



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

FILOSOFIA LEAN NA GESTÃO DE SERVIÇOS EM CENTROS DE PLANEJAMENTO URBANO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE EXPERIÊNCIAS EM PREFEITURAS BRASILEIRAS

Edson dos Santos Silva, Mariane Bonatti Chaves, Vilson Menegon Bristot, Amanda Ferreira Guimarães, Leopoldo Pedro Guimarães Filho



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n1p2791-2806>

Artigo recebido em 17 de Janeiro e publicado em 17 de Março de 2026

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

A busca por maior eficiência e redução de desperdícios tem aproximado a gestão municipal de metodologias do setor produtivo, como a filosofia Lean. Este artigo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a aplicação do pensamento enxuto em serviços públicos municipais, com foco nos centros de planejamento urbano. São discutidos os fundamentos do Lean Thinking, Lean Manufacturing e Lean Service, bem como sua adaptação à administração pública. A análise de estudos nacionais evidencia que o atendimento em prefeituras ainda sofre com burocracia, morosidade e falta de padronização, embora existam experiências que demonstram avanços por meio de modelagem de processos, Lean Office e mapeamento de fluxo de valor (VSM). Essas iniciativas têm promovido redução de tempos de espera, racionalização de fluxos e maior transparência. Conclui-se que o Lean constitui referencial promissor para modernizar os serviços municipais, sobretudo quando integrado à gestão por processos, às tecnologias da informação e aos princípios constitucionais de eficiência, exigindo, contudo, mudança cultural e engajamento dos servidores.

Palavras-chave: Lean Office. Setor Público. Planejamento urbano. Prefeitura



LEAN PHILOSOPHY IN SERVICE MANAGEMENT IN URBAN PLANNING CENTERS: A LITERATURE REVIEW OF EXPERIENCES IN BRAZILIAN MUNICIPAL GOVERNMENTS

ABSTRACT

The search for greater efficiency and waste reduction has led municipal administrations to adopt methodologies inspired by the productive sector, such as Lean philosophy. This article presents a literature review on the application of Lean Thinking in public services, with emphasis on municipal urban planning centers. The fundamentals of Lean Thinking, Lean Manufacturing and Lean Service are discussed, as well as their adaptation to public management. The analysis of national studies shows that municipal services continue to face bureaucracy, delays and lack of standardization; however, there are successful experiences involving process modeling, Lean Office practices and Value Stream Mapping (VSM). These initiatives have contributed to reducing waiting times, streamlining administrative flows and enhancing transparency. The review concludes that Lean offers a promising framework for modernizing municipal public services, particularly when integrated with process management, information technologies and constitutional principles of efficiency. Nonetheless, its effective implementation requires cultural change and strong engagement from public servants.

Keywords: Lean Office; Public Sector; Urban Planning; Municipal Governments.

Instituição afiliada – Universidade do Externo Catarinense – UNESC

Dados da Publicação: março de 2026

Autor correspondente: Leopoldo Pedro Guimarães Filho

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea é desafiada a conciliar expansão de demandas sociais, restrições orçamentárias e exigência crescente por serviços céleres, transparentes e de qualidade. No âmbito municipal, essa pressão recai diretamente sobre as prefeituras, responsáveis por uma gama de serviços que vão desde o atendimento básico ao cidadão até processos especializados, como licenciamento urbano, fiscalização e aprovação de projetos. Nesse cenário, cresce o interesse por metodologias de gestão oriundas do setor privado, entre as quais se destaca a filosofia Lean, voltada à eliminação de desperdícios e à melhoria contínua dos processos (Osborne & Gaebler, 1992).

A literatura tem demonstrado que a mentalidade enxuta, inicialmente consolidada no Sistema Toyota de Produção (STP), extrapolou o ambiente fabril e passou a ser adaptada aos serviços, originando abordagens como o Lean Service e o Lean Office. Essas versões procuram responder às especificidades de processos imateriais, intensivos em informação e altamente dependentes da interação com o usuário, como é o caso do atendimento em órgãos públicos (Womack & Jones, 1996).

No contexto das Prefeituras brasileiras, observa-se que o atendimento ao cidadão é frequentemente percebido como burocrático, lento e pouco transparente, com filas extensas, elevada taxa de retrabalho, excesso de controles formais e comunicação fragmentada entre setores. Estudos sobre filas em secretarias municipais, tempos de espera e organização do atendimento apontam para a necessidade de repensar fluxos, redefinir prioridades e utilizar ferramentas de gestão de processos para tornar o serviço mais responsivo.

A filosofia Lean tem sua origem no TPS, desenvolvido por Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, no contexto da indústria automobilística japonesa do pós-guerra. O TPS consolidou princípios como a eliminação sistemática de desperdícios (*muda*), a redução de estoques, o *just-in-time*, a autonomia e o *kaizen*, transformando a forma de organizar a produção industrial (OHNO, 1988; SHINGO, 1996).

Na década de 1990, Womack e Jones difundiram o conceito de Lean Thinking,



sugerindo que os princípios enxutos poderiam ser generalizados como uma mentalidade organizacional baseada em cinco pilares: definição de valor sob a perspectiva do cliente, identificação do fluxo de valor, criação de fluxo contínuo, produção puxada pela demanda e busca da perfeição por meio da melhoria contínua.

O Lean Manufacturing, por sua vez, corresponde à aplicação desses princípios em processos produtivos industriais, com foco na redução de atividades que não agregam valor, na diminuição de variabilidade e na melhoria da qualidade. Autores como Liker (2004) enfatizam que a adoção bem-sucedida da produção enxuta requer não apenas técnicas, mas uma cultura organizacional orientada para o aprendizado, a participação dos trabalhadores e o desenvolvimento de lideranças alinhadas à filosofia de longo prazo.

A transposição do Lean para o setor de serviços deu origem ao Lean Service, que procura adaptar os conceitos de fluxo, valor e desperdício a processos imateriais e centrados na interação com o cliente. Nessa perspectiva, desperdícios incluem tempos de espera, retrabalhos, falhas de comunicação, movimentação excessiva de documentos, duplicidade de registros e perda de informações, elementos muito presentes na rotina de órgãos públicos (Bowen & Youngdahl, 1998).

No âmbito administrativo, o Lean Office surge como abordagem para áreas de escritório e setores de apoio, com foco na análise detalhada de fluxos de informação e autorização, visando reduzir o lead time de processos, padronizar procedimentos, eliminar etapas redundantes e melhorar a confiabilidade dos dados (Seddon & O'Donovan, 2016).

Estudos brasileiros têm demonstrado que, mesmo em ambientes administrativos públicos, o mapeamento de fluxo de valor e o redesenho de processos podem reduzir de forma substancial os tempos de tramitação. Rego et al. (2021) relatam a aplicação de Lean Office em um setor administrativo público, com uso de VSM para identificar desperdícios e propor melhorias que resultaram em redução significativa do lead time.

Fiuza (2021) destaca que a classificação das atividades em que agregam valor, não agregam valor, mas são necessárias, permite explicitar o peso de procedimentos



burocráticos em órgãos públicos e fundamentar decisões de simplificação, desde que haja respaldo normativo e engajamento das equipes.

As prefeituras municipais desempenham papel central na provisão de serviços públicos essenciais, atuando na regulação, fiscalização, planejamento urbano, emissão de licenças, atendimento social e uma série de outras funções que afetam diretamente a qualidade de vida da população (Dantas, 2014).

A Constituição Federal de 1988 consagrou o princípio da eficiência como um dos pilares da administração pública (art. 37), reforçando a necessidade de que órgãos e entidades prestem serviços com economicidade, celeridade e qualidade. No entanto, a literatura evidencia que a realidade de muitas prefeituras ainda é marcada por estruturas fortemente burocratizadas, com fluxos longos, fragmentação de responsabilidades, falta de padronização e baixa integração de sistemas de informação (Fiuza, 2021).

Nesse contexto, a aplicação da filosofia Lean em órgãos municipais é frequentemente apresentada como alternativa para aproximar o atendimento ao cidadão dos parâmetros de eficiência exigidos pelo ordenamento jurídico, ao mesmo tempo em que reforça a transparência e a participação social por meio de processos mais claros, previsíveis e monitoráveis.

Partindo desse contexto essa pesquisa propõe a implementação da filosofia Lean dentro das Prefeituras, assim artigo tem por objetivo analisar, em perspectiva de revisão bibliográfica, como o Lean vem sendo discutido e aplicado na gestão pública municipal, especialmente no que se refere ao atendimento e à tramitação de processos em diferentes estados brasileiros.

A questão central que orienta esta revisão é: como a filosofia Lean e suas ferramentas têm sido utilizadas para otimizar o atendimento e os processos administrativos em prefeituras brasileiras, e quais evidências a literatura apresenta quanto aos seus resultados e limitações?

Dessa forma, ao trazer para o debate científico uma análise comparativa das experiências brasileiras, esta revisão busca não apenas sintetizar o estado da arte



sobre a aplicação do Lean no setor público municipal, mas também evidenciar lacunas, desafios e oportunidades para sua adoção em centros de planejamento urbano. Ao integrar elementos conceituais, evidências empíricas e impactos observados em diferentes administrações, o estudo pretende contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão pública, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores, pesquisadores e profissionais interessados em modernizar processos e elevar a qualidade do atendimento ao cidadão.

2 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e analítico, fundamentada em fontes nacionais e internacionais sobre a aplicação da filosofia *Lean* no setor público, com foco em experiências de prefeituras ou órgãos análogos em diferentes estados brasileiros.

Foram consultadas bases e repositórios acadêmicos, bem como periódicos e anais de eventos das áreas de Engenharia de Produção, Administração Pública e Gestão de Serviços. Os descritores principais incluíram: *Lean Office*, *Lean* no setor público, mapeamento de fluxo de valor, atendimento ao cidadão, prefeituras municipais e melhoria de processos em órgãos públicos.

A seleção de estudos privilegiou trabalhos que descrevessem casos práticos de aplicação de *Lean* ou ferramentas correlatas (modelagem de processos, VSM, simulação de filas) em prefeituras ou secretarias municipais; analisassem tempos de espera, qualidade do atendimento ou *lead time* de processos administrativos e; discutissem perspectivas de implantação de metodologias enxutas no contexto das administrações municipais brasileiras.

A partir da leitura analítica, os estudos foram organizados em eixos temáticos que estruturam a seção de resultados e discussão: (1) diagnóstico do atendimento em prefeituras; (2) experiências de aplicação de *Lean* e ferramentas de melhoria; (3) síntese crítica e implicações para centros de planejamento urbano.

3 RESULTADOS e DISCUSSÃO

Apresentam-se aqui os achados da revisão sobre a aplicação da filosofia Lean na gestão municipal, contrastando os gargalos burocráticos com os ganhos de eficiência identificados. A análise foca no impacto de ferramentas como o VSM e o *Lean Office* na redução de desperdícios em centros de planejamento urbano. Discutem-se as adaptações necessárias para transpor conceitos do setor produtivo para a esfera pública, respeitando os princípios constitucionais. Por fim, destaca-se que o sucesso dessas iniciativas depende da integração tecnológica e de uma mudança cultural profunda entre os servidores.

4.1 Diagnóstico do Atendimento em Prefeituras Brasileiras

A literatura indica que a prestação de serviços nas prefeituras brasileiras é frequentemente marcada por filas extensas, tempos elevados de tramitação e percepção de morosidade por parte dos usuários, especialmente em áreas como infraestrutura, urbanismo, fazenda e trânsito.

Pereira et al. (2013) estudaram o atendimento ao público em uma secretaria municipal na cidade de Macaé/RJ, utilizando modelagem e simulação de processos de fila. Os resultados evidenciaram que a falta de balanceamento entre número de atendentes, demanda de usuários e complexidade dos serviços gerava longos tempos de espera e baixa previsibilidade do atendimento.

Em outros contextos, análises sobre processos administrativos em prefeituras e secretarias municipais apontam para problemas recorrentes, tais como: excesso de etapas de conferência e assinatura; retrabalho decorrente de informações incompletas; uso simultâneo de sistemas digitais e documentos físicos, gerando duplicidade de registros; lacunas na comunicação entre setores que compartilham o mesmo processo (Seddon & O'Donovan, 2016).

Essas características dialogam com o diagnóstico de desperdícios descritos pelo pensamento *Lean*, sobretudo no que se refere aos desperdícios de espera, transporte de documentos, excesso de movimentação, superprocessamento e perda de informações.



No caso específico dos centros de planejamento urbano, o problema torna-se ainda mais sensível, pois os processos envolvem análise técnica de projetos, verificação de conformidade com legislações urbanísticas, emissão de pareceres e interação com diversos atores (arquitetos, engenheiros, empreendedores, cidadãos), o que tende a ampliar o ciclo de tramitação. O projeto de pesquisa que serve de base para este artigo já havia identificado que, em uma prefeitura do sul de Santa Catarina, determinados setores acumulavam milhares de processos em aberto, com tempos médios de conclusão superiores a seis meses.

Esse panorama indica que, mesmo antes da aplicação de qualquer metodologia de melhoria, há um campo fértil para o uso de ferramentas de gestão de processos, capazes de tornar visíveis os fluxos, mensurar tempos e evidenciar gargalos operacionais.

4.2 Aplicações da filosofia *Lean* e Ferramentas de Melhoria em Órgãos Municipais

Diversos estudos apontam que, embora ainda de forma tímida, prefeituras e órgãos relacionados têm adotado princípios e ferramentas do *Lean* para enfrentar a morosidade e a desorganização dos fluxos administrativos.

Turati (2007) desenvolveu uma aplicação do *Lean Office* em procedimentos administrativos do setor público, demonstrando que a transposição de conceitos da produção enxuta para atividades de escritório permite identificar claramente as etapas que agregam e as que não agregam valor, reduzindo o tempo de processamento de documentos e melhorando a qualidade das informações.

Magalhães (2017), em estudo sobre a aplicabilidade conceitual do *Lean Office* na gestão pública municipal, enfatiza o potencial do mapeamento de fluxo de valor para planejar e associar iniciativas de melhoria com base em dados sistemáticos, destacando a necessidade de mudança cultural e de engajamento das equipes para que a filosofia *Lean* possa se enraizar no ambiente público.

Fiuza (2021), analisando a aplicabilidade do *Lean Office* no setor público para redução do lead time, classificou as atividades em três grupos: que agregam valor, que não agregam valor, mas são necessárias, e que não agregam valor, e demonstrou que a maior parte do tempo de processamento concentrava-se em tarefas burocráticas, como



conferências repetidas e trâmites hierárquicos, sugerindo oportunidades significativas de simplificação normativa e reorganização de rotinas.

Rego et al. (2021) apresentaram um caso de aplicação de *Lean Office* em ambiente público, utilizando o VSM para redesenhar o fluxo de demandas administrativas. As melhorias propostas culminaram numa redução de aproximadamente 85 dias no *lead time* do processamento de informações, evidenciando o impacto concreto da abordagem enxuta quando orientada por dados.

Experiências pontuais em prefeituras também ilustram esse movimento. A prefeitura de Campinas/SP, por exemplo, implementou um projeto de inspiração *Lean* na área de atendimento ao cidadão (“Porta Aberta”), obtendo ganhos expressivos em tempo de resposta e produtividade das equipes, além de posterior expansão da abordagem para outros setores administrativos.

Há registros ainda de aplicação de princípios *Lean Office* em processos de organização de projetos de obras públicas na Prefeitura Municipal de Mossoró/RN, com foco na padronização de documentos e na racionalização das etapas de análise, o que contribuiu para maior fluidez do trâmite interno e melhor rastreabilidade das solicitações.

De modo complementar, revisões bibliométricas sobre *Lean Office* em instituições públicas indicam que a adoção da filosofia enxuta na administração ainda é esporádica, mas tende a se expandir à medida que gestores identificam os benefícios em termos de redução de desperdícios, transparência e responsabilização.

Observa-se que algumas prefeituras brasileiras já utilizam ferramentas voltadas à otimização do atendimento, como modelagem de processos, simulação de filas, mapeamento de fluxo de valor e práticas de *Lean Office*, embora sua adoção ainda seja desigual entre os municípios.

A literatura também evidencia que o tempo de atendimento costuma ser elevado, com acúmulo de processos e dificuldades na conclusão dentro de prazos razoáveis, sobretudo em setores que demandam análise técnica mais complexa ou que dependem da interação entre múltiplas áreas administrativas. Por fim, identificam-se experiências consolidadas e, simultaneamente, um movimento crescente de interesse por parte das

administrações municipais em incorporar metodologias de melhoria contínua, como *Lean Government* e *Lean Services*, tanto em documentos institucionais quanto em programas de capacitação de gestores públicos, sinalizando uma tendência de modernização gradual da gestão local.

4.3 Síntese Crítica e Implicações para Centros de Planejamento Urbano

A síntese dos estudos revela um quadro ambivalente. De um lado, a realidade predominante da prestação de serviços pelas prefeituras ainda é marcada por burocracia, lentidão, baixa integração de sistemas e pouca clareza dos fluxos para o usuário. De outro, há um campo emergente de iniciativas que empregam *Lean Office*, VSM, modelagem de processos e tecnologias digitais para redesenhar o atendimento, reduzindo lead time e melhorando a experiência do cidadão.

Para centros de planejamento urbano, como o que fundamenta o projeto de pesquisa que deu origem a este artigo, as evidências reunidas na literatura apontam para um conjunto de implicações essenciais. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de mapear e tornar visível todo o fluxo de valor associado à análise e aprovação de projetos, representando detalhadamente etapas, tempos de execução, tempos de espera, pontos de decisão e interfaces entre setores.

Essa etapa diagnóstica é amplamente defendida pela literatura sobre *Lean Office*, que enfatiza que a visualização dos fluxos é condição indispensável para compreender a estrutura real dos serviços e evidenciar gargalos ocultos. Rother e Shook (2003), ao apresentar o VSM, argumentam que a representação gráfica do fluxo de valor permite observar a lógica interna dos processos, distinguindo atividades que agregam e que não agregam valor, o que é fundamental em ambientes burocráticos com alta carga de movimentação informacional.

Estudos brasileiros reforçam esse entendimento. Monteiro et al. (2015), ao aplicar o *Lean Office* em um órgão público, demonstraram que o mapeamento detalhado do fluxo foi responsável por identificar etapas redundantes e tempos de espera que não eram perceptíveis aos gestores, resultando posteriormente em significativa redução de lead time.



Rego et al. (2021) também evidenciam que, em ambientes administrativos complexos, o VSM funciona como instrumento decisivo para explicitar relações entre setores e dependências que contribuem para atrasos estruturais.

Em prefeituras, onde a tramitação de projetos depende do trânsito entre diferentes departamentos, como planejamento, fiscalização, obras e secretaria jurídica, estudos de Pereira et al. (2013) mostram que a falta de visualização integrada do fluxo tende a gerar filas, sobrecarga em pontos específicos e aumento do retrabalho.

O mapeamento de fluxo de valor mostra-se particularmente adequado para esse diagnóstico, sobretudo em processos caracterizados pela intensa circulação de informações. Além disso, o enfoque no valor sob a ótica do cidadão emerge como princípio estruturante, exigindo que o serviço público considere aquilo que o contribuinte efetivamente espera, como prazos previsíveis, critérios de avaliação transparentes, clareza sobre pendências e possibilidade de acompanhar o andamento de seu processo.

Etapas que não contribuem para esses elementos tendem a configurar desperdícios a serem eliminados, especialmente em processos intensivos em informação, como aqueles presentes nos centros de planejamento urbano. A literatura sobre *Lean Service* reforça que atividades sem valor agregado, revisões duplicadas, exigências documentais excessivas, repetições de conferências e retornos indevidos ao solicitante, são responsáveis por grande parte do tempo perdido no setor público (Liker & Hoseus, 2016).

Essa racionalidade se torna ainda mais evidente quando se considera a fragmentação normativa que caracteriza muitas prefeituras brasileiras. A multiplicidade de documentos exigidos, a sobreposição de legislações e a falta de critérios homogêneos entre setores contribuem para a morosidade do atendimento e para a ampliação dos desperdícios administrativos (Bruschi & Forcellini, 2019).

Nesse contexto, diversos estudos apontam que a padronização de procedimentos é um dos mecanismos mais eficazes para reduzir retrabalhos e garantir maior previsibilidade jurídica. Fiuza (2021), ao aplicar o *Lean Office* em um órgão público, demonstrou que a



adoção de *checklists* e formulários uniformes reduziu significativamente a taxa de devolução de processos e eliminou inconsistências que antes eram recorrentes.

Já a pesquisa de Magalhães (2017), em uma secretaria municipal, evidenciou que a simplificação documental levou à diminuição de 30% no tempo de análise, justamente pela eliminação de etapas que não agregavam valor e pela clarificação dos critérios técnicos utilizados pelos analistas.

A padronização também tem sido ressaltada em estudos internacionais. Radnor, Holweg e Waring (2012), ao analisarem a aplicação do *Lean Government* no Reino Unido, identificaram que a uniformização de critérios e a clara definição de requisitos não apenas reduzem o tempo de espera, mas fortalecem a segurança jurídica dos atos administrativos, na medida em que diminuem a subjetividade e aumentam a transparência das decisões. Em síntese, a literatura converge ao afirmar que centros de planejamento urbano que buscam eficiência devem priorizar a simplificação normativa e a padronização procedimental, pois ambas constituem pilares essenciais para o funcionamento mais fluido, confiável e alinhado ao princípio constitucional da eficiência.

Outro aspecto relevante diz respeito ao uso estratégico de tecnologias da informação, embora o *Lean* não se restrinja à informatização, sistemas bem estruturados podem substituir etapas de baixo valor agregado, evitar duplicidades, automatizar registros e fornecer dados consistentes para o monitoramento contínuo do desempenho, o que é ainda mais crucial em prefeituras cuja tramitação continua majoritariamente física.

Segundo Radnor e Osborne (2013), a integração entre *Lean* e governo digital fortalece a capacidade das organizações públicas de reduzir desperdícios informacionais, pois ferramentas tecnológicas eliminam transcrições repetitivas, movimentação física de documentos e controles paralelos que frequentemente sobrecarregam o trabalho dos servidores.

No contexto brasileiro, estudos apontam a mesma tendência. Rego et al. (2021) identificaram que a adoção de sistemas integrados foi responsável por reduzir expressivamente o tempo de circulação de informações em um órgão público. Na



mesma perspectiva Monteiro et al. (2015) mostraram que a digitalização de etapas críticas permitiu dar visibilidade ao fluxo e subsidiar decisões baseadas em dados.

Além disso, pesquisas sobre atendimento municipal evidenciam que a ausência de sistemas consolidados contribui para inconsistências, aumento do retrabalho e dificuldades de rastreamento de processos, elementos que dialogam diretamente com os desperdícios mapeados pela filosofia Lean (Pereira et al., 2013).

Por fim, a implementação sustentável da filosofia *Lean* depende necessariamente de uma mudança cultural e da capacitação contínua dos servidores, que precisam compreender os princípios do pensamento enxuto, participar da identificação de problemas e assumir papel ativo na construção das soluções. A literatura destaca que a resistência à mudança e a permanência de rotinas burocráticas tradicionais podem inviabilizar melhorias estruturais se não houver uma estratégia institucional orientada ao desenvolvimento organizacional e ao fortalecimento de equipes.

Considerados em conjunto, esses elementos indicam que a filosofia *Lean*, aplicada de maneira crítica e adaptada às particularidades da gestão pública, pode contribuir significativamente para tornar o atendimento em centros de planejamento urbano mais ágil, transparente e alinhado ao princípio constitucional da eficiência.

4 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo examinar, em perspectiva de revisão bibliográfica, a aplicação da filosofia Lean na gestão de serviços públicos municipais, com ênfase em experiências de prefeituras brasileiras e em suas implicações para centros de planejamento urbano.

A análise dos estudos revela que o atendimento nas prefeituras ainda é, em grande medida, marcado por tempos elevados de espera, acúmulo de processos e burocracia excessiva. No entanto, experiências de aplicação de Lean Office, mapeamento de fluxo de valor, modelagem de filas e reorganização de processos administrativos demonstram que é possível reduzir substancialmente o lead time, aumentar a confiabilidade das informações e melhorar a percepção dos cidadãos quanto à qualidade do serviço.



No caso específico de centros de planejamento urbano, os resultados apontam que a adoção de práticas enxutas deve articular três dimensões: diagnóstico detalhado do fluxo de processos, com identificação de desperdícios; revisão normativa e padronização de procedimentos; fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua e ao foco no cidadão.

Como limitações, destaca-se que a literatura ainda é concentrada em estudos de caso e experiências pontuais, o que dificulta a generalização dos resultados para todas as prefeituras do país. Ademais, muitos trabalhos carecem de acompanhamento longitudinal que permita avaliar a sustentabilidade das melhorias após sua implantação.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar estudos comparativos entre diferentes prefeituras e estados, considerando as especificidades regionais que influenciam a gestão dos serviços públicos. Também se torna relevante integrar a abordagem Lean com outras metodologias de gestão por processos e iniciativas de governo digital, de modo a potencializar sinergias entre melhoria contínua, padronização e transformação tecnológica.

Além disso, destaca-se a importância de investigar a percepção dos cidadãos acerca das mudanças implementadas, relacionando indicadores de eficiência interna com indicadores de satisfação externa, o que permitiria avaliar de forma mais abrangente os impactos das práticas enxutas na qualidade do atendimento municipal.

Apesar dessas limitações, a revisão aqui apresentada indica que a filosofia Lean constitui um referencial teórico e prático consistente para a reformulação dos serviços prestados pelos centros de planejamento urbano, oferecendo caminhos concretos para a construção de uma gestão pública municipal mais eficiente, transparente e orientada para resultados sociais.

5 REFERÊNCIAS

Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207–225.

Bruschi, M., & Forcellini, F. A. (2019). Lean no serviço público: uma análise da literatura. *Journal of Lean Systems*, 4(4), 40–58.



Dantas, E. B. (2014). *Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara*. Senac.

Fiuza, S. N. (2021). Lean office e sua aplicabilidade no setor público para redução do lead time. *Revista Femass*, 7(3), 39–52.

Holweg, M., Radnor, Z., & Waring, J. (2012). Lean thinking in healthcare: A realist review of the literature. *Health Services Management Research*, 25(1), 33–39.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

Liker, J. K., & Hoseus, M. (2016). *The Toyota culture: The heart and soul of the Toyota way*. McGraw-Hill.

Magalhães, I. R. V. (2017). *Lean Office: Estudo da aplicabilidade conceitual na gestão pública municipal* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Amazonas).

Monteiro, M. F. J. R., Fernandes, A. R., & Júnior, M. R. F. (2015). Implementing lean office: A successful case in a public sector organization. *FME Transactions*, 43(4), 362–369.

Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*. Productivity Press.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Pereira, N. E. S., et al. (2013). Modelagem e simulação dos processos de atendimento ao público num órgão municipal visando a melhoria do serviço: estudo de caso na Prefeitura Municipal de Macaé. *Anais do SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2013). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 15(2), 265–287.

Rego, L. N. N., et al. (2021). Lean Office no setor público: uma proposta para reduzir o lead time no processamento de informações administrativas. *Brazilian Journal of Development*, 7(6), 56941–56958.

Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to see: Value stream mapping to create value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute.

Seddon, J., & O'Donovan, B. (2016). *Rethinking lean service*. Vanguard Consulting.

Shingo, S. (1996). *Genius of the Toyota production system*. Productivity Press.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.