



PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5'S NA EMPRESA DOMÍNIO CONTABILIDADE E ASSESSORIA LTDA - ME

Proposal for implantation of 5'S Program at Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME

Leidyane Alves D'Abadia¹

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO

Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento²

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso - GO

¹ Leidyane Alves D'Abadia - Bacharelada no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) - Brasil - Email: leidyane_alves@hotmail.com

² Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento - Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) - Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

RESUMO

O presente artigo pretendeu resultar na apresentação de uma Proposta de Implantação do Programa 5'S na empresa Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME. O estudo foi apoiado em autores como Juran, Carpinetti, Paladini e outros, com o objetivo de entender e apresentar a importância da implantação de programas e ferramentas da qualidade para as organizações alcançarem vantagem competitiva. A proposta de implantação do programa vem de encontro às necessidades da empresa em eliminar o excesso de materiais e documentos em mesas, armários, prateleiras e gavetas. Para efetivar a implantação do Programa 5'S, buscou-se realizar um diagnóstico interno para identificar as potencialidades e fragilidades referentes ao quesito qualidade e investigar através de pesquisa bibliográfica as etapas adequadas para análise, planejamento e implantação do programa. Os dados do estudo foram coletados através de pesquisa bibliográfica e entrevista por pauta com o proprietário da empresa. Os dados foram tratados de forma qualitativa, baseados na observação *in loco* e referenciados teoricamente. Ao final foi apresentado o planejamento para efetivação do Programa 5'S na empresa.

Palavras-chave: Qualidade; Qualidade nos serviços; Programa 5'S.

ABSTRACT

The following article intends to introduce the 5'S Program at Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME. The study was based on authors such as Juran, Carpinetti, Paladini and many others, and aims to understand and show the importance of this program and other tools to provide a better quality to organizations in order to get a competitive advantage. The proposal intends to cover the bare necessities in the company to eliminate the excess of materials and documents on tables, cupboards, shelves and drawers. In order to effectively introduce the 5'S program it was necessary to diagnose internally the potential fragilities referee to the company's quality standards and investigate through an empiric search and an interview with the owner. The data was presented in a qualitative way based on in local observation and theoretically referenced. At the end it was presented the plan to effectively activate the 5'S Program in the company.

Keywords: Quality; Service Quality; 5'S Program.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional deve-se a execução de atividades de várias áreas; a realização das tarefas deve incluir a aplicação de conceitos e técnicas da qualidade, que é considerada diferencial para se obter o sucesso empresarial. Sabe-se da importância da busca constante da qualidade na produção de bens e serviços da empresa, na qual deve existir uma sequência de melhorias contínuas que permitam alavancar os resultados e alcançar vantagem competitiva.

Diante dessa realidade, com o objetivo de garantir o sucesso, empregam-se alguns instrumentos eficazes, como a implantação de programas da qualidade, os quais estão se tornando estratégia de muitas empresas que almejam se diferenciar e atender as necessidades e expectativas do cliente.

As organizações necessitam de ambiente motivador, organizado, agradável e padronizado, no qual os colaboradores sintam-se bem e que propicie o aumento da produtividade. Para a empresa manter o colaborador motivado e dar-lhe condições de exercer suas atividades de maneira adequada, promove-se a implantação do Programa 5'S.

Conforme Osada (1992), as empresas que desejam melhorias da qualidade, precisam iniciar por aspectos básicos, ou seja, pela implantação do 5'S, um programa direcionado a criar um ambiente de trabalho organizado, conservado, arrumado e limpo, com condições padrões e disciplina para executar um bom trabalho.

O presente trabalho aborda o tema "Proposta de Implantação do Programa 5'S na empresa Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME". A empresa, objeto desse estudo, carece de um programa que organize e racionalize seu ambiente, assegurando um local de trabalho prazeroso aos colaboradores, maximizando a satisfação dos clientes e visando a qualidade dos serviços ofertados.

Assim sendo, o objetivo geral do trabalho é propor a implantação do Programa 5'S na Assessoria Contábil, e os objetivos específicos são levantar a realidade da empresa, identificar as potencialidades e fragilidades da qualidade, estudar e analisar as etapas de implantação do programa e planejar a efetivação do Programa 5'S.

O tema do estudo justifica-se na importância da aplicação do programa da qualidade para a empresa alcançar vantagem competitiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade

A qualidade passou por três grandes fases de evolução: a era da inspeção, em que o cliente e o produtor verificava produto por produto para inspecionar possíveis defeitos. A era do controle estatístico, nessa fase não era viável a inspeção produto por produto, dessa forma desenvolveu-se os cálculos estatísticos, e a verificação da qualidade por lote. O período

atual é a era da qualidade total, no qual o foco é o cliente e a busca das empresas para garantir que os produtos e serviços atendam às necessidades dos seus clientes (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Carpinetti (2010), a evolução da qualidade justifica a multiplicidade de entendimentos quanto ao conceito da palavra qualidade, que na primeira fase era entendida como sinônimo de perfeição técnica, e nas últimas décadas passou a ser conceituada como satisfação do cliente. Reforçando a ênfase da qualidade em atender cada vez melhor as necessidades dos clientes.

O conceito da qualidade muda rapidamente e sempre. Pois trata-se de um termo de domínio público, ou seja, não é um termo técnico exclusivo de conhecedores, mas um termo conhecido no cotidiano das pessoas (PALADINI, 2009). Sendo assim justifica-se sua atuação em diversos ambientes, como indústrias, prestadoras de serviços, pequenas empresas e órgãos públicos.

O termo qualidade vem do latim *Qualitas*, e é utilizado em diversas situações, mas o seu significado nem sempre é de definição clara e objetiva (RODRIGUES, 2012, p.9).

Segundo Rodrigues (2012), há várias definições para a qualidade, advindas dos gurus da qualidade, como Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum e Taguchi. Para Deming, qualidade é a capacidade de satisfazer desejos. Juran conceitua como adequação ao uso. Ishikawa define que qualidade é satisfazer ao cliente, interno ou externo, atendendo ou excedendo suas expectativas, através da melhoria contínua. Feigenbaum diz que a qualidade é um conjunto de características do produto ou serviço, as quais satisfazem as expectativas do cliente. Por fim Taguchi expõe que qualidade é minimizar as perdas causadas pelo produto, não apenas ao cliente, mas a sociedade, a longo prazo.

O enfoque mais comum para a definição da qualidade envolve a centralização da qualidade no cliente. Com foco em atendê-lo durante toda a atividade produtiva, atentando aos diversos itens, como preço, características, processo de fabricação, marca que ele considere relevante (PALADINI, 2000). Deduz que essa ênfase no cliente requer conhecê-lo melhor e assim estabelecer ações eficazes para atender as necessidades básicas que o produto ou serviço garante, e ainda satisfazer as expectativas do cliente.

Salienta Lacombe (2006), que a organização precisa identificar os atributos que o cliente considera relevante nos bens e serviços, e repassar essa identificação aos colaboradores para que eles estejam atentos e propiciem a satisfação do cliente. Evidencia-se que o objetivo prioritário da produção de serviços ou bens tangíveis é a satisfação total do cliente.

2.2 Qualidade nos serviços

Conforme Bridi e Paladini (2013), serviços são bens intangíveis e engloba ações desenvolvidas por pessoas e empresas em atendimento a necessidades, desejos ou solicitações específicas de atividade a executar.

Os serviços possuem algumas características principais: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade. A intangibilidade significa ser abstrato, ou seja, não é uma mercadoria física. A inseparabilidade refere-se a impossibilidade de estocar os serviços. Heterogeneidade trata-se da imprevisão em manter o padrão de qualidade nos serviços, pois esses são produzidos por seres humanos que possuem capacidades distintas. E a simultaneidade relaciona-se ao fato dos serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente (OLIVEIRA, 2009).

A qualidade no ambiente de serviços é centralizada no convívio entre a prestadora de serviços e o cliente. Atendê-lo de forma absoluta envolve satisfazer as suas expectativas durante o processo e requer flexibilidade e criatividade (PALADINI, 2000). Infere-se a importância de adaptar o processo ao cliente, ou seja, dar ênfase no que ele considere relevante, para isso é necessário conhecer seus interesses e exigências.

O serviço é essencialmente viabilizado para adequar-se a necessidade do cliente, para isso é necessário considerar que os clientes são diferentes e possuem necessidades distintas. É imprescindível compreender o que os clientes esperam e trabalhar para atender essas expectativas. Assim surge a equação da qualidade do serviço, que é definida como o serviço percebido menos o serviço esperado, o resultado dessa equação é igual a qualidade do serviço (CARVALHO; PALADINI, 2012).

2.3 Gestão da Qualidade

Produzir com qualidade não é tarefa fácil, é necessário desenvolver e implantar sistemas de gestão da qualidade, que assegure a efetivação do objetivo de fornecer bens e serviços que satisfaçam às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos, melhorando continuamente (OLIVEIRA, 2009). Dessa forma satisfazer o cliente é o objetivo fundamental da empresa e deve ser visto como um processo de aperfeiçoamento constante.

Para Paladini (2009), a noção de melhorar continuamente abrange o propósito da Gestão da Qualidade de envolver pessoas e ajustar o produto ao uso, buscando constantemente melhorar, progredir e evoluir. Assim sendo, a Gestão da Qualidade transmite para a empresa a ideia de que os itens que de algum modo são relevantes para o consumidor, se tornem prioridade no processo de produzir produtos e serviços.

O conceito tradicional de Gestão da Qualidade sempre envolve duas áreas básicas de atuação – uma no âmbito global e outra no âmbito operacional. No âmbito global, cabe à Gestão da Qualidade colaborar decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade da organização; no âmbito operacional, cabe à Gestão da Qualidade desenvolver, implantar e avaliar programas da qualidade. A Gestão da Qualidade pode ser conceituada, portanto, de forma muito sintética, como o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade (PALADINI, 2000, p.130).

Os diferentes modos de implantação do processo de gestão da qualidade são programas ou métodos que têm o desígnio de reorganizar a empresa, modificar o comportamento das pessoas, romper paradigmas e aumentar o nível de comprometimento organizacional (VIVAN; FRIES; ZANOTELLI, 1998).

Os programas ou métodos de implantação da qualidade são diversificados, dentre eles encontra-se o Programa 5'S, que reforça a necessidade de adoção de novos valores e posturas organizacionais (RODRIGUES, 2012).

2.4 Programa 5'S

De acordo com Ribeiro (2006 *apud* BALLESTERO – ALVAREZ, 2010), não se sabe ao certo a origem do Programa 5'S, alguns autores citam que o programa é criação de Ishikawa.

Conhecido também como *HouseKeeping*, o 5'S surgiu no Japão na década de 1950, em um momento no qual o país se reconstruía da sofrida Segunda Guerra Mundial, e suas fábricas eram imundas e desorganizadas. Nessa época as empresas precisavam oferecer produtos e serviços com preços e qualidade competitivos. Após a recuperação desse período drástico, o Japão transformou-se em uma grande potência econômica, revelando que a qualidade foi o fator de sucesso para tal recuperação (BALLESTERO – ALVAREZ, 2010).

Salienta Vieira (2010), que o Programa 5'S, é o fundamento da Gestão da Qualidade, pois antes de mudar os processos gerenciais e realizar uma melhoria organizacional, é necessário arrumar e organizar o ambiente. Ressalta-se a relevância de primeiramente implantar o 5'S para otimizar e racionalizar o ambiente organizacional, para

posteriormente implantar as diversas ferramentas e programas da qualidade. Para isto, são necessárias cinco palavras japonesas iniciadas com a letra S: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, *Shitsuke*.

Quadro n. 1: Significado das palavras do 5'S

| | Japonês | Português | |
|------|-----------------|------------------|----------------|
| 1° S | <i>Seiri</i> | Senso de | Utilização |
| | | | Arrumação |
| | | | Organização |
| | | | Seleção |
| 2° S | <i>Seiton</i> | Senso de | Ordenação |
| | | | Sistematização |
| | | | Classificação |
| 3° S | <i>Seiso</i> | Senso de | Limpeza |
| | | | Zelo |
| 4° S | <i>Seiketsu</i> | Senso de | Asseio |
| | | | Higiene |
| | | | Saúde |
| | | | Integridade |
| 5° S | <i>Shitsuke</i> | Senso de | Autodisciplina |
| | | | Educação |
| | | | Compromisso |

Fonte: CARPINETTI, 2010, p. 105

A implantação do Programa 5'S deve ser antecedida da conscientização dos colaboradores quanto ao seu comprometimento e participação no processo de aprimorar a utilização, ordem, limpeza, saúde e disciplina (RODRIGUES, 2012). Evidentemente, orientar as ações dos colaboradores facilita o êxito das mudanças e a geração de melhorias.

Outro ponto importante a ser observado nessa etapa é o envolvimento da alta gerência. É fundamental que o exemplo seja dado do maior para o menor, assim os colaboradores se sentirão valorizados e corresponsáveis pelo sucesso na implantação do programa.

2.4.1 Seiri – Senso de Utilização

O objetivo do primeiro passo é otimizar a utilização de móveis, equipamentos e materiais em geral. Para que ocorra a otimização, primeiro selecione o que é importante, separe ou descarte o resto. Para evitar o descarte de algo que depois seja notado como necessário para outras pessoas e setores, é correto criar uma área de descarte por determinado período (CARPINETTI, 2010).

Segundo Vieira (2010), os benefícios do senso de utilização são: liberação de espaço; melhor controle de material necessário; redução do tempo de busca por materiais e realocação de matérias que podem ser aproveitados por outros setores. Nota-se a relevância da execução eficaz do primeiro passo, pois a seleção do que é ou não útil irá otimizar o ambiente para os passos seguintes.

2.4.2 Seiton – Senso de Ordem

O objetivo do segundo passo é definir locais para guardar os materiais que são utilizados frequentemente, além de identificá-los para que a localização seja fácil e rápida (BALLESTERO – ALVAREZ, 2010). Enfatiza-se no senso de ordem a importância de identificar os materiais para que qualquer pessoa da organização possa encontrá-los.

Quadro n. 2: Critérios para ordenação de objetos em função da frequência de uso.

| Frequência de uso | Ordenação |
|--------------------------|--------------------------------------|
| Se é usado toda hora | Colocar no próprio local de trabalho |
| Se é usado todo dia | Colocar próximo ao local de trabalho |
| Se é usado toda semana | Colocar no almoxarifado etc. |
| Se não é necessário | Descartar, disponibilizar |

Fonte: CARPINETTI, 2010, p. 106

Constata-se que a frequência no uso dos documentos, objetos e materiais é que determina a sua acessibilidade.

Conforme Vieira (2010), os benefícios do senso de ordenação são: rapidez e facilidade na procura de materiais e documentos; controle sobre o que cada pessoa necessita ter; facilidade para repor estoques e boa apresentação do ambiente de trabalho.

2.4.3 Seiso – Senso de Limpeza

O objetivo do terceiro passo é retirar sujeira ou poeira de pisos, tetos, janelas, armários, e manter os materiais e equipamentos em condições de uso (VIEIRA, 2010).

Diz Carpinetti (2010), que além de limpar é relevante criar a cultura de zelo pelos materiais, equipamentos e ambiente de trabalho. Sabe-se que o ambiente limpo e organizado proporciona conforto e prazer para os colaboradores e pessoas que frequentam o ambiente, como os clientes.

Para Vieira (2010), os benefícios do senso de limpeza são: ambiente agradável; melhor estado de conservação dos materiais e eliminação de desperdícios.

2.4.4 Seiketsu – Senso de Saúde

O objetivo do quarto passo é manter as condições de trabalho adequadas a boa saúde física e mental dos indivíduos (RODRIGUES, 2012).

Evidencia Ballesteros – Alvarez (2010), que os colaboradores tendem a mudar seu comportamento e incorporar hábitos de higiene pessoal, pois querem condizer com o ambiente que trabalham. Ressalta-se que os colaboradores transmitem a imagem da empresa, por isso também devem zelar da sua higiene pessoal e aparência.

Vieira (2010), acredita que os benefícios do senso de saúde são: equilíbrio mental e físico; melhoria da imagem da empresa e maior nível de motivação dos colaboradores.

2.4.5 Shitsuke – Senso de Disciplina

O objetivo do quinto passo é cumprir o padrão dos 4'S iniciais, e comprometer o trabalhador a buscar a melhoria contínua (CARPINETTI, 2010). No último passo é preciso evidenciar os benefícios da continuidade do Programa 5'S, como a padronização, agilidade, organização e aprimoramento das atividades e do ambiente.

Salienta Vieira (2010), que os benefícios do senso de disciplina são: constante autoanálise; colaboradores motivados e manutenção dos 4'S implantados.

2.4.6 Implantação do Programa 5S

De acordo com Ballestero – Alvarez (2010), o 5ºS deve começar de cima para baixo, ou seja, a alta administração deve se comprometer a conduzir e dar continuidade ao programa. Após ser aderido pela alta administração, a mesma deverá escolher quem promoverá a implantação, isto é, a escolha do grupo que ficará responsável de forma direta pela continuidade das ações planejadas. A partir desse ponto deve ser efetivado o anúncio oficial sobre a implantação do programa na empresa; é importante que todos tomem ciência que o programa já está estabelecido e que as metas serão contínuas.

A seguir o grupo responsável e os facilitadores ou disseminadores receberão treinamento através de cursos, palestras, visitas e uso de literatura específica. Logo após o treinamento elabora-se um plano de implantação com objetivos claros. Posteriormente, será levantado um diagnóstico de cada setor que será implantado o 5ºS. A última fase e o marco inicial do programa será o “Dia da grande Limpeza”, “Dia do Mutirão” ou “Faxina Geral”.

Quadro n. 3: Roteiro para Implantação e manutenção do Programa 5ºS

| Implantação | Manutenção |
|--------------------------------------|--|
| Comprometimento do nível estratégico | Definir critérios de inspeção |
| Conhecimento do nível tático | Capacitar equipe para inspeção |
| Sensibilização do nível Operacional | Definir critérios de pontuação |
| Formação de equipes | Implantar programa de avaliação |
| Capacitação dos facilitadores | Implantar programa de recompensa |
| Registro da situação atual | Reforçar o programa com foco na disciplina |
| Divulgação do programa | |
| Dia do Mutirão | |

Fonte: Baseado em RODRIGUES, 2012

Conclui-se com base nos principais autores citados no referencial teórico, entre os quais Ballestero – Alvarez, Carpinetti, Paladini, Rodrigues e Vieira Filho, que a Gestão da Qualidade implementa programas de qualidade para assegurar melhorias organizacionais. A ênfase no Programa 5ºS, deu-se pela sua relevância na otimização, racionalização e organização do ambiente, que propicia a motivação e disciplina dos colaboradores.

3. METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2013), a pesquisa se difere quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa neste trabalho foi descritiva e explicativa. Descritiva, pois apresentou características de determinado fenômeno, visto que expôs a realidade dos departamentos da empresa Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME. Explicativa, porque esclareceu os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, sendo que foram identificados as fragilidades da qualidade na empresa.

Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica e estudo de caso. Segundo Vergara (2013), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas e jornais, o que fundamentou a teoria do trabalho com estudos sobre: qualidade, qualidade nos serviços, gestão da qualidade e Programa 5'S. Estudo de caso, em razão da pesquisa ter sido realizada na empresa Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME. O estudo de caso oportunizou ao pesquisador analisar *in loco* as potencialidades e fragilidades da empresa para melhor elaborar o plano de ação.

Conforme Vergara (2013, p.46), “universo é um conjunto de elementos que possuem características que serão objetos de estudo”. Nesta pesquisa o universo foi a empresa Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME.

Os dados foram coletados através de pesquisa bibliográfica em livros cujo tema estava relacionado com a qualidade, artigos científicos com dados pertinentes ao Programa 5'S, e entrevista estruturada por pauta com o proprietário da empresa.

De acordo com Vergara (2013) a entrevista é um procedimento no qual o entrevistador faz perguntas e o entrevistado oralmente responde; na entrevista por pauta o entrevistador delimita pontos a serem explorados com maior profundidade e faz anotações.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, baseados na observação e referenciados teoricamente de acordo com a temática em estudo.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda – ME, situada na Avenida Santos Dumont nº 545, esquina com a Rua Victor de Azevedo, Salas 101 e 102 – Bairro Jundiáí – Anápolis - Goiás, atua no ramo de atividades de contabilidade e possui 12 funcionários em

sua estrutura organizacional. Foi constituída em 14/01/1997 e nasceu por força da determinação de seu fundador Ézio Amorim Tavares. É uma empresa privada, de assessoria e consultoria para pequenas e médias empresas e Terceiro Setor, com o objetivo de assessorar o pequeno empresário, desde a abertura da empresa até processos administrativos básicos, para que ele tenha foco no seu negócio, deixando a parte burocrática com a Domínio Contabilidade.

A missão da empresa é “Buscar a excelência na prestação de serviços de contabilidade, fiscal-tributária, trabalhista e condomínio, oferecendo informações gerenciais seguras aos seus clientes e promover o desenvolvimento social através da geração de emprego e renda.”

O foco da empresa é a prestação de serviços contábeis para diversas empresas de Anápolis e do estado de Goiás, nas diversas áreas do mercado, como: comércio atacadista e varejista, prestadores de serviços, facções, sindicatos, igrejas e condomínios.

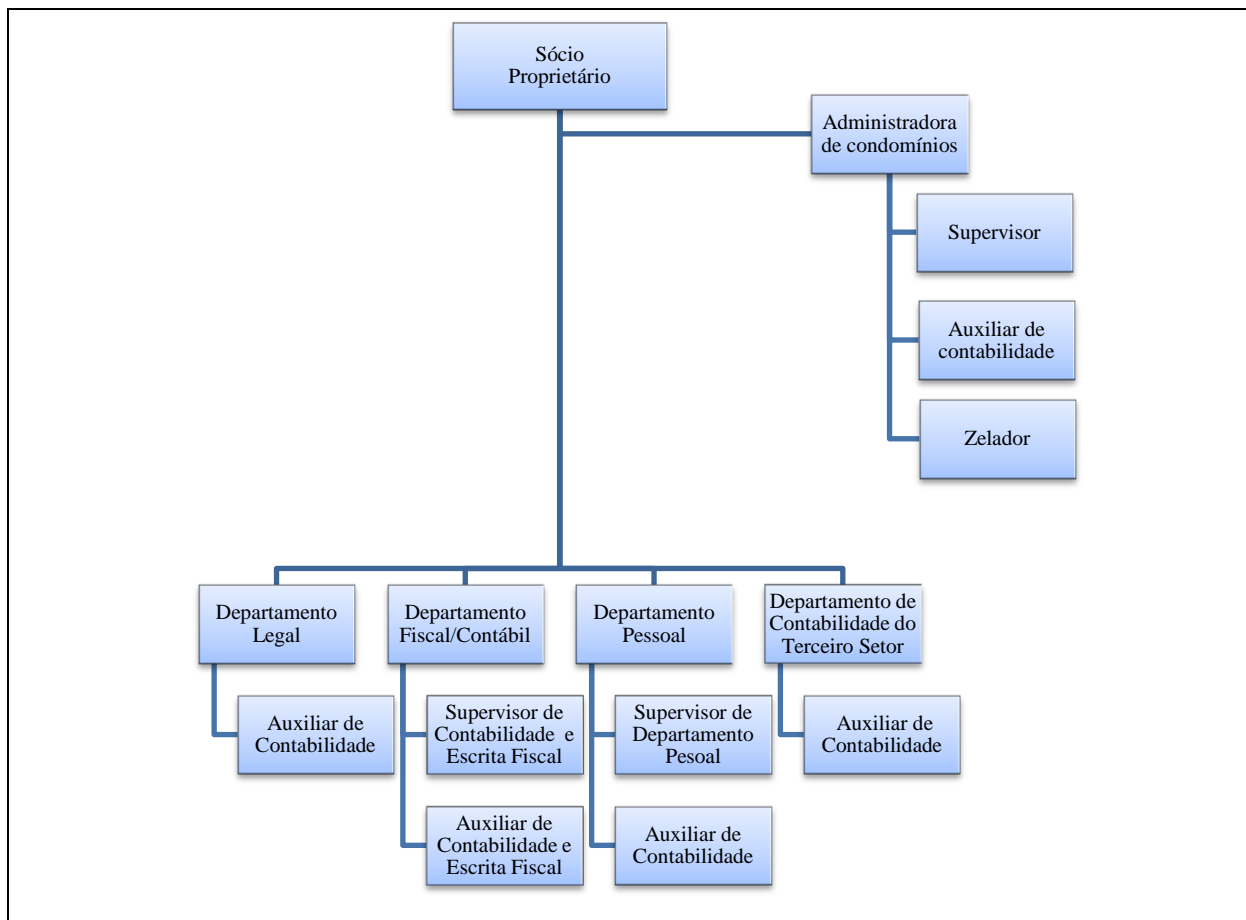
Diante das observações feitas e da entrevista realizada com o proprietário foi possível alcançar alguns resultados interessantes.

Percebeu-se que a participação de mercado no faturamento da empresa destaca-se no ramo de condomínios, sendo este responsável por 44% do faturamento. Em seguida, com 37% do faturamento, os outros ramos (comércio atacadista e varejista, prestadores de serviços e facções) e por último, o terceiro setor, representando os sindicatos e igrejas com 19% do faturamento.

Segundo o proprietário da empresa os ramos de atividades são exigentes quanto ao fator qualidade na prestação dos serviços. Portanto, a Domínio Contabilidade precisa investir em programas de qualidade para se destacar no mercado, já que o setor de contabilidade Anapolino conta com elevado número de empresas especializadas na prestação de serviços contábeis.

Segundo Paladini (2000), a qualidade no ambiente de serviços tem foco no convívio entre prestadora de serviços e clientes. Portanto o fator qualidade representa a sobrevivência da organização na realidade de negócios vivenciada.

Foi verificado na observação *in loco* que a empresa é composta por 5 departamentos, conforme apresentado na Figura 1, a seguir:

Figura n. 1: Organograma da Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME

Fonte: Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME

Diante da estrutura organizacional relativamente pequena da empresa, foram analisados paralelamente os cinco departamentos da mesma. Na análise, os problemas mais aparentes relacionados ao 5'S foram: o acúmulo de documentos em mesas e gavetas que aguardam algum procedimento junto aos órgãos públicos. Arquivos de aproximadamente 60 empresas, os quais abrangem documentos diversos e livros contábeis que são dispostos em caixas arquivos e colocados em prateleiras e armários causando grande acúmulo no ambiente. Inúmeras caixas arquivos, algumas não estão identificadas e guardam arquivos de diversos tipos e datas, o que ocasiona perda de tempo na busca por algum documento específico, outras caixas contém documentos em desuso que poderiam ser despachadas, pois estão misturados com os de uso, causando desperdício de espaço.

Na Figura 2, a seguir, pode ser observada a maneira como estão sendo feito os arquivos na assessoria contábil.

Figura n. 2: Arquivos da Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME

Fonte: D'ABADIA, 2015

Em síntese, verificou-se que o ambiente está desorganizado, com aspecto visual desfavorável, apresentação inadequada do espaço físico o que provoca a perda de tempo com buscas de arquivos devido ao aglomerado e algumas caixas sem identificação, mau estado de conservação de documentos e materiais devido ao acúmulo de sujeira e poeira.

Após a análise *in loco*, foi realizada a entrevista por pauta com o proprietário da empresa, alguns pontos foram delimitados e discutidos. A entrevista revelou conhecimento significativo do assunto por parte do empresário, e o desejo de implantar o Programa 5'S na empresa.

O sócio proprietário afirma saber a importância da qualidade no ambiente de negócios, a qual pressupõe clientes satisfeitos. Ao ser questionado sobre o que é o Programa 5'S e seus objetivos, o proprietário disse já ter feito cursos sobre como implantar o programa

da qualidade em indústrias, ambiente em que trabalhou no começo da carreira, e sabe da importância do programa para obter um ambiente organizado.

Ao ser indagado sobre os benefícios que ele supõe alcançar com a implantação do Programa 5'S, o proprietário foi claro e direto em afirmar que: “ a organização dos arquivos reduzirá o tempo de busca e com isso haverá melhor aproveitamento do tempo de trabalho, e que o ambiente limpo e organizado aumentará a motivação dos funcionários e a imagem que os clientes terão da empresa”.

A fala do proprietário condiz com as vantagens que Vieira (2010) destaca sobre o programa, segundo o autor o senso de utilização reduz o tempo de busca por materiais, o senso de ordem gera rapidez e facilidade na procura por documentos, além de boa apresentação do ambiente de trabalho e o senso de saúde propicia melhoria da imagem da empresa e maior nível de motivação dos colaboradores.

Ao ser perguntado sobre as possíveis dificuldades e limitações para implantação do Programa 5'S na assessoria contábil, o empresário ressaltou a necessidade do comprometimento de todos para o sucesso do programa, além da formação de uma equipe responsável para promover a implantação. Isso confere com o que evidencia Ballesterro – Alvarez (2010) sobre a implantação do programa; a alta administração deve se comprometer a dar continuidade ao programa e escolher quem promoverá a implantação, e assim fornecer treinamento; em seguida é necessário realizar diagnóstico de cada setor e promover o “Dia da Grande Limpeza”.

4.1 Resultados alcançados

Após o estudo bibliográfico, as observações *in loco* e a entrevista com o sócio proprietário da empresa, o empresário solicitou que fosse feito o plano de ação para implantação do Programa 5'S na Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME. A partir desse entendimento o plano foi estruturado e está apresentado no Quadro 4, com as etapas a serem seguidas.

Quadro n. 4: Plano para Implantação do Programa 5'S na Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME

| Etapas | Ações | Cronograma |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------|
| Comprometimento da Alta Gerência | Mostra dos resultados da pesquisa | Setembro de 2015 |

| | | |
|---|---|-----------------------------|
| Conscientização do grupo de funcionários da empresa | Mostra dos resultados da pesquisa e apresentação das sugestões de melhorias a serem alcançadas | Outubro e novembro de 2015 |
| Formação do facilitador | Participação em cursos de formação e leituras específicas sobre o programa | Outubro e novembro de 2015 |
| Elaboração do diagnóstico da empresa | Verificação da situação atual, através de registros fotográficos e relatórios | Outubro e novembro de 2015 |
| Preparação para o Dia da grande Limpeza | Divulgação dos procedimentos e solicitação de materiais para a limpeza | Janeiro de 2016 |
| Dia da Grande Limpeza | Orientação para o descarte e limpeza geral | Janeiro de 2016 |
| Implantação dos 3'S iniciais | Descarte de objetos, definição de local específico para guardar documentos e materiais, identificação dos arquivos, limpeza dos pertences e elaboração de rodízio para limpeza das áreas comuns como banheiros e corredores | Janeiro e fevereiro de 2016 |
| Implantação dos 2'S finais | Conscientização da importância da saúde e segurança no trabalho e demonstração das vantagens de tornar o 5'S um hábito | Fevereiro e março de 2016 |
| Acompanhamento | Planejar reuniões periódicas para verificar as melhorias que podem ser feitas para manter a efetividade do programa 5'S na empresa | Março a julho de 2016 |

Fonte: D'ABADIA, 2015

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas buscam continuamente diferencial competitivo, em resposta a essa busca, surge à qualidade e seus programas que visam alavancar os negócios através da satisfação dos clientes internos e externos. Nesse contexto, encontra-se o Programa 5'S que

visa melhorar as condições de trabalho e criar ambiente de qualidade tanto para o desempenho das atividades, como para a satisfação de colaboradores e clientes.

O presente trabalho teve como tema “Proposta de Implantação do Programa 5’S na empresa Domínio Contabilidade e Assessoria Ltda - ME”. O estudo possibilitou verificar a situação atual da assessoria contábil e apontar as oportunidades de aperfeiçoamento as quais acarretarão na conquista de um ambiente racionalizado, organizado e prático.

Foram identificadas as potencialidades e fragilidades da qualidade na empresa, através da observação *in loco* e entrevista com o proprietário, as etapas de implantação do programa foram estudadas com auxílio de leituras específicas sobre o assunto, o que embasou a elaboração do plano de efetivação do programa, que visa propiciar a qualidade através do reparo no ambiente físico, melhor disposição de arquivos facilitando o acesso, ambiente limpo e organizado, enfim melhoria da qualidade de vida de todos.

Seguindo todas as etapas descritas anteriormente foi possível alcançar os objetivos pretendidos na pesquisa. Espera-se que este trabalho possa resultar no alcance da qualidade desejada pela empresa e que, a partir dos resultados alcançados, outras empresas possam se beneficiar também com essa pesquisa.

6.REFERÊNCIAS

BALLESTERO – ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRIDI, Eduardo; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão de qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S**. 3. ed. São Paulo: IMAN, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para a qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013

VIEIRA, Geraldo F. **Gestão da qualidade Total**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

VIVAN, Antônio M.; FRIES, Delsi.; ZANOTELLI, Cladir T. Implantação de um Processo de Qualidade a partir da metodologia do programa 5S. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n. 7, 2º Trim.1998.