Conteúdo Corporativo*. Hoje este escritório contabiliza perdas e desperdícios de tempo e espaços físicos por não possuir uma ferramenta para a “Gestão do Conhecimento”, acarretando inclusive em perda da qualidade de seus serviços em alguns casos. Após o levantamento e mapeamento do fluxo de informações e atividades da empresa foi possível identificar desperdícios e realizar propostas de melhorias, otimizando o serviço.

ABSTRACT

The objective of this work is to make more efficient administrative processes from request, receipt, storage, management and delivery of digital files in a law firm by applying the principles of Lean Office and ECM technology - Enterprise Content Management. Today this office records losses and waste of time and physical space by not having a tool to "Knowledge Management", resulting in loss including the quality of their services in some cases. After surveying and mapping of information flow and business activities was possible to identify waste and make proposals for improvements, optimizing the service.

1. INTRODUÇÃO

O crescimento rápido e desordenado das empresas pode gerar problemas como a falta de padronização nos processos, programações da produção inadequada, falta de controle de estoques, incapacidade gerencial, entre outros, o que resulta no longo prazo em deficiências na qualidade, segurança, custo e entrega (LOPES, 2011). Essas deficiências não são exclusivas do setor da indústria, existindo também nos processos administrativos em escritórios. Num escritório de advocacia, por exemplo, nenhum “bem palpável” é criado, o “bem” maior são arquivos digitais oriundos da propriedade intelectual dos advogados pertencentes a tal organização como teses, peças, defesas, pareceres, opiniões legais, contratos, entre outros. Estes envolvem uma série de atividades e informações que muitas vezes podem não estar sendo desenvolvidas com a máxima eficiência.

O escritório de advocacia foco do desenvolvimento deste trabalho conta hoje com abrangência nacional e internacional atuando em todas as matérias do direito empresarial, defendendo e colaborando com grandes players dos mais diversos setores da indústria. Possui vinte e quatro anos no mercado e em sua trajetória de crescimento valorizou sempre a evolução de seus processos e tecnologia os quais conferiram à sua banca posicionamentos importantes no ranking nacional dos mais admirados escritórios de advocacia do Brasil, e

seguindo esta constante avaliou-se a oportunidade de melhoria em seu processo de GED/ECM onde fazendo um paralelo entre a Logística Industrial em que gerir bem as solicitações de materiais, o lead time do recebimento, a armazenagem e o tempo de entrega, com a nova Rede Logística e de Transportes da Internet, onde também gerir bem as solicitações por arquivos digitais, o lead time do recebimento, a armazenagem e o tempo de disponibilização dos mesmos confere um expressivo e positivo reflexo na qualidade sentida pelo consumidor final e à companhia.

A internet, através de sua aplicação web trabalha literalmente como um sistema integrado global de transportes. Nela, os ativos digitais fluem sob demanda para o mundo inteiro. Assim agregam valor de tempo e espaço, preservando o estado destes ativos digitais e diminuem as distâncias e o consumo de tempo conectando pelo menos 2,1 bilhões de pessoas no mundo. Pode até ser considerado um novo modal de transportes. FRANCO, RAUL.A.C.;LIMA,ORLANDO.F. Digital Supply Chain de Música na Internet. **Mundo Logística**, nº28, ano V. pág. 44 – 52.

2. OBJETIVOS

Os objetivos deste projeto se concentram na automatização do processo de disparo e retorno de solicitações de trabalho para os escritórios de advocacia parceiros, automatização do tratamento de imagens digitais e criação de um portal único e integrado para a gestão do conhecimento do escritório.

Através de um portal o advogado selecionará qual o tipo de trabalho externo necessita e para qual cidade/vara/comarca será realizado. Neste mesmo portal da *Web*, o escritório parceiro fará o *upload* dos arquivos digitais fruto de seu trabalho previamente solicitado via fluxo automático de trabalho (*Workflow*);

Criação de um sistema que controle a reputação dos escritórios de advocacia parceiros pelo país todo através dos medidores de custo por operação (*preço*), *lead time*, e qualidade dos subprodutos fornecidos;

Existência de um processo automático para o redimensionamento, nomenclatura e indexação dos arquivos digitais no armazenamento evitando processos manuais e uso desnecessário de espaço físico nos servidores de GED;

Disponibilização de um *website* de busca interna que traga resultados não só pelo título do documento como pelo seu conteúdo, efetivando uma redução de tempo para a busca por documentos e evitando a geração de armazenamentos paralelos conforme a organização de cada advogado.

Integração do sistema de GED com o *Microsoft Office*® impedindo que os advogados salvem arquivos ou e-mails em local diferente do GED.

3. PROBLEMA

Por defender processos de clientes com abrangência nacional como os dos setores automotivos, telecomunicações, petroquímico, e-commerce, entre outros, o escritório de advocacia possui unidades próprias nas cidades de São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro e Brasília. Conta também com outros escritórios de advocacia parceiros (Fornecedores) para atuar em audiências, diligências, entre outros serviços jurídicos, em todo o território nacional e que quase sempre geram algum documento digital (Subproduto). Hoje estas atividades são geradas pelos advogados locais ou via e-mail, para uma área composta por advogados que irão analisar e formalizar via e-mail o pedido do serviço externo para um escritório de advocacia parceiro e controlar, em planilha, o retorno de cada solicitação, conferir e passar para uma área de CEDOC trabalhar na nomenclatura

e dimensionamento e então disponibilizar num repositório (Armazenamento) onde o advogado solicitante fará o uso para dar andamento no processo (Produto final) e garantir num tempo hábil a defesa para nosso cliente (Consumidor final).

Hoje os advogados têm a liberdade de criar sua própria estrutura de armazenamento de documentos mantendo em grande parte das vezes arquivos duplicados em diversos tipos de armazenamentos como: máquina local, pasta compartilhada na rede, sistema jurídico e e-mail.

Este processo tem funcionado bem e sem prejuízos pelo motivo de que o escritório possui uma equipe capacitada e enfocada na qualidade da prestação dos serviços, mas utilizando de técnicas em melhorias de processos (*LEAN OFFICE*) e investimentos em tecnologia da informação é notório que se pode aperfeiçoar este processo como um todo fazendo com que os reflexos apontem para um melhor controle da atividade, menor esforço e tempos de resposta reduzidos conferindo a possibilidade da utilização dos recursos humanos para outras atividades geradoras de valor e não tão repetitivas.

Alguns números Atuais e Propostos:

Unidades: São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro e Brasília.

Escritórios Credenciados no Brasil: 75.

Escritórios Credenciados no Exterior: 18.

Funcionários: 130.

Funcionários CEDOC (Edição de Documentos): Atual 6 – Futuro 3.

Processos Ativos: 12982.

Armazenamento total: Atual descentralizado 1.4 TB – Futuro centralizado 800 GB.

Tempo médio para a busca de um documento na rede: Atual 5 a 10 minutos – Futuro 1 a 5 minutos.

Servidores para armazenamento de dados: Atual 5 – Futuro 3.

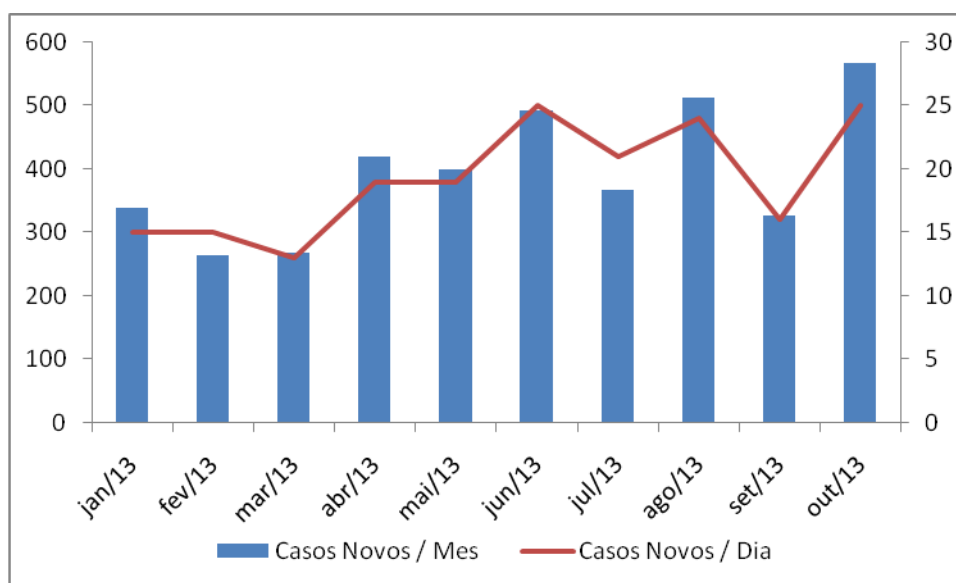


Gráfico1: Casos Novos

Fonte: Dados levantados no próprio escritório.

4. CONCEITOS

4.1. LOGÍSTICA ENXUTA

Também conhecida como “logística lean”, é a atividade de logística que se baseia no modelo de gestão denominado “Sistema Lean”, filosofia de gestão embrionária do modelo Toyota, que, em essência, visa identificar, em qualquer processo produtivo, as atividades que agregam valor aos clientes (o que eles estão realmente dispostos a pagar) e eliminar os desperdícios (o que eles não estão dispostos a pagar).

Na logística enxuta, todo processo de logística deve ser visto como desperdício. Portanto, a logística enxuta vê a logística como algo que deva ser eliminado ou, no mínimo, minimizado ao extremo possível.

Segundo o livro (LÉXICO LEAN, 2003), glossário ilustrado para praticantes do Pensamento Lean, editado no Brasil pelo Lean Institute Brasil, um processo típico de logística enxuta deve estabelecer um sistema puxado, com reposição freqüente, sempre em pequenos lotes - processo que deve ser estabelecido entre cada uma das empresas e plantas ao longo do fluxo de valor.

De acordo com o Léxico Lean, "suponhamos que a empresa A (um varejista) venda diretamente ao cliente da empresa B (um fabricante), com base em previsões de vendas. A adoção da logística lean envolveria a instalação de um sinal de puxar no varejista, conforme pequenas quantidades de artigos fossem vendidas, instruindo o fabricante a repor exatamente tal quantidade. O fabricante, por sua vez, instruiria seus fornecedores a repor rapidamente a quantidade exata vendida ao varejista, e assim por diante, até o extremo inicial do fluxo de valor."

4.2. LEAN OFFICE

Uma estratégia para combater as ineficiências é realizar um bom gerenciamento de processos, preocupando-se em torná-los mais enxutos e priorizando as atividades que agregam valor por meio da aplicação das estratégias de *Lean Office*.

De acordo com Tapping e Shuker (2010), a aplicação dos conceitos lean nos escritórios objetivam efetivar um esforço contínuo de todos os funcionários para que os resultados sejam atingidos com desperdício mínimo e fluxo máximo de informações. Para isso, é preciso ter evidente o planejamento, concomitante a ações interligadas entre todos os funcionários.

Padronizar as ações, conforme Liker (2007), é uma condição fundamental para eliminação de desperdícios, uma vez que assegura a estabilidade do processo, propiciando aos sujeitos o conhecimento do que precisam fazer, juntamente com o da maneira que precisam fazer.

O objeto principal do trabalho administrativo é a informação. O fluxo de informações, de acordo com Picchi (2002) é o responsável pelo planejamento e ligação de iniciativas para se atingir os resultados sem desperdícios.

Tapping e Shuker (2010) abordam que o escritório *lean* melhora seu desempenho por meio de atividades que identificam os problemas e os desperdícios, para que a partir disso, eliminem os mesmos, medindo e avaliando a mudança.

Tornar um escritório enxuto através da eliminação dos desperdícios no ambiente administrativo pode seguir estratégias semelhantes às utilizadas para a transformação na produção. A melhoria dos processos se dá através de atividades que identificam os problemas e os desperdícios, eliminam os mesmos, medem e avaliam a mudança. Não existe uma receita ou passo a passo para se deixar o escritório enxuto de um momento para outro, pois cada empresa pode seguir um caminho diferente para

atingir o seu estado futuro esperado. Para tanto existem os modelos, conceitos e ferramentas freqüentemente utilizados nas fábricas e que podem ser transpostos ao ambiente administrativo.

4.2.1. Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) / Value Stream Mapping (VSM)

É uma ferramenta fundamental que diagrama o fluxo de material e de informações. A grande diferença nos ambientes administrativos está na quase impossibilidade de se distinguir o fluxo dos materiais do fluxo de informações. O MFV adaptado ao ambiente administrativo focaliza no fluxo de informações e ajuda a planejar e ligar as iniciativas *lean* para se atingir o estado futuro planejado através da captura sistemática de dados, e de sua análise, resultando na redução de custo através da eliminação de desperdícios e a criação de fluxos suaves de informação e trabalho (Tapping e Shuker, 2003; Picchi, 2002)



Figura1: Solicitação de trabalho externo, fluxo atual.

Referencia: Mostra como é feita a solicitação, retorno, conferência, tratamento e disponibilização dos documentos digitais para o fluxo de solicitação de serviços externos.

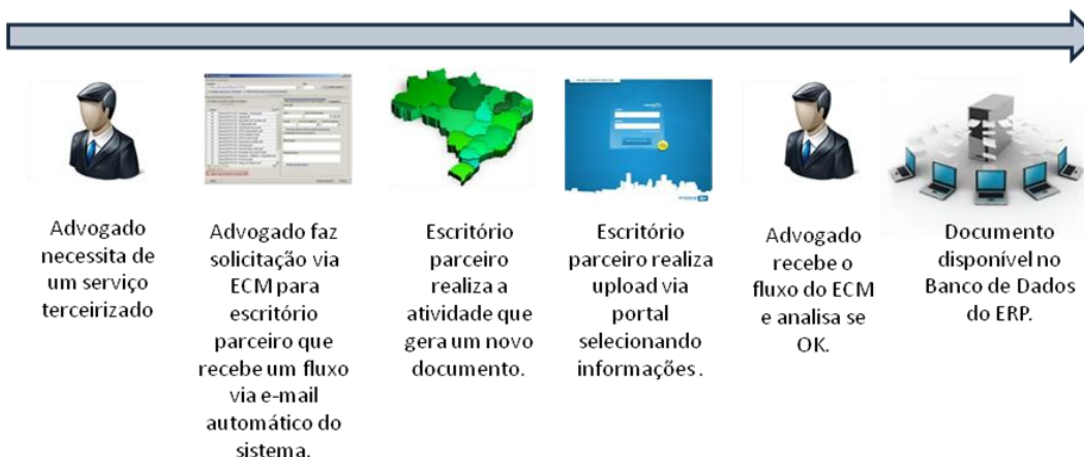


Figura2: Solicitação de trabalho externo, fluxo proposto.
Referencia: Mostra como será feita a solicitação, retorno, conferência, tratamento e disponibilização dos documentos digitais para o fluxo de solicitação de serviços externos.



Figura3: Mapa de Fluxo de Valor Atual.
Referencia: Mostra como é feita a solicitação, retorno, conferência, tratamento e disponibilização dos documentos digitais para o fluxo de solicitação de serviços externos.



Figura4: Mapa de Fluxo de Valor Proposto.

Referencia: Mostra como será feita a solicitação, retorno, conferência, tratamento e disponibilização dos documentos digitais para o fluxo de solicitação de serviços externos.

4.2.2. Tempo Takt

É o tempo determinado pela demanda do cliente, sendo, portanto, o ritmo imposto ao fluxo de trabalho por essa demanda. Para calculá-lo para um determinado fluxo de valor, basta dividir o número de horas de trabalho diárias pelo total de unidades de trabalho requeridas para um dia, descontando os intervalos para reuniões, almoços, etc. Não há uma fórmula exata para se determinar a demanda do cliente para as atividades administrativas, e nem sempre a unidade de trabalho é mensurável, como ocorre na manufatura, sendo necessário recorrer a históricos, desenvolver técnicas para a coleta desses dados, e definir uma unidade de trabalho, que possa ser associada a um tempo de processamento (Picchi, 2002).

Tempo Takt: $\frac{\text{Tempo disponível de Trabalho}}{\text{Demanda}} \frac{\text{Horas}}{\text{Documentos}}$

Tempo disponível de Trabalho = Horas de Trabalho – Paradas Planejadas

CEDOC:

Trabalha um turno de 480 minutos por dia.
 Possui 60 minutos de parada para almoço + 2 paradas de 30 minutos para descanso.
 Demanda diária de edição de 50 documentos em média.
 Demanda diária de edição de 1000 páginas em média.

Tempo Takt = $((480-60-(2*30))/50=7,2$ minutos por documento em média
Tempo Takt = $((480-60-(2*30))/1000=0,36$ min = 22 seg/página em média

4.2.3. Sistemas puxados

No ambiente administrativo é necessário conhecer bem os processos e o que ocorre na forma em que o serviço seja executado e seu resultado esteja disponível no momento correto, nem antes, nem depois. A mudança para a produção puxada acarreta em vantagens, como: diminuição do tempo de processamento, redução do trabalho em processo (pilhas de papel nas mesas), redução de estoques e filas, redução no transporte de unidades de trabalho, reorganização do ambiente de trabalho, com a redução de etapas do processo e pessoal envolvido, programação nivelada, maior controle da produção e da identificação de problemas, maior flexibilidade para responder as alterações na demanda etc. Os supermercados são utilizados quando existem obstáculos no processo onde unidades de trabalho podem ser movidas uma por vez, enquanto outras trabalham em lotes ou quando existe variação no tempo de ciclo entre duas atividades (Picchi, 2002; Tapping e Shuker, 2003).

Num escritório de advocacia, neste processo é evidente a existência do Sistema Puxado onde todo trabalho é gerado pela demanda do cliente ou através dos andamentos e fases processuais disparadas através das publicações dos órgãos competentes. Ou seja, as demandas por arquivos digitais estão diretamente relacionadas e dependentes da necessidade dos clientes e decisões judiciais.

4.2.4. 5S

Ferramenta com grande potencial de uso nos escritórios para melhoria de processos baseada em cinco palavras japonesas iniciadas com a letra S (*SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUIKE*), que tem como objetivo criar um espaço de trabalho que permita controle visual e execução de tarefas de forma enxuta. Com sua aplicação, o espaço de trabalho será padronizado, os desperdícios serão reduzidos e os trabalhadores terão maior controle sobre o espaço e as atividades realizadas.

4.2.5. Fluxo Contínuo

É um conceito que permite que a unidade de trabalho flua entre as etapas do processo sem paradas entre elas e, portanto, sem a necessidade de transporte e estoques. As células de trabalho consistem no arranjo das pessoas necessárias para um serviço colocando-as próximas umas das outras, na sequência das atividades que serão realizadas. A vantagem está na redução do tempo, do espaço e dos recursos despendidos com o transporte entre as atividades, acelerando o processo, e com isso aumentando sua produtividade. O Quadro de Balanceamento do Operador é uma ferramenta visual que mostra os elementos de trabalho, o tempo disponível para sua execução, o pessoal empregado e é utilizado para mostrar oportunidades de melhoria, através da relação entre o tempo utilizado para cada tarefa, o tempo de ciclo total e o tempo takt. As linhas FIFO (*First In – First Out*) estabelecem que todas as tarefas devem ser processadas seguindo a ordem de entrada no fluxo (Tapping e Shuker, 2003).

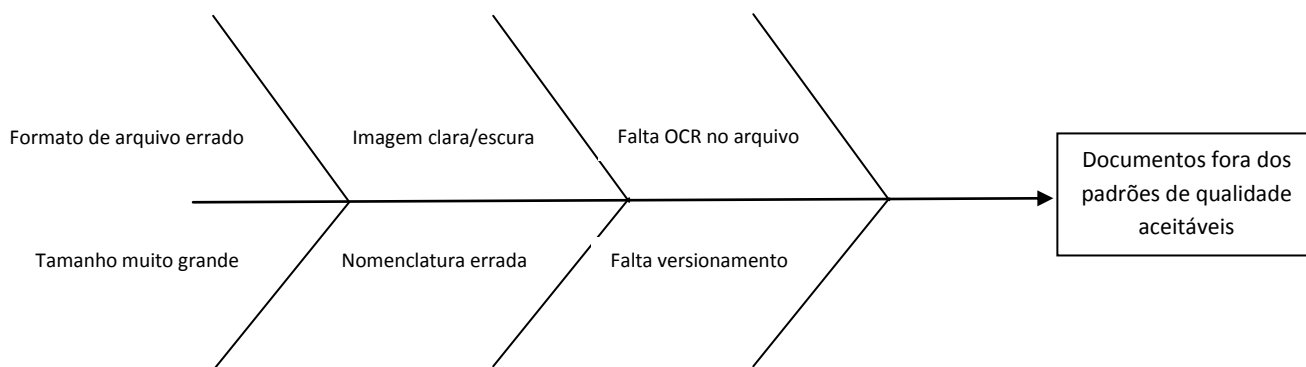
4.2.6. Trabalho Padronizado

É um conceito que significa estabelecer e documentar o procedimento que fornece o melhor resultado, com o melhor método e a melhor sequência das atividades. A padronização das tarefas é uma importante ferramenta na identificação de problemas nos ambientes administrativos, criando uma sequência eficiente para o fluxo de atividades, minimizando as variações nos procedimentos, estabelecendo as melhores práticas para manter a qualidade do serviço, e permitindo o treinamento simples do pessoal, de forma que uma pessoa seja capaz de executar mais de um serviço, dando maior flexibilidade ao fluxo. Deve-se procurar reduzir o número de passos ao padronizar um processo, analisando o fluxo de valor para destacar as atividades desnecessárias e desperdícios inerentes a elas (Picchi, 2002; Tapping e Shuker, 2003).

4.2.7. Poka – Yoke

Poka-yoke (pronuncia-se pocá-ioquê) é um dispositivo a prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos de fabricação e/ou na utilização de produtos. Este conceito faz parte do Sistema Toyota de Produção e foi desenvolvido primeiramente por Shigeo Shingo, a partir do princípio do "não-custo". Um exemplo é a impossibilidade de remover a chave da ignição de um automóvel se a sua transmissão automática não estiver em "ponto morto", assim o motorista não pode cometer o erro de sair do carro em condições inseguras. No Brasil as primeiras fábricas a utilizarem algum método poka-yoke foram as montadoras de veículos, como notaram a prática utilizada por montadoras japonesas após o estudo de James Womack, divulgado no livro “A Máquina que mudou o Mundo” (James P. Womack, Daniel T. Jones e Daniel Roos, 1990) e culminou com o surgimento do Lean Enterprise Institute, dos EUA e logo em seguida do Lean Institute Brasil, institutos especializados na disseminação do Toyota Production System e Manufacturing em empresas de todos os setores.

Para este projeto a aplicação do Poka Yoke foi muito eficaz, principalmente no processo de edição de documentos digitais pelos profissionais da área de CEDOC. Através do Poka Yoke pudemos definir quais as condições seriam necessárias estarem abrangidas no desenvolvimento do portal do advogado para que os arquivos digitais entrassem no Escritório com o devido tratamento e com margem de erro mínimas possibilitando um grande ganho em Tempo, Confiabilidade e Segurança.



4.3. ECM – Enterprise Content Management

Gestão de conteúdo empresarial (conhecido pelo acrônimo ECM - Enterprise Content Management) é o meio formal pelo qual se organizam e arquivam os documentos e demais conteúdos ligados aos processos da empresa. Contempla as fases de criação/captura, armazenamento, versionamento, indexação, gestão, limpeza, distribuição, publicação, pesquisa e arquivamento, relacionando os conteúdos com processos de negócio.

A definição oficial do termo foi criada pela organização internacional AIIM (Association for Information and Image Management) em 2000.

4.4. GED

Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) é uma tecnologia que provê um meio de facilmente gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar informações existentes em documentos. Os

sistemas GED permitem aos usuários acessarem os documentos de forma ágil e segura, normalmente via navegador Web por meio de uma intranet corporativa, a capacidade de gerenciar documentos é uma ferramenta indispensável para a Gestão do Conhecimento.

O próprio conceito de GED esclarece: “um sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), usa tecnologia da computação para captar, armazenar, localizar e gerenciar versões eletrônicas de documentos em papel” (MUNDO DA IMAGEM, 1997, p. 21-22).

“A grande missão do GED/ECM é viabilizar processos de aprovação e gestão de documentos de forma eletrônica para garantir a agilidade e segurança que os negócios necessitam.”

A tecnologia GED permite:

- Consulta on-line, inclusive via internet, às pastas/documentos digitais na tela do computador.
- Eliminação do trabalho e dos controles associados à solicitação, envio/recebimento e devolução dos documentos em papel (malote, expedição, fax, cópias, distribuição, protocolo, etc).
- Liberação de espaço físico nos departamentos, pois os documentos poderão ser enviados para um Arquivo/Cedoc uma vez que a consulta estará disponível on-line, a qualquer instante, através do próprio computador do usuário.
- Consultas simultâneas ao mesmo documento.

5. BENEFÍCIOS GERADOS

Os benefícios gerados com a implantação da metodologia do *Lean Office* e do projeto podem ser citados principalmente por:

- Reduzir o tempo em cada parte do processo refletindo numa expressiva redução total de tempo no processo inteiro;
- Automatizar todo o fluxo permitindo rastreabilidade em cada fase do processo;
- Reduzir expressivamente o tempo, de alto valor, gasto pelos advogados em buscas por arquivos digitais;
- Aumentar o controle e a segurança sobre as solicitações realizadas e/ou pendentes;
- Permitir o controle sobre cada versão realizada nos documentos (*controle de versionamento*);
- Relatórios de segurança sobre cada arquivo em nível de usuário;
- Evitar o armazenamento distribuído de dados possibilitando o armazenamento de dados unificado, onde ao contrário da logística industrial, o armazenamento único de dados traduz em rapidez nas pesquisas, custo menor com um único servidor, mecanismos de backup/restore unificados e eficazes, menor consumo de energia elétrica pela unificação de máquina e menor consumo de ar-condicionado, licenciamento de software mais barato, facilidade em manutenções e maior segurança;
- Reduzir expressivamente a necessidade por espaços físicos para a guarda física de papel (*arquivos físicos*);

6. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

6.1. TEMPO

Hoje, sem um sistema de GED todos os colaboradores da empresa acabam usando parte considerável do seu tempo para a busca de documentos. Esta perda de tempo começa quando o profissional entra na empresa ou muda de área interna, pois leva um tempo até que o mesmo fique habituado com a organização de pastas em que o escritório/área interna convencionaram e pelo fato de que hoje existe uma liberdade quanto à escolha da pasta onde os arquivos serão salvos ou até mesmo a criação de novas pastas, subpastas ou salvamento em armazenamento local (*Drive C:*) permitindo uma despadronização no tocante à organização da estruturação de pastas e armazenamentos duplicados.

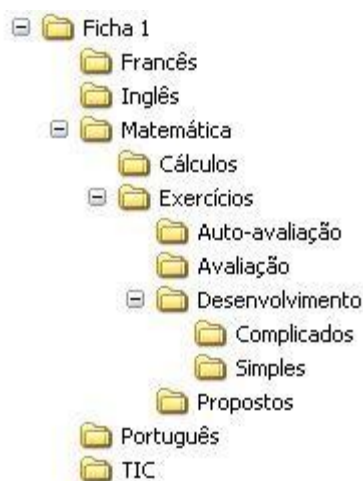


Figura6: Estrutura de Pastas.

Referencia: Exemplo de estrutura de pastas com liberdade de criação.

Outro ponto importante levantado com relação à perda de tempo de trabalho pelo fato da inexistência de um sistema de GED é o fato de que o advogado ao escrever um Processo, uma Defesa, um Contrato ou um Parecer, por exemplo, muitas vezes recorre-lhe à lembrança por já ter usado parte do desenvolvimento intelectual em algum caso parecido no passado ou então pelo grande acervo desenvolvido por outros advogados no passado que certamente o ajudaria na composição do novo trabalho, porém esta busca em grande parte das vezes pode ser muito demorada e talvez pobre com relação à quantidade de exemplos.

Com a nova proposta, o retorno sobre uma busca por qualquer termo existente na base de documentos não ultrapassaria 5 segundos (*lead time*), ou seja, o ganho não seria apenas de tempo, mas também na qualidade das informações pelo fato da riqueza do resultado das buscas.

O tempo despendido para a liberação de arquivos digitais para consulta no sistema também seria reduzido consideravelmente após a implantação do sistema de GED com o portal de *Upload* de arquivos com a funcionalidade de tratamento das imagens automaticamente trazendo maior agilidade para o fluxo de trabalho e conseqüente aumento da satisfação dos clientes finais.

6.2. SEGURANÇA

Talvez a maior virtude de um sistema de GED esteja envolvida com a Gestão do Conhecimento. Em um escritório de advocacia, o produto final é o serviço jurídico prestado e a matéria prima são os arquivos digitais (*estoque*) oriundos da propriedade intelectual dos advogados, mestres e doutores que fazem parte da banca. O ônus por não investir em um sistema de GED que permita guardar o histórico de cada documento armazenado no tocante à registros de acessos, versões, leitura, gravação, impressão, anexado em e-mail pode ser muito caro e culminar em vazamento de informações importantes e confidenciais que podem colocar em xeque a saúde de uma importante conta de negócio.

O escritório preza muito pela segurança da informação haja vista que investem em sistemas de segurança, firewall, links redundantes de acesso, robusto sistema de backup, antivírus e servidores. No entanto, pouco adianta altos investimentos em tecnologia sem ater-se também ao fator humano que é susceptível ao erro e à corrupção.

Estudo da Symantec Mostra que Funcionários Roubam Dados Corporativos

Empresas falham em conscientizar os funcionários sobre roubo de propriedade intelectual. No Brasil, 62 por cento dos colaboradores que mudaram de emprego mantêm dados corporativos confidenciais e 56 por cento planejam usá-los na nova companhia para a qual trabalharão.

Principais motivos dos quais funcionários acreditam ser comum tomar Dados Corporativos



Fonte: *What's Yours is Mine: How Employees are Putting Your Intellectual Property at Risk*

Confidence in a connected world.  **Symantec.**

Gráfico2: Principais motivos dos quais funcionários acreditam ser comum tomar dados corporativos.

Fonte: Symantec.com em: http://www.symantec.com/about/news/release/article.jsp?prid=20130206_01

6.3. CONFIABILIDADE

Com um sistema de GED integrado ao atual sistema de gestão de processos jurídicos (*Sisjuri – TOTVS*) e ao *Microsoft Office®* eliminaríamos de vez a possibilidade do salvamento em estrutura de pastas bem como a perda de controle da criação desmedida das mesmas. Com esta integração no momento do salvamento de um arquivo diretamente do *Microsoft Office®* uma tela aparecerá solicitando alguns critérios como: Cliente, Processo, Tipo do Documento, Observações, e assim o documento estará salvo num único repositório indexado e atrelado ao caso do cliente. O mesmo processo ocorrerá ao enviar um e-mail, onde o usuário será indagado se quer salvar aquele e-mail no caso de algum cliente específico.

Existência de um único painel para a realização de buscas e visualização dos documentos digitais indexados na base de dados.

Outra funcionalidade favorável à padronização e confiabilidade será o portal para *upload* de documentos, pois através dele só será possível:

A inserção de arquivos de extensões .DOC, .XLS, .TIF, .JPEG e .PDF extinguindo a possibilidade do aceite de arquivos fora dos formatos padrão e *upload* de vírus por exemplo.

Combox para a escolha do Cliente, Caso e Tipo de Documento para que estes dados componham o nome do arquivo digital na base única indexada evitando nomenclaturas despadronizadas.

Impedimento do *upload* de documentos maiores do que 5MB fazendo com que seqüenciais do arquivo digital automaticamente sejam criados favorecendo posterior processo de Peticionamento Eletrônico nos Tribunais.

Migrando então este estudo para o Escritório Enxuto (Lean Office) notamos que podemos usar da mesma teoria da Logística Enxuta para identificarmos os desperdícios nos processos administrativos que entre outras conseqüências causam: perdas de tempo, retrabalho, mal aproveitamento de mão de obra, falta de segurança, má qualidade nos serviços, insatisfação dos clientes, etc.

Através deste estudo foi possível entender que o Sistema Puxado nos permite usar nossos recursos na medida exata a qual realmente necessitamos impedindo esforços desnecessários. Com a identificação do Mapa de Fluxo de Valor ficou claro, dentro de processo todo, identificar os desperdícios de tempo e então desenharmos uma solução viável aproveitando melhor todos os recursos e conhecendo o Tempo Takt para o processo de edição interna de documentos tornou clara a Capacidade e melhor dinamismo frente às oscilações da demanda. Entendendo e reprogramando os fluxos pudemos torná-los contínuos, criando procedimentos e treinamentos que trará maior ganho de qualidade pela conquista do Padrão.

Com a aplicação do Poka-Yoke pudemos entender situações que pudessem traduzir na perda de confiabilidade no sistema e assim aumentamos sua confiabilidade garantindo que o novo sistema proposto trará realmente um ganho expressivo em tempo, segurança e confiabilidade.

6.4. CONCLUSÕES

Neste trabalho foi abordado o assunto “Aplicando o LEAN OFFICE em escritório de advocacia com a implantação da tecnologia ECM - *Enterprise Content Management*” em um escritório de advocacia utilizando das teorias e boas práticas difundidas na Logística Enxuta (*LEAN LOGISTICS*) e adaptando-as para o universo do Escritório Enxuto (*LEAN OFFICE*) e concluí-se que em um importante processo neste escritório que é a captação, transformação, armazenamento e disponibilização de arquivos digitais para os advogados existiam vários pontos a serem melhorados, depois de conhecidos e adaptados à Luz dos conhecimentos e práticas oriundos do LEAN OFFICE.

Foram cumpridos todos os objetivos da proposta uma vez que foi possível identificar no processo mencionado pontos onde havia perdas significativas de tempo, falhas no processo antes não identificados, pontos onde o retrabalho e a duplicidade no armazenamento de dados eram freqüentes e

falhas na segurança das informações envolvidas, que muitas vezes eram confidenciais. Tudo isso contribuía no final para um custo elevado e em muitos casos gerando insatisfação no cliente final.

Com todo o processo entendido foi identificado um sistema de ECM (*Enterprise Content Management*) que pudesse garantir de maneira eficiente e eficaz a Gestão do Conhecimento do escritório e o fluxo de trabalho/informação determinados depois da aplicação da teoria do LEAN OFFICE. Assim foi também possível definir os grandes resultados para a empresa, tais como:

- Redução do tempo para edição e disponibilização de arquivos digitais. Estima-se uma redução de 15% no tempo para a disponibilização de um novo documento no sistema;
- Redução expressiva do tempo em buscas por documentos e aumento na qualidade das buscas pelo conteúdo dos documentos traduzindo no ganho de produtividade dos advogados e aumento na qualidade das peças processuais por possuírem um resultado rico nas buscas pelo conhecimento legado. Estima-se uma redução de 60% no tempo necessário para a realização de uma busca eficaz no sistema de GED;
- Criação de um banco de dados unificado evitando o consumo desnecessário no armazenamento dos arquivos digitais exigindo menos servidores e com isso menos recursos para backup, energia elétrica, exigência de ar condicionado e licenciamento de software;
- Processos padronizados e sistemas puxados através da implantação de *Workflows* automatizados;
- Portal para *upload* e tratamento automatizado de arquivos digitais oriundos dos escritórios parceiros separados fisicamente pelo globo com mecanismos para a minimização de erros e controle dos fluxos de disparo de solicitação de trabalho;
- Garantia da segurança da informação através de permissões por usuários e relatórios de produtividade com histórico das ações realizadas por documentos e por usuário;
- Controle de versões dos documentos;

O investimento necessário para a viabilização deste projeto depende de um aporte financeiro na ordem de R\$200.000,00 para o *startup* do projeto contemplando: aquisição de equipamentos, licenciamento para o primeiro ano, custos para implantação e treinamento, com subseqüentes custos anuais na ordem de R\$90.000,00.

Diante dos custos e benefícios definidos foi possível estabelecer uma relação em grande parte qualitativa que atesta a viabilidade financeira do projeto, pois além dos benefícios já citados foi possível conhecer muitos casos patrocinados pelo escritório que possuem valores envolvidos na casa dos milhões de reais, de clientes que são grandes players do mercado, onde a possibilidade da perda de um processo ou um vazamento de informação por não ter uma eficiente Gestão do Conhecimento culminaria na perda de importantes clientes e conseqüentemente a perda da boa reputação que o escritório mantém no mercado.

Este trabalho foi muito importante para o conhecimento, pois permitiu a compreensão de assuntos abordados no estudo da Logística, desenvolvendo/aperfeiçoando competências de investigação, seleção, organização e comunicação. Com o aprofundamento deste tema, fez com que pudesse enxergar uma oportunidade em aplicar um conhecimento que fizesse gerar uma efetiva melhora nos processos administrativos estudados traduzindo para o escritório de advocacia em ganhos financeiros, vantagem competitiva no mercado e satisfação de seus clientes. Numa visão mais macro contribuindo para a melhora em um pedaço da cadeia logística.

Bibliografia

LEAN Institute Brasil. Léxico Lean, glossário ilustrado para praticantes do pensamento lean. 2a edição. São Paulo: 2007.

TAKEUCHI, Nelson. Logística Lean. Lean Institute Brasil, 2010.

Nikkan Kogyo Shimbun, Ltd.: *Poka-Yoke: Improving Product Quality By Preventing Defects* Productivity Press, 1987 (*Japanese*), 1988 (*English*).

Shingo, Shingeo, O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção, Bookman, Porto Alegre, 1996 (*português*).

Don Tapping; Tom Shuker, Lean Office - Gerenciamento do Fluxo de valor para áreas administrativas, Coleção Hemus / Leopardo, São Paulo, 2010.

FRANCO, RAUL.A.C;LIMA,ORLANDO.F. Digital Supply Chain de Música na Internet. **Mundo Logística**, nº28, ano V. pág. 44 – 52.

TOTVS Sisjuri – Sistema Jurídico Integrado – www.totvs.com.br

SYMANTEC – www.symantec.com