



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

VITÓRIA APARECIDA BARROS FERNANDES

**A IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO DE QUALIDADE:
Estudo de caso em um escritório contábil na cidade de Campina Grande/PB.**

**CAMPINA GRANDE
2018**

VITÓRIA APARECIDA BARROS FERNANDES

**A IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO DE QUALIDADE:
Estudo de caso em um escritório contábil na cidade de Campina Grande/PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Área de concentração: Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Ms. Gilberto Franco de Lima Junior.

**CAMPINA GRANDE
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F363i Fernandes, Vitoria Aparecida Barros.

A implementação das ferramentas da gestão de qualidade [manuscrito] : estudo de caso em um escritório contábil na cidade de Campina Grande/PB / Vitoria Aparecida Barros Fernandes. - 2018.

34 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2018.

"Orientação : Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Junior , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."

1. Gestão da qualidade. 2. Serviço contábeis. 3. Escritório contábil. 4. Gestão contábil. 5. Qualidade em serviço. I. Título

21. ed. CDD 658.151 1

VITÓRIA APARECIDA BARROS FERNANDES

A IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO DE QUALIDADE: ESTUDO
DE CASO EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE/PB.

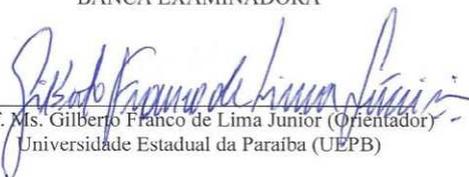
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Ciências Contábeis.

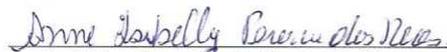
Área de concentração: Gestão da Qualidade.

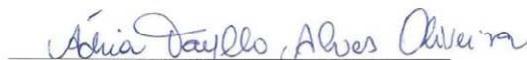
Orientador: Prof. Ms. Gilberto Franco de Lima
Junior.

Aprovada em: 23/11/2018

BANCA EXAMINADORA


Prof. Ms. Gilberto Franco de Lima Junior (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Msc. Anne Isabelly Pereira das Neves
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Msc. Adria Tayllo Alves Oliveira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela apoio, dedicação e amizade,
DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por terem me dado a vida e estarem me ajudando a construir meu futuro dando todo apoio durante toda minha graduação e em todas as minhas decisões difíceis, sempre estiveram presentes comigo.

Aos meus colegas de trabalho e amigos da vida, escola e faculdade, todo o meu agradecimento por sempre estarem presentes comigo, sempre me ajudando como podem.

Em especial, a minha querida amiga Henriqueta Monalisa por ter me acompanhado não somente nessa última etapa, mas também esteve presente na minha graduação inteira, sempre me apoiando e me ajudando quando eu mais precisei, te agradeço infinitamente.

Ao meu professor e orientador Gilberto Franco, muito obrigado por todos os conselhos e orientações.

Aos professores do Curso de Ciências Contábeis da UEPB, Campus I e Campus VI, onde também vivi momentos que nunca irei esquecer

A todos os colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. REFERENCIAL TEÓRICO	8
1.1. A GESTÃO DA QUALIDADE	8
1.2. TÉCNICAS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	9
1.3. NÍVEL ESTRATÉGICO	10
1.4. NÍVEL OPERACIONAL	11
1.5. FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	11
1.5.1. FERRAMENTA 5W1H.....	13
1.5.2. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO.....	13
1.5.3. MASP	13
1.5.4. CICLO PDCA	14
2. TIPOLOGIA DA PESQUISA	15
2.1. QUANTO AOS OBJETIVOS	15
2.2. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	15
2.3. QUANTO À ABORDAGEM.....	16
2.4. QUANTO AO MÉTODO	16
3. RESULTADO E DISCUSSÃO	16
3.1. ESTUDO DE CASO	16
3.1.1. BRAINSTORMING.....	17
3.2. SETOR FISCAL/CONTÁBIL.....	18
3.2.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR FISCAL/CONTÁBIL	19
3.2.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR FISCAL/CONTÁBIL.....	20
3.2.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR FISCAL/CONTÁBIL	21
3.3. SETOR PESSOAL	22
3.3.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR PESSOAL.....	22
3.3.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR PESSOAL	23
3.3.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR PESSOAL	24
3.4. SETOR DE LEGALIZAÇÃO	24
3.4.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR DE LEGALIZAÇÃO	25
3.4.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR DE LEGALIZAÇÃO	26
3.4.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR DE LEGALIZAÇÃO	26
3.5. SETOR ADMINISTRATIVO	27
3.5.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR ADMINISTRATIVO	28
3.5.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR ADMINISTRATIVO	28
3.5.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR ADMINISTRATIVO	29
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS.....	33

A IMPLEMENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO DE QUALIDADE: Estudo de caso em um escritório contábil na cidade de Campina Grande/PB.

Vitória Aparecida Barros Fernandes¹

RESUMO

A necessidade dos empresários de se igualar ao que o mercado está propondo e ao mesmo tempo melhorar a qualidade de seus serviços ou produtos é algo que vem ocorrendo nos últimos tempos no meio econômico, as empresas têm uma obrigação pela melhoria contínua. Dessa forma, com o auxílio da gestão empresarial, são realizadas diversas análises e sempre o desafio é fornecer para os clientes os melhores produtos ou serviços com os menores preços e assim cada vez mais conquistar o mercado, sendo assim os escritórios prestadores de serviços contábeis não divergem disso. Logo, o presente trabalho tem o objetivo de demonstrar a importância da gestão da qualidade em um escritório de prestação de serviços contábeis no município de Campina Grande/PB. Para isso foram usados conceitos e ferramentas técnicas da gestão da qualidade, as quais foram o diagrama de causa e efeito, 5W1H, Ciclo PDCA e o MASP, aplicadas em um estudo de caso, e com eles foram obtidos resultados positivos, mostrando assim a necessidade da implantação da gestão da qualidade nas empresas, sempre com a cooperação de todos os colaboradores.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade, Prestadores de Serviços Contábeis, Necessidade de Implantação da Gestão da Qualidade.

INTRODUÇÃO

O mercado econômico anda evoluindo de uma forma que se torna um tanto inevitável a necessidade de acompanhar essa evolução, é algo que impõe as empresas fornecerem seus serviços ou produtos de uma maneira cada vez mais rápida. Dessa forma, os empresários têm a necessidade de se igualar ao que o mercado está pedindo e ao mesmo tempo tendo que melhorar a qualidade de seus serviços ou produtos. No mundo atual, todas as áreas do meio econômico fazem parte de uma concorrência altíssima, devido a facilidade de informação que a sociedade tem no momento, isso faz com que o consumidor se torne cada vez mais exigente, pelo fato de sempre está bem informado e consciente.

Em consequência disso, a profissão contábil foi completamente atingida por essas mudanças no meio econômico, já que é uma ciência que lida diretamente com dados que

¹ Aluna de Graduação em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
E-mail: viitoriafernandes_@hotmail.com

serão convertidos em informações, onde espera-se que as mesmas sejam confiáveis e exatas no tempo certo, para que atenda a necessidade de cada cliente, os quais sempre estão à procura de mais serviços eficientes e de qualidade.

Para que os serviços atendam às necessidades dos seus respectivos clientes, é necessário um campo de estudo para que possam ser melhoradas a distribuição dos mesmos. É nesse momento que entra o objeto de estudo do presente trabalho, a gestão da qualidade. Por meio dela, nasce a possibilidade de uma possível melhoria da empresa na qual está utilizando os conceitos da gestão da qualidade.

A gestão da qualidade tem como objetivo, estabelecer metodologias organizadas para proporcionar o conhecimento das técnicas e práticas no interior da empresa. Entretanto, se a gestão for planejada de uma forma desorganizada pode expor a perigo seus objetivos, por isso é necessário que se analise corretamente o ambiente e defina as técnicas de gestão da qualidade que serão aplicadas para avaliar se são ou não expressivos ao contexto no qual a instituição está integrada.

Partindo dessa explanação, o presente trabalho levanta o seguinte problema: **Como implantar técnicas e conceitos de gestão da qualidade em um escritório prestador de serviços contábeis?**

A partir desse problema, o presente trabalho tem como objetivo geral da pesquisa demonstrar a importância da gestão da qualidade em um escritório de prestação de serviços contábeis no município de Campina Grande/PB. E como objetivos específicos serão feitas as evidências a gestão da qualidade; mostrar como pode ser aplicada a gestão da qualidade em um escritório de contabilidade; exibir os resultados das técnicas de implantação de forma prática em um estudo de caso.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. A GESTÃO DA QUALIDADE

Antes de dar início aos estudos voltados especificamente aos procedimentos da gestão da qualidade aplicáveis em um escritório de contabilidade, é de suma importância estabelecer uma rápida explicação dos conceitos de gestão da qualidade, seguindo diferentes focos bibliográficos. Falconi (2004, “p. 2”) conta que para um produto ou serviço ser de qualidade,

o mesmo tem que atender perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Começando como pensamento inicial que a qualidade é algo que afeta nossas vidas de uma maneira positiva, logo quando nos referimos a um produto como produto de qualidade este cumpre a sua função da forma que desejamos. Pode-se então conceituar como um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes. (CAMPOS, 1992).

A sua denominação em companhia do seu controle era uma atividade antiga já conhecida há milênios, entretanto, só recentemente ela surgiu como cargo da gerência e vem sofrendo transformações ao longo dos anos, devido a ampliação da indústria mundial. (MARSHALL JÚNIOR et al. 2008).

A gestão da qualidade aponta uma metodologia de diagnóstico que se baseie na integração de técnicas e ferramentas que colaboram para a tomada de decisão baseada em fatos e na melhoria consecutiva dos processos e de seus respectivos resultados. (MATALIMA, 2007).

1.2. TÉCNICAS DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

O planejamento e sistematização são essenciais para implantação da gestão de qualidade em organizações, para o êxito da mesma é necessário tempo e manutenção. Salientando a importância desse viés, a manutenção sempre estará presente na empresa como forma de verificação se as ferramentas de gestão realmente estão conseguindo atingir os objetivos propostos inicialmente como meta. Outro fator que requer atenção é o trabalho na mudança de concepções e filosofias dos funcionários para adaptarem-se a uma “Nova estrutura organizacional”.

Falconi (2004, p. 209) elucida essa ideia com o prazo de implantação do *Total Quality Control* (TQC):

A implementação de um plano de implantação do TQC é um processo de “mudança de maneira e pensar” é um processo de mudança comportamental e, como tal, necessita de tempo e muita educação e treinamento. A educação é a alavanca para todo processo de mudança. Hoje já não acredito em pessoas “resistentes” e sim em “pessoas mal informadas”. A educação e o treinamento são o único caminho seguro para a condução de um processo de mudanças desta natureza. Mas não esqueça: a educação é a alavanca, mas a prática é a mãe das mudanças.

A experiência japonesa e do resto do mundo têm mostrado que é razoável esperar ter o plano todo implantado num prazo de 5 a 6 anos. A rotina, inclusive padronização,

pode ser implantada em toda a empresa num prazo de 2 a 3 anos com resultados excelentes. (FALCONI, 2004)

Logo, pode-se afirmar que uma eficiente implementação de gestão da qualidade irá depender totalmente do engajamento das pessoas vinculadas a empresa, facilitando a melhoria sempre contínua dos processos produtivos de bens e serviços. Carpinetti (2012, p. 38) evidencia um conceito direto do que se entende por melhoria contínua:

Já a melhoria contínua, também como o próprio nome sugere, é uma abordagem para a melhoria que se caracteriza como um processo de contínuo aperfeiçoamento de produtos e processos na direção de grandes melhorias de desempenho. A melhoria contínua se caracteriza por ser um processo iterativo, cíclico. Ou seja, a partir da avaliação de resultados obtidos, da investigação e conhecimento adquiridos com uma ação de melhoria sobre um determinado objeto de estudo, podem-se propor novas ações de melhoria, o que levaria a um ciclo virtuoso de melhoria. (CARPINETTI, 2012)

Levando em consideração o conceito de melhoria contínua, evidenciamos uma das ferramentas mais conhecidas e básicas da gestão: O ciclo PDCA (*Plan – Do – Check - Act*). Além dele, existem diversas outras ferramentas, porém, para melhor entendimento é necessário entender como se agrupa a gestão de qualidade nos dois níveis: Operacional e Estratégico.

1.3. NÍVEL ESTRATÉGICO

Falconi (2012, p. 3) fez uma observação sobre como o nível estratégico funciona, o mesmo é responsável pelas atividades mais operantes nas empresas, buscando o planejamento com decisões pensadas no sentido de manter a saúde econômica.

Nível estratégico: neste nível, a gestão estratégica da qualidade se integra e é direcionada pela estratégia do negócio e tem por objetivo gerenciar a melhoria e mudança para capacitar a empresa a atender, de forma melhor ou igual à concorrência, aos requisitos dos clientes dos segmentos de mercado que a empresa escolheu atender e ao mesmo tempo gerar resultados financeiros satisfatórios. As decisões estratégicas sobre como competir no mercado devem guiar os esforços de melhoria da qualidade e redução de desperdícios. Além dessas questões, a gestão estratégica da qualidade inclui um processo iterativo de revisão de progresso, que consiste na análise de desempenho da empresa decorrente das decisões planejadas e implementadas e replanejamento e implementação de ações, visando à obtenção de resultados que garantam a competitividade e sustentabilidade do negócio. (FALCONI, 2012)

1.4. NÍVEL OPERACIONAL

O nível operacional busca a melhoria contínua no processo produtivo, Falconi (2012, p. 3) evidencia uma definição objetiva:

Nível operacional: nesse nível, a gestão da qualidade se integra com as atividades de gestão dos processos de realização do produto (processos da cadeia de valor e suporte). Ela tem por objetivo garantir que os atributos de produtos e outros requisitos dos clientes sejam atendidos da melhor forma possível, ao mesmo tempo buscando melhoria de resultados e redução de custos da não qualidade e outros desperdícios decorrentes da falta de eficiência do sistema produtivo para gerar resultados que atendam às demandas dos clientes. Também nesse caso, a gestão da qualidade é um processo iterativo de planejamento, ação e revisão de progresso na direção da melhoria contínua de resultados (atendimento de expectativas quanto a atributos de produto e outros requisitos) e redução dos custos da não qualidade e outros desperdícios que geram ineficiência do sistema produtivo. (FALCONI, 2012)

1.5. FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

De acordo com Digrocco (2008), as ferramentas da qualidade são práticas empregadas em metodologias e no gerenciamento da Gestão da Qualidade, por meio delas é possível definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho, podendo assim facilitar em tomada de decisões com maior chance de adaptação ao caso analisado. As mesmas têm como objetivo organizar e elaborar o processo produtivo por meio de coleta de dados e posteriormente usar as informações em técnicas estatísticas de análise auxiliando os controles internos de processos no atendimento da qualidade nos produtos produzidos (PALADINI, 1997).

Por mais simples que pareçam ser as ferramentas da qualidade sendo utilizadas com eficiência e conhecimento da área ao qual será aplicada contribuem para a melhoria permanente dos processos e da qualidade (JURAN, 1992).

Existem 7 ferramentas de qualidade que foram estruturadas a partir dos anos 50, Carpinett (2012, p.76) salienta a relação entre estas ferramentas principais e sua relação com o ambiente de gestão de qualidade:

Para auxiliar o desenvolvimento dessas ações, foram criadas várias ferramentas, classificadas como *As Sete Ferramentas da Qualidade*, que compreendem:

1. estratificação;
2. folha de verificação;
3. gráfico de Pareto;

4. diagrama de causa e efeito;
5. histograma;
6. diagrama de dispersão;
7. gráfico de controle.

Outras ferramentas, normalmente conhecidas como *As Sete Ferramentas Gerenciais*, são:

1. diagrama de relações;
2. diagrama de afinidades;
3. diagrama em árvore;
4. matriz de priorização;
5. matriz de relações;
6. diagrama de processo decisório (*Process Decision Program Chart*);
7. diagrama de atividades (diagrama de flechas).

Além dessas, outras ferramentas da qualidade bastante difundidas são:

- 5S;
- mapeamento de processos;
- 5W1H (O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como).

Falconi (2012, “p. 77”), distingue estas ferramentas quanto o seu objetivo, que pode ir desde a identificação e evidenciação de problemas, o controle do gerenciamento da qualidade até a elaboração de possíveis soluções para as problemáticas encontradas, com a finalização feita através da verificação de resultados. No quadro 1 a seguir, é mostrado como Falconi (2012, “p.77”) realizou essa divisão.

Quadro 1 – Principais finalidades das ferramentas da qualidade.

Finalidade	Ferramenta
Identificação e Priorização de problemas	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
	Gráfico de tendência, gráfico de controle
	Mapeamento de processo
Gerenciamento da Qualidade	Matriz de priorização
	Estratificação
	Diagrama espinha de peixe
	Diagrama de afinidades
	Diagrama de relações
Elaboração e Implementação de soluções	Relatório das três gerações (passado, presente, futuro)
	Diagrama árvore
	Diagrama de processo decisório
	5W1H
Verificação de resultados	5S
	Amostragem e estratificação
	Folha de verificação
	Histograma, medidas de locação e variância
	Gráfico de Pareto
Gráfico de tendência, gráfico de controle	

Fonte: Carpinetti, 2012.

1.5.1. FERRAMENTA 5W1H

Segundo Polacinski (2012) esta ferramenta é um auxílio ao ciclo do PDCA, a mesma tem como foco a construção de um plano de ação com atividades previamente estabelecidas, sendo possível assim fazer um mapeamento de tudo que será feito dentro de um processo seja ele qual for. Isso acontece por auxílio de alguns questionamentos onde o objetivo 5W1H é responder a sete questões e organizá-las.

5W: *What?* (O que será executado) **1H:** *How?* (Como isso será feito)

Who? (Quem irá executar)

Where? (Onde a ação será executada)

When? (Quando será executada)

Why? (Qual o motivo de executá-la)

1.5.2. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Desenvolvido em 1943 por Kaoru Ishikawa, também conhecido como diagrama causa e efeito tem como objetivo explorar e indicar todas as causas que podem acarretar a um problema específico, representando assim uma relação entre todas as causas que contribuem para um possível efeito que está afetando o processo (SLACK, 2009).

1.5.3. MASP

O MASP (Método de Análise e Solução de Problemas) é um processo de melhoria que apresenta 8 etapas, sendo que cada uma delas contribui para a identificação dos problemas e a elaboração de ações corretivas e preventivas para eliminá-los ou minimizá-los. Este método auxilia os gerentes na solução de problemas, fornecendo subsídios para analisá-los e priorizá-los, identificando situações que não foram bem definidas e exigem atenção. O MASP estabelece rápido controle das situações e planeja o trabalho que será realizado, apresentando respostas que ajudam na priorização de problemas que exijam atenção e dividindo-o em partes para ser analisado (BASTIANI, 2013).

O método propõe a seguinte ordem na tratativa de problemas:

1. **Problema:** identificar o problema;
2. **Observação:** analisar as características do problema;
3. **Análise:** determinar as causas principais;
4. **Plano de ação:** conceber um plano para eliminar as causas;
5. **Ação:** agir para eliminar as causas;

6. **Verificação:** confirmar a eficácia da ação;
7. **Padronização:** eliminar definitivamente as causas;
8. **Conclusão:** recapturar as atividades desenvolvidas e planejar para o futuro.

Quadro 2: Descrição de etapas do Funcionamento do MASP.

ETAPA	DESCRIÇÃO
ETAPA 1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	Escolha do problema
	Histórico do problema
	Mostrar perdas atuais e ganhos viáveis
	Fazer a análise de pareto (demonstra a frequência das ocorrências (de maior para menor) através de gráfico)
	Nomear responsáveis
ETAPA 2 OBSERVAÇÃO	Descoberta das características do problema através de coleta de dados e observação do local
	Cronograma, orçamento e meta.
ETAPA 3 ANÁLISE	Definição das causas influentes
	Escolha das causas mais prováveis (hipóteses)
	Análise das causas mais prováveis (verificação das hipóteses)
ETAPA 4 PLANO DE AÇÃO	Elaboração da estratégia de ação
	Elaboração do plano de ação para o bloqueio e revisão do cronograma e orçamento final
ETAPA 5 AÇÃO	Treinamento
	Execução da ação
ETAPA 6 VERIFICAÇÃO	Comparação dos resultados
	Listagem dos efeitos secundários
	Verificação da continuidade ou não do problema
ETAPA 7 PADRONIZAÇÃO	Elaboração ou alteração do padrão
	Comunicação
	Educação e treinamento
	Acompanhamento da utilização do padrão
ETAPA 8 CONCLUSÃO	Relação dos problemas remanescentes
	Planejamento do ataque aos problemas remanescentes
	Reflexão

Fonte: Bastiani, 2013.

1.5.4. CICLO PDCA

O PDCA pode ser considerado como um método de gerenciar processos facilitando aos que aplicam o mesmo atingirem seus respectivos objetivos, seja para um produto ou serviço (CAMPOS, 1992). Segundo Andrade (2003) o ciclo é subdividido em quatro etapas, para um eficaz alcance dos objetivos:

Plan (Planejar): Nesta fase é feita a elaboração de um plano de ação a ser seguido, desse modo, é estabelecido qual o objetivo, como alcança-los e o que será necessário para o sucesso desse planejamento.

Do (Fazer): Colocar em ação o que foi pré-estabelecidas na etapa de planejamento, sendo realizadas seguindo o cronograma e com ações registradas.

Check (Checar): Como o próprio nome deixa claro, nesta etapa será feita a verificação do que foi feito na etapa anterior, se certificando que tudo está sendo seguido como planejado,

nesta fase deve-se executar a verificação da eficácia das ações tomadas na fase anterior, analisando assim se os problemas continuam ou se a ação está sendo eficaz.

Action (Agir): Na etapa de conclusão, se houve resultados satisfatórios então é feita a padronização da metodologia do que foi implantada (fase Do) e de ações que foram tomadas.

2. TIPOLOGIA DA PESQUISA

2.1. QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente trabalho se inicia com a definição e a identificação dos objetivos propostos. Segundo Gil (2002), qualquer pesquisa científica pode ser apontada de acordo seus objetivos. Sejam eles de caráter exploratório que trazem características como explorar, desvendar, atentar, procurar, etc., descritiva: descrever, adequar, delinear, expuser, etc., ou também pode ser de ordem explicativa que buscam exemplificar, esclarecer, ilustrar, explicar, etc.

O referido trabalho, se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório, visto que o estudo tem como propósito demonstrar a importância da gestão da qualidade em um escritório de prestação de serviços contábeis no município de Campina Grande/PB, usando por meio da aplicação das ferramentas da gestão da qualidade. De acordo com Andrade (2005, “p. 124”):

A pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo quanto bibliográfica, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa [...]. (ANDRADE, 2005)

2.2. QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi feito um levantamento teórico, com a perspectiva de melhor desenvolvimento de pesquisa, principalmente para compreender seu planejamento e as ferramentas usadas no referido estudo, através de artigos científicos, livros, teses, publicações, entre outras.

Em seguida, foram efetuadas visitas a empresa, esta etapa consistiu na realização de perguntas estratégicas aos responsáveis principais de cada setor: Setor pessoal; Setor fiscal/contábil; Setor de legalizações; Setor Administrativo. Foram coletadas informações

referentes aos procedimentos e as principais problemáticas referentes a cada setor, para isto, utilizou-se a técnica de Observação Direta Intensiva (MARCONI & LAKATOS, 2005).

2.3. QUANTO À ABORDAGEM

Em posse dos dados, os mesmos passaram por uma abordagem qualitativa, por meio da adoção das ferramentas da gestão de qualidade (Masp, Diagrama de Causa e Efeito, 5W1H), assim como uma proposta de implementação do ciclo PDCA (Werkema, 2013) como estratégia para o extermínio dos problemas que a empresa vem enfrentando.

De acordo Vergara (2007), a análise qualitativa são análises exploratórias, que buscam retirar as informações dos entrevistados os pensamentos que os mesmos tiveram sobre algum tema, objeto ou conceito. Esse tipo de análise decorre de muitas condições, por exemplo, as ferramentas de pesquisa a condição dos dados coletados, a dimensão da amostra, e os requisitos teóricos que orientam o estudo.

2.4. QUANTO AO MÉTODO

A escolha do método para esta pesquisa, se deu pelo método de pesquisa-ação, pois este método segundo Elliot (1997, “p.17”), a pesquisa-ação permite superar os vazios que existem entre a prática docente e a pesquisa educativa, ou seja, entre a teoria e a prática, e os resultados aumentam as capacidades de entendimento dos professores e suas práticas, por isso favorecem amplamente as mudanças.

Essa explicação para a seleção do método parte de uma observação geral de que existe a participação direta no estudo de caso com as ferramentas da gestão da qualidade dentro do escritório de contabilidade, onde foi possível ter a colaboração de todos.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

3.1. ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado em um escritório de contabilidade, na cidade de Campina Grande/PB, o qual atende uma parte considerável dos clientes na cidade local e também em

várias outras cidades da Paraíba. Para que o estudo fosse mais aprofundado, foram feitas visitas no escritório, o qual não foi possível divulgar o nome, no mesmo foram feitas pesquisas em todos os setores estudados, também foi feito uso de documentos da empresa, relatórios e observações no local.

Para melhor se dividir as atividades operacionais do escritório, é realizada uma separação por setores, os quais estão divididos por 4 grandes esferas que são: Setor Contábil/Fiscal, Setor Pessoal, Setor de Legalização e Setor Administrativo

O escritório conta com uma faixa de 30 (trinta) colaboradores e o contador responsável, todos subdivididos em seus respectivos setores, dos quais são: 4 (quatro) no setor pessoal, 12 (doze) no setor fiscal, 8 (oito) no setor contábil, 2 (dois) na legalização e 2 (dois) no setor administrativo, 1 (um) na parte do arquivamento e 1 (um) na limpeza.

Cada setor tem suas particularidades, suas obrigações e suas dificuldades, e para que essas dificuldades fossem melhoradas, foi estudado minuciosamente o que cada setor tinha como gargalo em seus procedimentos diários, com ajuda das ferramentas de gestão da qualidade será visto o que pode ser feito para que os serviços prestado pelo escritório venham a melhorar cada vez mais.

3.1.1. BRAINSTORMING

A primeira ferramenta da gestão da qualidade utilizada, foi a *Brainstorming* ou chuva de ideias, como também é conhecida, na qual não passa de um diálogo, que tem por objetivo envolver vários participantes, onde os mesmos vão expor os problemas e as ideias sobre o determinado objeto de estudo para que após serem desenvolvidas todas as alternativas, os participantes selecionem quais seriam as mais bem utilizadas.

No caso do estudo em questão, a *Brainstorming* ocorreu com o envolvimento dos coordenadores de cada setor, o contador responsável pelo escritório e o aluno envolvido na pesquisa, a partir de uma reunião com os participantes, foram identificados os problemas operacionais em todos os setores, os quais o escritório estava passando no momento, nessa observação foi visto que os setores contábil e fiscal passam pelas mesmas dificuldades, nos tópicos a seguir, será ser possível observar quais os problemas apresentados e quais as soluções vão ser colocadas em cada setor específico.

3.2. SETOR FISCAL/CONTÁBIL

No setor Fiscal, juntamente com auxílio do contador responsável, trabalham 12 colaboradores onde pequena parte desses estão a mais tempo na empresa, pois a rotatividade de funcionários é um pouco rotineira. O período do mês onde consegue-se visualizar maior fluxo de atividades neste setor é na primeira quinzena de cada mês, na qual é feita a escrituração fiscal que demanda de uma certa prioridade dentre as outras atividades, pois é nesse período onde irá ser calculado o Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS).

Outras atividades que são realizadas por este setor são: Recebimento de notas fiscais e documentos com protocolos; Conferência dos protocolos referente aos documentos recebidos; Lançamento de notas fiscais; Apuração e cálculo dos impostos e contribuições; Impressão de relatórios de acompanhamento de entradas, saídas e apuração; Arquivamento dos documentos utilizados para enviá-los novamente ao cliente; Geração de guias para recolhimento; Escrituração Fiscal Digital (EFD).

No setor Contábil, trabalham 8 (oito) colaboradores, desses oito, apenas 3(três) estão a mais de 5 (cinco) anos trabalhando na área e tem uma carga de experiência maior que os demais, por isso este setor necessita da supervisão frequente do contador responsável para melhor acompanhar as atividades que estão sendo desempenhadas pelos seus colaboradores. Nesse setor são realizadas as escriturações dos livros diários, razões, também são efetuadas as elaborações das demonstrações contábeis, as quais são usadas para melhor administrar os procedimentos gerenciais das empresas.

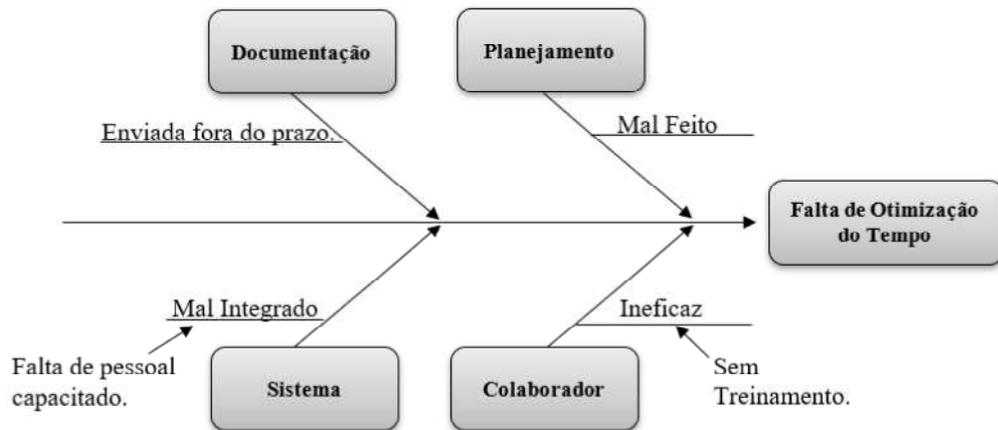
Outras obrigações nas quais compete o setor contábil, são os envios dos SPED'S ECD e ECF, que tem sua transmissão anual, no período de maio e julho de cada ano, referentes a competência do ano anterior. E assim como o setor fiscal, o setor contábil também exerce atividades como a conferência dos protocolos referente aos documentos recebidos; arquivamento dos documentos utilizados para enviá-los novamente ao cliente; geração de guias para recolhimento de tributos, entre outras.

Conhecendo esses setores, agora pode-se observar nas ferramentas estudadas quais os pontos que foram selecionados para que pudesse serem dadas soluções cabíveis ao contador responsável (diretor da empresa estudada).

3.2.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR FISCAL/CONTÁBIL

Na figura 1 a seguir, pode-se observar quais as causas e efeitos para o problema maior encontrado no setor contábil/fiscal, que foi a falta de otimização de tempo, onde percebe-se que o trabalho feito pelos colaboradores poderia ser mais aproveitado se não fossem os grandes gargalos que constata-se em várias áreas, como mostra o diagrama.

Figura 1: Diagrama de Causa e Efeito “Setor contábil/fiscal”.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Existem várias soluções a serem tomadas diante desses problemas, a falta da otimização do tempo que acontece com os colaboradores, é ocasionada por diversos fatores diferente, como mostra o próprio diagrama (figura 1), dentre eles está o próprio colaborador, onde percebemos que uma das causas para o trabalho do mesmo ser ineficaz é por sua vez, a falta de um treinamento adequado, com o sistema e com os próprios procedimentos do dia a dia. O sistema também pode se tornar um problema, quando não sabem manuseá-lo corretamente, para resolver este problema, seria necessária a capacitação dos funcionários presentes na empresa, ou até mesmo a contratação para um funcionário específico apenas para esta área. Quando o planejamento de algo está mal elaborado, isso vai interferir em todos os outros processos, então cabe ao contador responsável observar bem essa questão, pois se seus coordenadores não estiverem fazendo bem os planejamentos, isso vai interferir em todo o trabalho do restante dos colaboradores. A documentação enviada fora do prazo, é algo que para ser resolvido é necessária uma conscientização por parte dos clientes, que precisam saber a importância do envio dessas documentações em tempo hábil para a contabilidade, e quais as consequências que podem ocorrer caso isso não aconteça.

Com base nas informações encontradas no diagrama de causa e efeito, foi construído o plano de ação de acordo com a ferramenta utilizada conhecida como 5W1H, a qual encontra-se no tópico a seguir.

3.2.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR FISCAL/CONTÁBIL

Após observar a utilização do diagrama de causa e efeito, onde foi possível constatar um problema e suas principais causas, prosseguimos com a aplicação de uma outra ferramenta, conhecida como 5W1H, que significa: *5W - What?* (O que será executado), *Who?* (Quem irá executar), *Where?* (Onde a ação será executada), *When?* (Quando será executada), *Why?* (Qual o motivo de executá-la) e *1H - How?* (Como isso será feito). Com essa ferramenta conseguimos elaborar um plano de ação, que com ele foi possível visualizar a solução dos problemas encontrados no diagrama de causa e efeito. No quadro 3 a seguir, veremos cada ponto exposto da ferramenta.

Quadro 3: 5W1H “Setor contábil/fiscal”.

Problema	O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Falta de Otimização de tempo	Reexaminar Estratégia.	Coordenador De Setor.	Setor Contábil/Fiscal	Agosto 2018	Estratégia necessita de simplificação.	Utilização de metodologia mais simples para as empresas.
	Estabelecer programas de treinamento para melhor qualificação dos colaboradores.	Setor de recursos humanos – Gestão de Qualidade.	Setor Contábil/Fiscal	Agosto 2018.	Otimizar qualidade dos serviços oferecidos.	Programas de treinamento direcionados a necessidade de cada colaborador.
	Realizar conscientização dos clientes a respeito do envio hábil de documentos.	Responsáveis De Todos os Setores.	Todos os Setores.	Agosto 2018.	Para o recebimento de documentos dentro do prazo estabelecido.	Envio de manual de treinamento para clientes a respeito da documentação que deve ser enviada.
	Atualização do cadastro incompletos de clientes.	Setor de Legalização.	Todos os Setores	Agosto 2018.	Facilitar a utilização completa do Software da empresa.	Implementando os dados ausentes dos clientes no Software.
	Integralização de setores no software de utilizado.	Coordenador do Setor Contábil/Fiscal.	Setor Contábil/Fiscal	Agosto 2018.	Para não haver reintegração de informações já depositadas por outros setores.	Através de um bem configurado.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Com o plano de ação elaborado, é possível colocar em prática tudo que vemos nele, etapa por etapa, usando-o por meio de reuniões com todos os colaboradores para poder expor todo o trabalho que foi feito. Depois da exposição, passamos para as últimas ferramentas que

são o ciclo PDCA e o MASP as quais vão servir para verificar os procedimentos ocorridos nas demais ferramentas usadas anteriormente.

3.2.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR FISCAL/CONTÁBIL

Nesta etapa, após ter utilizado as ferramentas de observação e aplicação, são utilizadas as ferramentas de verificação para confirmar se o que foi proposto está realmente sendo colocado em prática. Caso o resultado não for satisfatório, é necessário que sejam revistos os procedimentos anteriores. No quadro 4 a seguir, observa-se a união das duas ferramentas Ciclo PDCA e MASP, as quais juntas trazem um entendimento melhor, já que as duas se completam facilmente.

Quadro 4: PDCA e MASP “Setor contábil/fiscal”.

PDCA	Fluxo	Fase	Ferramenta	Observações
P	1	Identificação do Problema	Brainstorming	Identificação de possíveis estratégias para a resolução
	2	Observação	Análise realizada pelas pessoas envolvidas	Foi notado que a estituração não está sendo precisa.
	3	Análise	Diagrama de Causa e Efeito	Verificou-se quais as cauzas principais que acarretam os resultados indesejáveis.
	4	Plano de Ação	5W1H	Ficou estipulado o plano de ação ideal para inibir as causas e fatores.
D	5	Desenvolver	Implantação das metodologias propostas	As metodologias propostas devem ser colocadas em ação.
C	6	Checar	Os problemas iniciais estão sendo solucionados? Ok, prosseguir. Não? Voltar para fase de Observação.	Certificar se o plano de ação foi eficaz.
A	7	Padronizar Metodologia	Treinamentos, reuniões.	Fixar metodologias, para que os problemas não decorram novamente.
	8	Finalização	Balanço dos resultados	Examinar os resultados dos procedimentos realizados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

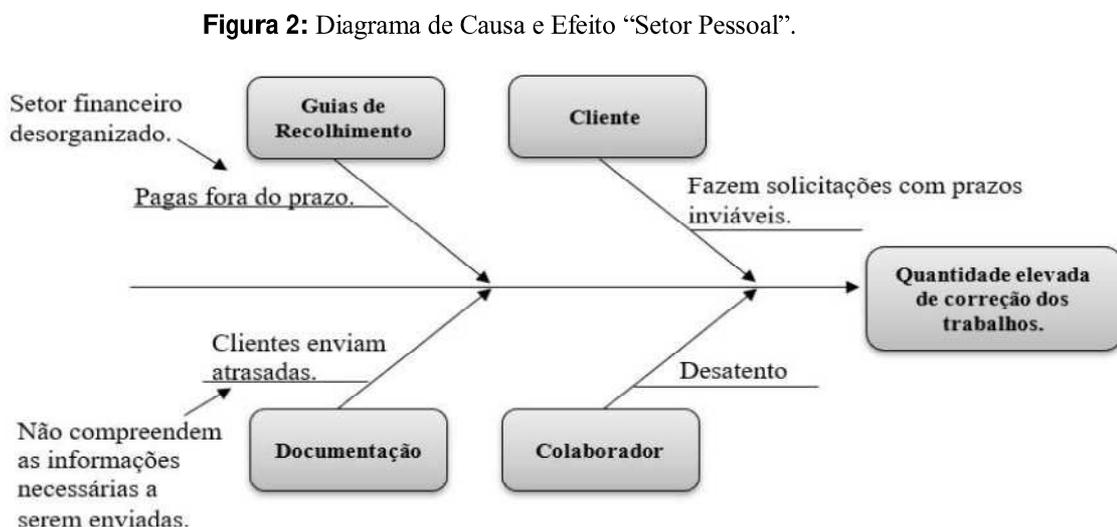
3.3. SETOR PESSOAL

No setor pessoal, o escritório conta com 4 (quatro) dos seus 30 (trinta) colaboradores, dois deles já trabalham no escritório a mais de 6 (seis) anos, os outros dois entraram a menos de 1 ano. Esse setor tem seu maior fluxo de movimento durante os últimos 10 (dez) dias de cada mês, pois é o período onde o setor irá fazer os cálculos da folha mensal.

Outras atividades que também são desenvolvidas no setor pessoal são: registro de admissões, atualização da Carteira de Trabalho, elaboração dos avisos prévios, recibos de férias, contratos de experiência, cálculos de guias de recolhimento, contribuição, descontos, entre outros. Nos tópicos a seguir, serão usadas as ferramentas da gestão da qualidade para observar as problemáticas encontradas no setor pessoal e procurar soluções para as mesmas, assim como foi feito nos setores Contábil e Fiscal.

3.3.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR PESSOAL

Na figura 2 a seguir, pode-se observar a aplicação da ferramenta da gestão da qualidade usada para observação do problema, o qual foi identificado que ocorre com mais frequência, é a quantidade elevada de correções dos trabalhos, o famoso retrabalho, que gera custo para empresa com seus colaboradores, pois os mesmo poderiam está fazendo outra atividade e produzindo mais, no lugar de estar fazendo uma atividade que já deveria ter sido concluída mas que está sendo refeita por “N” fatores que ocasionaram ao erro do procedimento e depois será preciso corrigi-lo, como mostra o diagrama abaixo.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Com a utilização do diagrama de causa e efeito, foi possível observar o que ocasiona para que o setor pessoal chegue ao problema em questão, que foi o retrabalho, e analisando essas causas do problema, vamos partir para o plano de ação que está ligado a outra ferramenta da gestão da qualidade, para que possamos achar as soluções para as causas desse problema.

3.3.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR PESSOAL

No quadro a seguir, consegue-se visualizar todo o plano de ação montado para o setor pessoal, em cima do problema observado que foi a quantidade elevada de correção dos trabalhos. Com ajuda da ferramenta 5W1H será possível ver todos os procedimentos necessários para conseguir uma solução para o problema principal.

Quadro 5: 5W1H “Setor Pessoal”.

Problema	O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Quantidade elevada de correção dos trabalhos.	Estabelecer programas de treinamento para melhor qualificação dos colaboradores.	Setor de recursos humanos – Gestão de Qualidade.	Setor Pessoal	Agosto 2018.	Otimizar qualidade dos serviços oferecidos.	Programas de treinamento direcionados a necessidade de cada colaborador.
	Promover a conscientização dos clientes.	Todos os colaboradores	Todos os Setores.	Agosto 2018.	Para o recebimento de documentos dentro do prazo estabelecido.	Envio de manual de treinamento para clientes a respeito da documentação que deve ser enviada.
	Apresentar as consequências das guias que são pagas em atraso.	Coordenador do Setor Pessoal	Setor Pessoal	Agosto 2018.	Diminuir a demanda de recalcule de impostos	Implementando palestras com os clientes sobre assuntos trabalhistas.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nessa ferramenta, é possível visualizar todos que participam do processo de desenvolvimento das ações necessárias a serem tomadas para solucionar o problema principal, no caso do setor pessoal, tivemos três causas que refletem no mesmo, e com elas veremos “como” resolver o problema.

3.3.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR PESSOAL

Após a utilização das ferramentas anteriormente mencionadas, segue a última etapa do processo da implantação da gestão de qualidade no setor pessoal, o processo de verificação, onde foram usadas as ferramentas PDCA e MASP, assim como foi feito no setor contábil/fiscal. No quadro a seguir é possível observar cada fase do processo que analisa as outras ferramentas utilizadas na implantação no setor pessoal.

Quadro 6: PDCA e MASP “Setor Pessoal”.

PDCA	Fluxo	Fase	Ferramenta	Observações
P	1	Identificação do Problema	Brainstorming	Identificação de possíveis estratégias para a resolução
	2	Observação	Análise realizada pelas pessoas envolvidas	Foi visto que os colaboradores efetuam uma demanda grande de retrabalho.
	3	Análise	Diagrama de Causa e Efeito	Verificou-se quais as causas principais que acarretam os resultados indesejáveis.
	4	Plano de Ação	5W1H	Ficou estipulado o plano de ação ideal para inibir as causas e fatores.
D	5	Desenvolver	Implantação das metodologias propostas	As metodologias propostas devem ser colocadas em ação.
C	6	Checar	Os problemas iniciais estão sendo solucionados? Ok, prosseguir. Não? Voltar para fase de Observação.	Certificar se o plano de ação foi eficaz.
A	7	Padronizar Metodologia	Treinamentos, reuniões.	Fixar metodologias, para que os problemas não decorram novamente.
	8	Finalização	Balanço dos resultados	Examinar os resultados dos procedimentos realizados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

3.4. SETOR DE LEGALIZAÇÃO

Neste setor, o escritório conta com 2 dois (dois) colaboradores para cuidar de todos os serviços de legalização dos clientes do escritório. O setor de Legalização é onde são efetuados todos os procedimentos que tem em vista regularizar e legalizar as empresas dos clientes do

escritório. As atividades que são de responsabilidade deste setor, são completamente envolvidas diretamente com as esferas do governo.

Exemplos de algumas atividades que são desenvolvidas nesse setor são: a abertura de um CNPJ, alteração contratual, baixas cadastrais, alvará de funcionamento, taxas periódicas. Este setor sempre mantém contato direto com os clientes, pois primeiramente cada cliente vai se dirigir a ele, antes de tudo, por isso que é de suma importância que os colaboradores tenham entendimento completo na área, para que possa opinar em relação a tomada de decisões.

3.4.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR DE LEGALIZAÇÃO

Na figura abaixo, pode-se verificar a utilização do diagrama de causa e efeito, assim como foi utilizada nos outros setores, no setor de legalização não foi diferente, foi possível observar qual o problema principal que sonda este setor e quais as causas para que ele ocorra.

Figura 3: Diagrama de Causa e Efeito “Setor de Legalização”.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dessa ferramenta, deu-se continuidade com a utilização de outra ferramenta, onde irá ser montado um plano de ação de acordo com os problemas identificados no diagrama de causa e efeito.

3.4.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR DE LEGALIZAÇÃO

No quadro abaixo, onde está montada a ferramenta 5W1H, pode-se observar várias questões que vão contribuir diretamente para solução do problema encontrado neste setor, o nível alto de acúmulo de trabalho, que para chegar a esse problema, o mesmo tem várias causas que em si se explicam para que ocorra o problema maior, com a ferramenta 5W1H é possível testar soluções sobre cada causa encontrada no diagrama de causa e efeito.

Quadro 7: 5W1H “Setor de Legalização”.

Problema	O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Nível alto de acúmulo de trabalho.	Promover a conscientização dos clientes.	Todos colaboradores.	Todos os setores.	Agosto de 2018.	Para o recebimento de documentos dentro do prazo estabelecido.	Envio de manual de treinamento para clientes a respeito da documentação que deve ser enviada.
	Criar um diálogo maior entre os servidores públicos.	Setor de Legalização	Esferas do Governo.	Implementação por tempo indeterminado	Para que tratem as solicitações com mais eficiência.	Buscando um contato mais próximo dos servidores, não deixando abertura para adiamentos de solicitações.
	Estabelecer programas de treinamento para melhor qualificação dos colaboradores.	Setor de recursos humanos – Gestão de Qualidade.	Setor de Legalização	Agosto de 2018.	Otimizar qualidade dos serviços oferecidos e diminuir o tempo que demoram a ser fornecidos.	Programas de treinamento direcionados a necessidade de cada colaborador.
	Criar um cronograma para utilização de cada setor com a condução do escritório.	Setor de recursos humanos – Gestão de Qualidade.	Todos os setores.	Agosto de 2018.	Para que cada setor saiba quais dias poderá efetuar as tarefas fora do escritório.	Vendo a necessidade de cada setor e organizando com os mesmos como ficaria melhor essa divisão.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Algumas causas acabam se repetindo em mais de um setor, porém acaba que a solução do mesmo possa ser um pouco diferente, como a questão do treinamento dos colaboradores, todos os setores necessitam, mas cada um tem um treinamento diferente.

3.4.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR DE LEGALIZAÇÃO

Na última fase da implantação das ferramentas da gestão da qualidade no setor de Legalização, foram utilizadas as ferramentas Ciclo PDCA e a MASP, assim como fizemos nos outros setores. Essas ferramentas servem como a verificação para a observação se o que está sendo feito está tendo um impacto positivo para o setor, pois se não estiver é necessário que se volte para a fase inicial.

Quadro 8: PDCA e MASP “Setor de Legalização”.

PDCA	Fluxo	Fase	Ferramenta	Observações
P	1	Identificação do Problema	Brainstorming	Identificação de possíveis estratégias para a resolução
	2	Observação	Análise realizada pelas pessoas envolvidas	Foi notado que existe um nível alto de acúmulo de trabalho.
	3	Análise	Diagrama de Ishikawa	Verificou-se quais as causas principais que acarretam os resultados indesejáveis.
	4	Plano de Ação	5WIH	Ficou estipulado o plano de ação ideal para inibir as causas e fatores.
D	5	Desenvolver	Implantação das metodologias propostas	As metodologias propostas devem ser colocadas em ação.
C	6	Checar	Os problemas iniciais estão sendo solucionados? Ok, prosseguir. Não? Voltar para fase de Observação.	Certificar se o plano de ação foi eficaz.
A	7	Padronizar Metodologia	Treinamentos, reuniões.	Fixar metodologias, para que os problemas não decorram novamente.
	8	Finalização	Balanço dos resultados	Examinar os resultados dos procedimentos realizados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

3.5. SETOR ADMINISTRATIVO

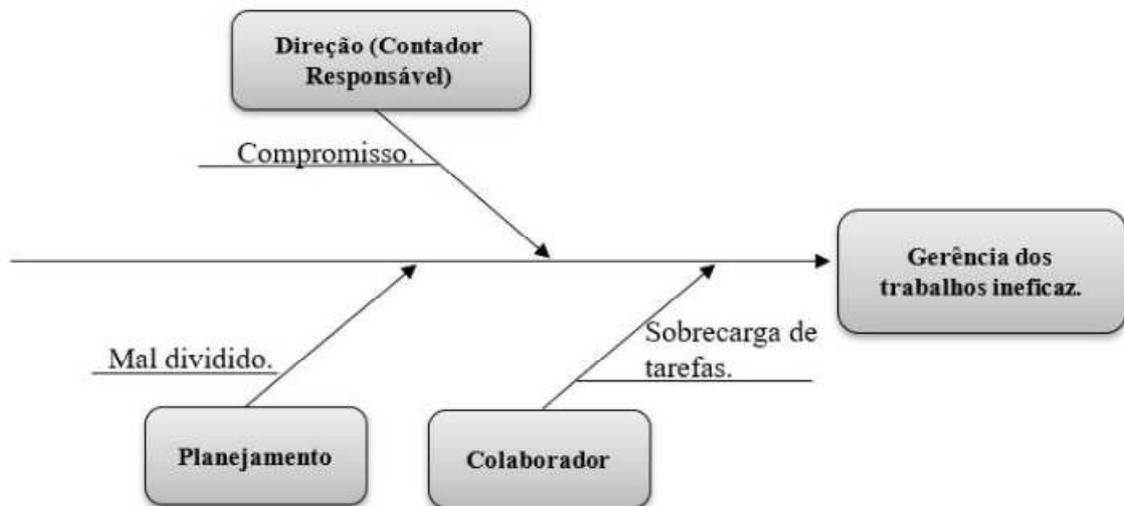
O setor administrativo conta com a ajuda de um colaborador do escritório e com a supervisão do contador responsável. Este setor é responsável por monitorar os outros setores, com a colaboração dos coordenadores de cada setor. Também é tarefa do setor administrativo cuidar das atividades internas do escritório, como compras de materiais de uso e consumo, promover melhorias, contratação de funcionários, controla também a parte das finanças do escritório, como os recebimentos dos honorários, pagamentos dos funcionários entre outras atividades.

Como os outros setores comentados acima, o setor administrativo também passou por todos os processos da integração das ferramentas da gestão da qualidade, e para este setor, essas ferramentas vão contribuir bastante, pois esse processo será de responsabilidade deste setor, de agora em diante, será feito periodicamente estudos com as ferramentas para que o escritório sempre esteja melhorando seu desenvolvimento e obtendo resultados melhores com a intenção de satisfazer melhor os seus clientes.

3.5.1. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO - SETOR ADMINISTRATIVO

Na figura a seguir, pode-se visualizar a utilização da ferramenta Diagrama de Causa e Efeito no setor administrativo, a qual vai nos proporcionar observar qual o problema principal do setor e quais as causas que fazem o setor chegar até ele.

Figura 4: Diagrama de Causa e Efeito “Setor Administrativo”.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dessa ferramenta, foi possível identificar os problemas que geram a gerência dos trabalhos ineficaz, e a partir dessas causas observadas, será utilizada a próxima ferramenta 5W1H, para que seja traçado um plano de ação que solucione este problema.

3.5.2. FERRAMENTA 5W1H – SETOR ADMINISTRATIVO

Nessa ferramenta, foi montado um plano de ação a partir das problemáticas observadas e expostas no diagrama de causa e efeito no tópico acima, com a utilização da ferramenta, foi possível destacar o problema, quem irá efetuar a solução, onde, por que e como resolver o problema, desta forma é demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 9: 5W1H “Setor Administrativo”.

Problema	O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?
Gerência dos Trabalhos Ineficaz	Estabelecer redistribuição de tarefas entre os setores.	Coordenador do Setor Administrativo	Todos os Setores.	Agosto a Dezembro de 2018.	Diminuir carga concentrada em somente um setor.	Organizando uma escala de colaboradores para realização das tarefas.
	Rever Planejamento	Coordenador do Setor Administrativo e Contador Responsável.	Setor Administrativo	Agosto e Setembro de 2018.	Para estabelecer um equilíbrio dentro do setor, de acordo com o grau de importância da atividade.	Através de reuniões entre os envolvidos.
	Determinar a posição do setor administrativo diante dos outros setores.	Contador Responsável	Todos os Setores.	Agosto a Dezembro de 2018.	Para que os outros setores colaborem mais com o setor administrativo.	Dando mais autoridade ao setor Administrativo.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Após montar o plano de ação e colocá-lo em prática, parte-se para as últimas ferramentas utilizadas na implantação da gestão da qualidade no escritório. As ferramentas de verificação, que são o Ciclo PDCA e o MASP.

3.5.3. CICLO PDCA E MASP – SETOR ADMINISTRATIVO

Nessa fase, após ter utilizado todas as outras ferramentas na construção de uma problemática e solução da mesma, seguiu-se para última etapa, a etapa de verificação que com auxílio das ferramentas abaixo é possível acompanhar o processo e ver se o mesmo está sendo útil para o setor administrativo, assim como foi feito nos demais setores, a parte da verificação nessa ferramenta, são as últimas fases encontradas na mesma. No quadro abaixo é possível observar todo o processo de verificação das ferramentas.

Quadro 10: PDCA e MASP “Setor Administrativo”.

PDCA	Fluxo	Fase	Ferramenta	Observações
P	1	Identificação do Problema	Brainstorming	Identificação de possíveis estratégias para a resolução
	2	Observação	Análise realizada pelas pessoas envolvidas	Foi visto que a organização dos trabalhos está acontecendo de forma ineficiente.
	3	Análise	Diagrama de Ishikawa	Verificou-se quais as causas principais que acarretam os resultados indesejáveis.
	4	Plano de Ação	5W1H	Ficou estipulado o plano de ação ideal para inibir as causas e fatores.
D	5	Desenvolver	Implantação das metodologias propostas	As metodologias propostas devem ser colocadas em ação.
C	6	Checar	Os problemas iniciais estão sendo solucionados? Ok, prosseguir. Não? Voltar para fase de Observação.	Certificar se o plano de ação foi eficaz.
A	7	Padronizar Metodologia	Treinamentos, reuniões.	Fixar metodologias, para que os problemas não decorram novamente.
	8	Finalização	Balanço dos resultados	Examinar os resultados dos procedimentos realizados.

Fonte: Dados da Pesquisa.

No quadro 10, pode-se observar todas as fases que compõe essas ferramentas, as quais tem por objetivo montar um passo a passo de como deve-se ser implantada a gestão da qualidade em qualquer empresa, no caso do presente trabalho, um escritório de prestação de serviços contábeis. É preciso verificar se cada uma das fases ocorridas no processo, estão tendo resultados, pois caso não tenha, é preciso que se retorne para fase inicial.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conjunto com a tendência mundial que, gradualmente, vem estabelecendo uma relação com as necessidades maiores de cada cliente, e de uma procura bem mais consciente e informada, as pesquisas realizadas para o presente trabalho de conclusão de curso foram aprofundadas em um cenário atual é de suma importância para os profissionais responsáveis pelos serviços de escritórios de contabilidade.

O presente estudo se iniciou com o levantamento de informações necessárias que demonstrassem a realidade do escritório, para que esse levantamento fosse feito, foram utilizados procedimentos como: entrevistas, busca documental e bibliográfico para fundamentar a teoria.

Logo após ao levantamento das informações necessárias, foi possível observar as problemáticas consistentes no escritório, dessa forma percebeu-se que a gestão que se encontrava no escritório continha muitas falhas. Assim sendo, com ajuda do presente trabalho, foram implantados os conceitos e ferramentas da gestão da qualidade necessárias para melhoria do escritório.

Portanto, após as implantações concluiu-se que com a colocação das práticas da gestão da qualidade dentro do escritório contábil a evolução das atividades diárias tem tido uma melhora bastante agradável, mesmo com o processo de implantação ainda não terminado completamente em todos os setores, já é possível perceber diferenças, como a sugestão dos treinamentos, que já está em andamento e os colaboradores já sentem a diferença no seu dia a dia.

ABSTRACT

The need for entrepreneurs to match what the market is proposing and at the same time improve the quality of their services or products is something that has been occurring in recent times in the economic environment, companies have an obligation for continuous improvement. In this way, with the help of business management, various analyzes are carried out and the challenge is always to provide the best products or services with the lowest prices and thus increasingly to conquer the market, so that the offices that do not provide accounting services. differences. Therefore, the present work has the objective of demonstrating the importance of quality management in an accounting services office in the city of Campina Grande. For this, technical concepts and tools of the quality management were used that were applied in a case study, which were obtained positive results, thus showing the necessity of the implantation of the quality management in the companies, always with the cooperation of all the collaborators.

Key words: Quality Management, Accounting Service Providers, Need for Quality Management Implementation.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, F.F.D. O método de melhorias PDCA. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Escola Politécnica - EP: São Paulo, 2003.

Bastiani, J. A. MASP (Método de Análise e Solução de Problemas). 2013. Disponível em: <http://www.blogdaqualidade.com.br/masp-metodo-de-analise-e-solucao-de-problemas-parte-1/>. Acesso em: 5 de set. De 2018.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas. – 2. ed. – São Paulo: Editora Atlas, 2012

CAMPOS, V.F. TQC: Controle da qualidade no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: A Revolução da administração. Tradução de Cláudia Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIGROCCO, Jesner Ricardo. Ferramentas da Qualidade. Administradores, São Paulo, 19, nov. 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/comunidades/ferramentas_da_qualidade/395/. Acesso em: 8 de set. de 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARSHALL JÚNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E.B.; LEUSIN, S. Gestão da qualidade. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

MATA-LIMA, H. Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas. Apontamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactes Ambientais. Universidade da Madeira (Portugal), 2007.

SLACK,N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R.
Administração da Produção; Revisão técnica Henrique Corrêia, Irineu Gioresi. São Paulo:
Atlas, 2009.

VIEIRA, Diego Hermys de Souza. A Gestão Da Qualidade Em Um Escritório De Contabilidade
No Município De Fortaleza. Fortaleza, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco, Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema
de qualidade total, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WERKEMA, Cristina. Métodos PDCA e DMAIC e Suas Ferramentas Analíticas. Rio de
Janeiro: Elsevier, 2013.