SARA MAINÃ PINHEIRO MARTINS

A APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

FRANCISCO BELTRÃO - PR

2026

SARA MAINÃ PINHEIRO

A APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade FASUL EDUCACIONAL, como parte das exigências do curso de Bacharelado em Administração, para obtenção do título de Bacharelado.

Profº Doutor Attawan Guerino Locatel
Suela
Orientador

FRANCISCO BELTRÃO- PR

2026

SARA MAINÃ PINHEIRO MARTINS

A APLICAÇÃO DO PROGRAMA 5S NA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade FASUL EDUCACIONAL, como parte das exigências do curso de Bacharelado em Administação, para obtenção do título de Bacharelado.

APROVADA em 30 de Junho de 2026

Profº Doutor Attawan Guerino Locatel Suela

FASUL

Profº Doutor Attawan Guerino Locatel Suela

FRANCISCO BELTRÃO- PR

2026

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois foi Ele quem me deu força, sabedoria e capacidade para continuar mesmo nos momentos em que pensei que não conseguiria chegar até aqui.
Ao meu esposo e à minha filha, pelo amor, paciência, apoio e compreensão durante toda essa caminhada acadêmica.
Aos meus pais, pelas orações, incentivo e por sempre acreditarem em mim, mesmo diante das dificuldades.
E dedico também a mim mesma, por não desistir, por permanecer firme mesmo diante do cansaço, das inseguranças e dos desafios enfrentados ao longo dessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sua infinita graça, força e fidelidade em todos os momentos da minha caminhada. Sem Ele, nada disso seria possível. Ao meu esposo Dionatan e à minha filha Mariana Mainã, pelo amor, apoio, compreensão e incentivo durante toda essa trajetória acadêmica. Aos meus pais, Alexandre e Marta pelas orações, conselhos e por sempre acreditarem no meu potencial. Aos meus irmãos em Cristo, pelas palavras de incentivo, apoio espiritual e orações, que foram fundamentais nos momentos de dificuldade e desânimo. À minha chefe e advogada Sarah, pela confiança, apoio e pela oportunidade de utilizar o escritório como base para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso, contribuindo diretamente para a realização desta pesquisa. Aos professores e orientadores, pelos ensinamentos, dedicação e orientação ao longo da graduação. E a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade, minha eterna gratidão.
"Curarei os seus ferimentos e sararei as suas feridas, diz o Senhor."- (Jeremias 30:17). Das minhas cicatrizes, Deus fez nascer força, aprendizado e superação.

“Até aqui nos ajudou o Senhor.”
1 Samuel 7:12

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a organização administrativa de um tradicional escritório de advocacia com quarenta anos de atuação por meio da aplicação prática da metodologia 5S sob a ótica da pesquisa-ação. A investigação buscou identificar pontos positivos e negativos relacionados à rotina organizacional de sua matriz e três filiais, ao atendimento ao cliente, à padronização de processos e à distribuição das atividades administrativas cotidianas. O diagnóstico situacional demonstrou que, embora as unidades apresentassem boa infraestrutura, limpeza física aparente e excelente relacionamento interpessoal entre a equipe jurídica, subsistiam sérias dificuldades operacionais atreladas à sobrecarga de funções na secretaria, falhas na gestão do tempo de resposta, acúmulo massivo de arquivos físicos históricos e dispersão na comunicação interna e externa. Como vetor de intervenção e melhoria contínua, o Programa 5S foi utilizado como ferramenta sistêmica para propor e implantar melhorias voltadas à eficiência operacional, à segurança da informação no servidor digital em nuvem, à padronização das tarefas diárias e à elevação na qualidade do atendimento consultivo. Os resultados obtidos por meio de checklists, descarte documental e tabelas de linguagem simplificada previdenciária chancelaram a eliminação de desperdícios burocráticos e o fim do retrabalho. Conclui-se que a aplicação calibrada do framework do 5S no ecossistema jurídico contribui de forma significativa para o aumento da produtividade global, governança de dados, consolidação da segurança jurídica e promoção do bem-estar organizacional.

Palavras-chave: Programa 5S; Gestão Administrativa; Escritório de Advocacia; Advocacia Previdenciária; Produtividade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 12
2.1 O Programa 5S: Origem, Conceitos e Evolução nos Ambientes de Serviços 12
2.2 O Desdobramento dos Cinco Sensos no Contexto Jurídico e Previdenciário 12
2.3 Controladoria Jurídica e a Gestão da Qualidade na Advocacia Contemporânea 13
3 METODOLOGIA 13
4 DESENVOLVIMENTO 14
4.1 Diagnóstico Organizacional da Rede de Escritórios 14
4.2 Análise Crítica das Atividades Administrativas e Consequências Operacionais 14
4.3 Implementação Prática dos Sensos do 5S na Gestão de Arquivos e Sistemas 15
4.4 Evidências Visuais e Análise Comparativa do Ambiente de Trabalho 17
4.5. Gestão das Áreas de Convivência e Atendimento ao Cliente: O "Cantinho do Café" 18
4.6. Organização das Salas de Audiência e Atendimento Consultivo Exclusivo 19
4.7. Análise da Gestão de Descartes e Triagem Documental: O Gargalo do Arquivo Morto 20
4.8. Padronização e Identificação do Arquivo Morto Remanescente: O Senso de Ordenação 21
4.9. Otimização de Ambientes Compartilhados e Integração de Fluxos: A Cozinha e o Arquivo Interno 22
4.10. Manutenção das Condições de Higiene e Clima Organizacional: O Banheiro dos Funcionários 23
4.11. Padronização e Armazenamento Otimizado de Insumos Operacionais: O Suporte de Utensílios de Limpeza..... 24
4.12. Gerenciamento da Experiência do Cliente e Acessibilidade: O Banheiro de Clientes como Ponto de Contato 25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 27
REFERÊNCIAS 29

1 INTRODUÇÃO

A longevidade e a competitividade de uma banca advocatícia no cenário contemporâneo dependem diretamente de sua capacidade de alinhar a excelência técnico-jurídica à eficiência operacional. Sob essa ótica, torna-se indispensável monitorar se os fluxos de atendimento ao cliente e a tramitação interna de expedientes atendem ao padrão qualitativo exigido pelo mercado. Como apontam os fundamentos clássicos da gestão corporativa e as diretrizes de Samantha Albini (2014) sobre controladoria jurídica, a busca pela Qualidade Total abrange todas as engrenagens institucionais que atuam na redução de falhas e na consolidação da reputação do escritório. No ecossistema jurídico, o conceito de qualidade carrega forte carga subjetiva, pois oscila conforme as expectativas de cada assistido. Essa percepção é moldada por fatores como a agilidade no retorno das informações, a precisão no cumprimento de prazos e o acolhimento humano, aspecto crucial na advocacia previdenciária, segmento em que os cidadãos frequentemente buscam o amparo do Estado em condições de extrema vulnerabilidade. Diante disso, quantificar e qualificar o desempenho do suporte administrativo é vital para estabelecer métricas institucionais sólidas, municiando os sócios-gestores com dados precisos para decisões estratégicas.

Dentre os métodos voltados ao aprimoramento contínuo das rotinas de escritório, o Programa 5S desponta como uma alternativa viável e de alto impacto. Essa abordagem metodológica articula cinco sensos: utilização, ordenação, limpeza, padronização e autodisciplina que atuam de forma coordenada na desburocratização de rotinas, na otimização do tempo e na reorganização de fluxos documentais. O propósito central da metodologia é engajar e conscientizar o corpo de colaboradores quanto à importância de zelar pela cultura da Qualidade Total. Este trabalho tem como objetivo central relatar a execução prática do Programa 5S na reestruturação administrativa de um escritório de advocacia tradicional, que acumula quatro décadas de atuação mercadológica por meio de uma matriz e três filiais. Conduzida sob o formato de pesquisa-ação, a investigação permitiu que os pesquisadores interviessem diretamente no diagnóstico e no plano de intervenção das quatro unidades, unindo as teorias de administração da qualidade às demandas cotidianas de uma estrutura jurídica de grande porte.

Ao analisar o histórico da banca selecionada, identificou-se que seus 40 anos de trajetória no segmento jurídico resultaram em um volume massivo de arquivos físicos históricos, gerando complexidade logística e riscos operacionais. O diagnóstico preliminar indicou que o maior desafio reside na transição segura desse passivo documental analógico para um ecossistema padronizado, integrado e centralizado no servidor digital da instituição. Visando mitigar o desperdício de tempo na localização de documentos e unificar os procedimentos das filiais, o 5S foi adotado para modernizar o fluxo interno e enxugar custos. Com essa iniciativa, a governança do escritório buscou homogeneizar o tratamento do acervo informativo de seus clientes, conferir maior segurança jurídica aos prazos processuais (perante o INSS e o Poder Judiciário) e restabelecer o bem-estar no ambiente corporativo por meio de uma arquitetura de dados em nuvem organizada e funcional.

No decorrer do projeto, a autora atuou como facilitadora do processo de mudança, responsabilizando-se pela coordenação das frentes de triagem e digitalização do arquivo morto, pela parametrização da taxonomia de pastas no servidor e pela execução de auditorias para assegurar a sustentabilidade das melhorias. Como recomendação para investigações futuras, orienta-se o acompanhamento de longo prazo para avaliar o reflexo da autodisciplina na integridade do servidor digital e o impacto do programa na produtividade dos advogados.

O Quadro 1 ilustra o encadeamento estrutural desta monografia.

Quadro 1 – Organização Estrutural do Trabalho

Capítulo / Seção	Conteúdo Principal
Introdução (Cap. 1)	**Contextualização do 5S na advocacia, objetivos, justificativa pautada no passivo documental e delineamento da pesquisa-ação.**
Referencial Teórico (Cap. 2 e 3)	**Discussão conceitual sobre Qualidade Total em serviços e detalhamento dos cinco sensos focados na gestão documental híbrida.**
Procedimentos Práticos / Pesquisa-Ação (Cap. 4)	**Diagnóstico das quatro filiais, crônica da triagem dos arquivos, estruturação do servidor e apresentação dos indicadores de melhoria.**
Considerações Finais	**Balanço dos objetivos alcançados, contribuição para a governança jurídica digital e propostas para novas pesquisas acadêmicas.**

Este capítulo inicial delimitou o escopo temático, os objetivos traçados, a relevância prática do estudo, as limitações encontradas e o desenho metodológico. Os capítulos 2 e 3 resgatam a fundamentação bibliográfica, articulando a gestão da qualidade e a controladoria jurídica às especificidades da advocacia previdenciária. Nessas seções, mapeia-se o Programa 5S adaptado ao ambiente de escritório, evidenciando sua eficácia para sanar a desordem digital e padronizar sistemas de informação. O capítulo 4 esmiúça o desenvolvimento da pesquisa-ação na rede de escritórios, narrando os desafios logísticos da transição do acervo e a aplicação sequencial de cada senso (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke). A seção expõe as transformações mapeadas por meio de relatórios de conformidade, registros visuais Comparativos ("antes e depois") e diagnósticos de clima organizacional com o time de colaboradores. Por fim, a conclusão sintetiza os resultados colhidos, chancelando a eficiência do 5S na modernização, segurança de dados e humanização de uma sociedade de advogados tradicional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O Programa 5S: Origem, Conceitos e Evolução nos Ambientes de Serviços

O Programa 5S consolidou-se no Japão industrial durante o período de reconstrução pós-Segunda Guerra Mundial, sob a influência direta dos conceitos de controle de qualidade desenvolvidos por especialistas norte-americanos e refinados por engenheiros e teóricos orientais. Conforme explica Silva (2022), a força do programa reside na sua capacidade de transformar a cultura organizacional a partir de comportamentos cotidianos e rotineiros simples, atuando como a base estrutural para metodologias de melhoria contínua (*Kaizen*).

A transição desse arcabouço metodológico do ambiente de fábrica para as organizações de prestação de serviços exige uma profunda releitura de seus componentes. Em ambientes de escritórios, os estoques obsoletos e os desperdícios não se manifestam necessariamente em insumos físicos ou peças com defeito, mas sob a forma de fluxos de informação fragmentados, desordem digital, acúmulo excessivo de papéis desnecessários e perda de tempo na localização de dados essenciais para o cliente (Melo; Santos, 2021). De acordo com os estudos de Ribeiro (2023), o 5S atua como um catalisador de produtividade administrativa ao higienizar o espaço corporativo e eliminar o cansaço cognitivo gerado por locais congestionados e despadronizados.

2.2. O Desdobramento dos Cinco Sensos no Contexto Jurídico e Previdenciário

A operacionalização da metodologia ocorre por meio da aplicação sequencial e sistêmica de cinco sensos fundamentais, os quais devem ser rigorosamente traduzidos para a realidade operacional de uma banca jurídica com décadas de atuação no mercado, em que o passivo documental tende a sufocar a eficiência do suporte administrativo (Oliveira; Lima, 2024).

O primeiro pilar é o Seiri (Senso de Utilização), que consiste na separação rigorosa entre os recursos, documentos e tarefas essenciais e aqueles que se tornaram obsoletos ou desnecessários. Conforme indica Souza e Ferreira (2020), a aplicação do *Seiri* em um escritório de advocacia tradicional direciona-se expressamente à triagem do arquivo morto e de documentos físicos históricos, bem como à eliminação de duplicidades em servidores digitais, reduzindo de forma drástica a sobrecarga informacional que comumente pesa sobre a equipe de secretaria e atendimento.

O segundo pilar, denominado Seiton (Senso de Organização), refere-se à disposição coordenada dos elementos que restaram após a triagem inicial, garantindo que cada informação ou ferramenta administrativa possua um local único, intuitivo e de fácil acesso. Administrativamente, de acordo com Martins e Costa (2022), isso se traduz na estruturação lógica de agendas corporativas corporativas, no controle centralizado de prazos fatais e na criação de uma taxonomia clara de pastas no servidor da empresa, diminuindo de forma substancial o desperdício de tempo gasto na busca por arquivos processuais.

Dando continuidade ao fluxo, o Seiso (Senso de Limpeza) estende-se para além da mera higienização visual ou remoção de poeira do espaço físico corporativo. No ambiente de prestação de serviços jurídicos e previdenciários, o *Seiso* abrange a manutenção de um ambiente de trabalho desimpedido, mesas limpas e, de modo prioritário, a "limpeza digital" dos sistemas, eliminando arquivos temporários, e-mails inúteis e cadastros corrompidos que sabotam a velocidade de resposta das ferramentas computacionais internas (Campos, 2023).

O quarto senso, o Seiketsu (Senso de Padronização), busca fixar de maneira definitiva as melhorias obtidas nas fases antecedentes por meio de normas visuais e rotinas claras. Na advocacia previdenciária, este senso ganha contornos cruciais, pois manifesta-se na criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para a recepção do cliente e na tradução de termos técnicos e latinos para uma linguagem simples e humanizada, promovendo um atendimento inclusivo ao segurado que busca o amparo estatal em situação de vulnerabilidade (Gomes; Barbosa, 2021).

Por fim, o Shitsuke (Senso de Disciplina) representa o estágio de consolidação cultural em que os padrões estabelecidos incorporam-se de forma espontânea aos hábitos rotineiros da equipe jurídica e de suporte. Segundo o magistério de Alves e Vasconcelos (2024), a autodisciplina é o fator que blinda a organização contra retrocessos operacionais, assegurando que os checklists diários sejam sistematicamente executados, que as planilhas financeiras permaneçam em constante atualização e que os prazos processuais fiquem seguros contra falhas humanas decorrentes do esquecimento.

2.3. Controladoria Jurídica e a Gestão da Qualidade na Advocacia Contemporânea

A modernização das bancas jurídicas exige a superação do modelo clássico de gestão puramente intuitivo e focado apenas na atividade intelectual do advogado. Conforme as formulações contemporâneas de Araújo (2026), a introdução da controladoria jurídica surge como uma resposta estratégica e imperativa para separar a produção técnica das atividades burocráticas de suporte logístico. Quando um escritório expande suas operações e passa a gerenciar múltiplas filiais regionalizadas, a descentralização de informações sem uma governança rígida pode acarretar sérios prejuízos reputacionais e riscos severos de perda de prazos perante o Poder Judiciário (Crepalde et al., 2025).

Portanto, a busca pela excelência em serviços jurídicos contemporâneos estabelece que a sobrevivência de qualquer banca tradicional está estritamente atrelada à sua capacidade de satisfazer com precisão as necessidades e expectativas de seus usuários (Carvalho; Mendes, 2025). A convergência entre os preceitos modernos da controladoria jurídica e o framework do Programa 5S oferece aos sócios-gestores o instrumental necessário para auditar indicadores de performance administrativa, unificar o padrão de atendimento entre unidades geográficas distintas e mitigar falhas crônicas de atendimento geradas pelo acúmulo desordenado de funções na linha de frente do escritório.

3. METODOLOGIA

O delineamento metodológico empregado neste trabalho estrutura-se sob a lógica da abordagem qualitativa, possuindo natureza estritamente descritiva e exploratória. Conforme as lições clássicas de Antonio Carlos Gil (2010), a investigação de cunho qualitativo propicia o exame aprofundado de fenômenos sociais e dinâmicas organizacionais por meio da interpretação minuciosa de comportamentos, rotinas e vivências dos sujeitos inseridos no seu ecossistema natural, sem a pretensão de quantificar variáveis estatísticas de forma estanque. O caráter descritivo-exploratório legitima-se pela premente necessidade de esmiuçar a realidade factual administrativa da rede examinada e arquitetar soluções sob medida para a introdução de ferramentas da qualidade em um segmento corporativo historicamente resistente a inovações e modernizações metodológicas.

Diferenciando-se de estudos puramente contemplativos ou diagnósticos teóricos abstratos, a estratégia de pesquisa adotada configurou-se como uma pesquisa-ação. De acordo com os preceitos de Tripp (2005) e a literatura metodológica contemporânea, a pesquisa-ação pressupõe uma associação indissociável entre teoria, prática e resolução de problemas empíricos, exigindo que os pesquisadores abandonem a neutralidade e atuem deliberadamente como agentes ativos de transformação no cenário sob estudo. Dessa maneira, a investigação envolveu o diagnóstico inicial das dores organizacionais da banca, o planejamento conjunto das ações corretivas estruturadas nas premissas do 5S e a implementação colaborativa e participativa de melhorias nas quatro unidades operacionais.

O universo da presente pesquisa-ação compreendeu uma tradicional sociedade de advogados com 40 anos de atuação no mercado, cuja estrutura organizacional descentraliza-se geograficamente em uma unidade matriz e três filiais. Para o levantamento de dados, recorreu-se às técnicas consagradas de observação direta participante e à condução de entrevistas semiestruturadas com os sócios-diretores, advogados juniores e com a profissional encarregada pelo suporte administrativo e recepção. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a observação direta constitui uma ferramenta metodológica indispensável para apreender a realidade corporativa sem filtros ou distorções, permitindo mensurar a real sobrecarga de trabalho e os fluxos reais de dados. Os dados coletados foram tabulados e categorizados à luz da teoria do 5S jurídica para subsidiar o plano de intervenção prática relatado a seguir.

4. DESENVOLVIMENTO

4.1. Diagnóstico Organizacional da Rede de Escritórios

O início da pesquisa-ação deu-se por meio de uma varredura diagnóstica pautada nas técnicas de observação direta nas quatro unidades da sociedade de advogados, mapeando-se as forças corporativas existentes e os pontos de vulnerabilidade operacional que exigiam tratamento emergencial via metodologia 5S.

Como pontos positivos, o escritório evidenciou possuir uma excelente higienização primária de seus espaços, além de uma infraestrutura predial moderna e equipada com recursos tecnológicos de computação adequados. Destacou-se também o clima de respeito mútuo, cordialidade, excelente convivência interpessoal entre os membros do corpo técnico, predisposição para o acolhimento ao cliente e a manutenção de uma cultura organizacional que preza pela polidez no trato com o público.

Em contrapartida, o levantamento expôs graves pontos negativos estruturais. Identificou-se um excessivo acúmulo e centralização de funções administrativas e de atendimento na figura da secretária da recepção. Essa disfunção gerava sérias dificuldades na organização e controle da agenda corporativa comum dos advogados, ausência crônica de checklists para balizar as tarefas ordinárias diárias, interrupções frequentes na execução de trabalhos técnicos e um bombardeio de mensagens por múltiplos canais de comunicação simultâneos (WhatsApp institucional, e-mails, Google Chat e telefones físicos), fragmentando a concentração da equipe de apoio administrativo. Ademais, detectou-se forte dificuldade na priorização de expedientes internos e uma recorrente insatisfação de clientes idosos ou com menor letramento digital quando submetidos a atendimentos via videochamadas, sem o devido suporte humanizado prévio.

4.2. Análise Crítica das Atividades Administrativas e Consequências Operacionais

A análise detalhada da rotina laboral da secretária da recepção demonstrou uma severa sobrecarga de trabalho. A profissional atuava, de forma concomitante, no acolhimento de clientes presenciais, no atendimento telefônico, no gerenciamento manual das agendas dos advogados, no suporte interno aos profissionais através da plataforma Google Chat, na triagem de demandas e dúvidas oriundas do WhatsApp institucional, no recebimento de valores financeiros de honorários iniciais, na emissão de recibos manuais, na catalogação física de novos processos, na atualização manual de planilhas de controle em ambiente Excel e na consolidação de dados para o fechamento financeiro e contábil mensal de todas as unidades da banca jurídica.

As consequências geradas por essa sobrecarga sistêmica repercutiam diretamente na qualidade e na segurança das operações do escritório. O excesso de atribuições pulverizadas produzia uma perda crônica de concentração na execução de tarefas críticas, atrasos reiterados em rotinas administrativas vitais, elevação dos níveis de estresse e esgotamento profissional da colaboradora, perda severa de produtividade global da recepção e ocorrência de falhas organizacionais no agendamento de consultas. Além disso, a ausência de um fluxo estruturado prejudicava o planejamento estratégico das filiais e colocava em risco a higidez de prazos pré-processuais devidos ao INSS por falta de agilidade no tratamento dos arquivos.

4.3. Implementação Prática dos Sensos do 5S na Gestão de Arquivos e Sistemas

A execução da pesquisa-ação operou mudanças estruturais nos cinco pilares da metodologia, com ênfase no maior gargalo identificado pela governança: o acúmulo massivo de arquivos físicos históricos produzidos ao longo dos 40 anos de atuação e a desorganização de pastas em ambiente digital.

Na fase do Seiri (Utilização), os pesquisadores coordenaram um comitê especial de triagem documental. O acervo de documentos analógicos foi submetido a um expurgo monitorado, separando-se os documentos de processos ativos e as pastas históricas guardadas por obrigação legal daqueles papéis repetidos, rascunhos antigos e cópias de jurisprudências ultrapassadas que foram encaminhados para a reciclagem. No plano de rotinas, foram isoladas as tarefas urgentes da secretária, eliminando-se interrupções via chamados repetidos no Google Chat durante horários de atendimento concentrado.

Na etapa do Seiton (Organização), estruturou-se a transição definitiva dos arquivos físicos selecionados para o servidor digital da empresa, por meio de um fluxo parametrizado de digitalização. Criou-se uma árvore lógica de diretórios padronizados em nuvem (servidor centralizado), catalogando os arquivos digitais por número de CPF do cliente, nome completo e ano de ingresso do benefício previdenciário. Para mitigar o esquecimento e a sobrecarga diária da secretaria, instituiu-se o uso obrigatório de uma agenda corporativa digital unificada e um checklist impresso de prioridades operacionais afixado na bancada de atendimento.

O Seiso (Limpeza) foi estendido para o campo cibernético. Realizou-se uma varredura completa nas contas corporativas de e-mail e nos discos rígidos das máquinas das quatro filiais, eliminando o acúmulo de arquivos temporários, planilhas duplicadas e mídias de comunicação informais que reduziam o desempenho do servidor. Fisicamente, o padrão estético do escritório foi mantido e resguardado por meio de registros fotográficos comparativos de "antes e depois", servindo como referencial estético de conformidade a ser preservado por toda a equipe jurídica.

Para o Seiketsu (Padronização), fixou-se um Procedimento Operacional Padrão de comunicação simplificada na recepção e nos canais de atendimento digital da banca jurídica. Entendendo que o público do Direito Previdenciário demanda uma linguagem humanizada e acessível, os termos jurídicos rebuscados (conhecidos como "juridiquês") foram sumariamente banidos do primeiro contato, sendo substituídos por uma tabela de termos correlatos acessíveis, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Dicionário de Comunicação Simplificada para Clientes Previdenciários

Termo Técnico-Jurídico Original	Linguagem Simples Adotada no Atendimento
Indeferido	Pedido negado pelo INSS / Juiz
Deferido	Pedido aprovado pelo INSS / Juiz
Liminar	Decisão urgente tomada pelo Juiz para garantir o direito
Audiência	Reunião oficial e judicial com o Juiz e os advogados
Procuração	Documento de autorização para o advogado assinar por você

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Por fim, a manutenção estrutural do programa deu-se por meio do Shitsuke (Disciplina). Para garantir a sustentabilidade das mudanças no servidor digital e no fluxo de trabalho da secretaria, foram fixados checklists de controle de frequência obrigatória, subdivididos em rotinas diárias e fechamentos periódicos mensais, conforme exposto nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 – Checklist Operacional Diário da Secretaria

Horário	Categoria de Atividade a Ser Executada
08h00	Abertura dos sistemas e conferência detalhada da agenda do dia
08h30	Triagem, resposta e direcionamento de mensagens pendentes no WhatsApp
10h00	Atualização das planilhas de controle processual e movimentações do INSS
11h00	Confirmação dos horários dos clientes agendados para o período da tarde
14h00	Organização, digitalização e salvamento de novos documentos no servidor digital
16h00	Emissão de recibos financeiros e conferência de entradas em caixa
17h00	Revisão final de pendências administrativas e fechamento dos terminais
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).	

Tabela 3 – Checklist de Governança Mensal e Periódica

Periodicidade	Atividade de Manutenção do Programa 5S e Controle
Semanal	Conferência rigorosa de recibos físicos emitidos contra o sistema financeiro
Semanal	Organização das pastas físicas residuais e devolução de documentos originais
Quinzenal	Backup integral de segurança dos documentos centralizados no servidor digital
Mensal	Fechamento financeiro unificado das quatro filiais da banca jurídica
Fonte: Elaborado pelo autor (2026).	

A sustentação destas ferramentas foi integrada digitalmente através do ecossistema de produtividade adotado pela empresa, articulando as ferramentas Google Agenda (para compromissos), Trello (para fluxos de triagem de benefícios), Planilhas Google (para relatórios financeiros de custas judiciais) e o Checklist impresso plastificado na mesa de recepção de cada uma das quatro filiais operacionais. As evidências visuais colhidas ao final da pesquisa-ação chancelaram a conformidade espacial e a migração bem-sucedida do acervo histórico para a nuvem organizacional.

4.4. Evidências Visuais e Análise Comparativa do Ambiente de Trabalho

A consolidação das melhorias implementadas por meio da pesquisa-ação exige a materialização visual dos resultados. Conforme preconiza a literatura do Programa 5S, o registro por imagens serve não apenas como ferramenta de auditoria, mas como reforço pedagógico para manter a autodisciplina do corpo de colaboradores.

A Figura 1 ilustra uma das estações de recepção e triagem documental da rede de escritórios após a intervenção metodológica. É possível observar a materialização do *Seiri* (Utilização) e do *Seiton* (Organização) na desimpedição da superfície de trabalho, na alocação racional dos periféricos tecnológicos (computador, teclado, mouse e telefone) e no correto posicionamento de pastas ativas. O monitoramento visual evidencia que o layout limpo minimiza distrações e acelera o tempo de resposta da secretaria.



Figura 1 – Estação de Atendimento Administrativo Após a Implantação do Programa 5S
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 1 revela que a permanência estrita de objetos de uso contínuo elimina o cansaço visual e otimiza a ergonomia operacional. Pastas físicas suspensas e caixas organizadoras foram devidamente etiquetadas e distribuídas nos armários inferiores, garantindo que o tampo de madeira permaneça livre de acúmulo documental. Os ramais de comunicação digital e os equipamentos de impressão (como a impressora Brother multifuncional disposta ao fundo) ganharam posições fixas e de fácil alcance. Esse novo arranjo espacial corrobora as transformações relatadas, consolidando a transição do antigo modelo saturado para um ecossistema focado na eficácia e no bem-estar corporativo de todas as filiais.

4.5. Gestão das Áreas de Convivência e Atendimento ao Cliente: O "Cantinho do Café"

A extensão do Programa 5S para as áreas comuns e de recepção visa consolidar a humanização do ambiente e garantir uma experiência acolhedora aos clientes. A Figura 2 ilustra o arranjo espacial da estação de bebidas (café e chá) disponibilizada no escritório, evidenciando a aplicação prática dos conceitos de organização e padronização.



Figura 2 – Disponibilidade de café e chá no ambiente de trabalho do escritório de advocacia

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 2 demonstra o desdobramento do senso de *Seiton* (Organização) por meio da delimitação precisa de cada insumo. O uso de uma bandeja espelhada com moldura escura serve como delimitador visual para as garrafas térmicas, agrupando-as e protegendo a superfície do balcão de eventuais resíduos. A disposição hierárquica das garrafas (uma de maior porte para o café e outra menor para o chá ou água quente) facilita a identificação imediata pelo usuário.

Ademais, os suportes metálicos verticais organizam de maneira higiênica e fracionada os copos descartáveis e os sachês de açúcar e adoçante líquido, eliminando o desperdício de espaço e o acúmulo desordenado de materiais soltos. Essa padronização estética e funcional reflete o zelo institucional da banca jurídica e reforça a percepção de acolhimento humanizado para o cliente previdenciário desde o primeiro contato no estabelecimento.

4.6. Organização das Salas de Audiência e Atendimento Consultivo Exclusivo

A extensão da pesquisa-ação abrangeu as salas reservadas para o atendimento consultivo e a realização de atos processuais digitais. A Figura 3 ilustra um desses ambientes, projetado estrategicamente para receber profissionais que se deslocam de outras comarcas da rede e assegurar ao constituinte um atendimento pautado na exclusividade e no sigilo profissional.



Figura 3 – Sala de atendimento exclusivo e sigiloso para advogados visitantes
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise estrutural da Figura 3 evidencia uma aplicação parcial do Programa 5S, revelando tanto os avanços da padronização quanto os desafios remanescentes na transição documental. Sob a ótica positiva dos sensos de *Seiso* (Limpeza) e *Seiketsu* (Padronização), a mesa principal de atendimento e o balcão de apoio lateral exibem superfícies limpas, desimpedidas de objetos pessoais e organizadas com itens mínimos de escritório (como porta-cartões e pequenas decorações), o que projeta uma imagem profissional de sobriedade e acolhimento. A disposição das cadeiras em formato de atendimento consultivo direto reforça o foco na experiência e no conforto do cliente durante o diálogo jurídico.

Por outro lado, a observação direta participante mapeou um ponto de atenção crítico para o senso de *Seiton* (Organização) e *Seiri* (Utilização) ao canto direito da sala. O agrupamento de pilhas de processos em suporte de papel e caixas de suprimentos corporativos (como papéis *Chamex*) diretamente sobre o piso evidencia o impacto do passivo documental acumulado ao longo das quatro décadas de atuação do escritório.

Esse cenário justifica a relevância da pesquisa-ação: embora a mobília e o atendimento estejam padronizados para garantir o sigilo, a presença física de lotes de documentos históricos aguardando digitalização em salas de reunião demonstra que o processo de migração para o servidor em nuvem é gradual. A destinação correta desse material para o arquivo digital centralizado constitui o passo final para eliminar a poluição visual e mitigar riscos de segurança da informação no ambiente de atendimento exclusivo.

4.7. Análise da Gestão de Descartes e Triagem Documental: O Gargalo do Arquivo Morto

A concretização do senso de *Seiri* (Utilização) exige a identificação e a segregação sistemática de todo o passivo documental acumulado, definindo o que permanece na organização e o que deve ser sumariamente eliminado. A Figura 4 ilustra o ponto de triagem e acumulação provisória de materiais destinados ao descarte na rede de escritórios.



Figura 4 – Documentos e materiais processuais separados para descarte e reciclagem

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 4 expõe a dimensão física do maior gargalo enfrentado pela banca jurídica ao longo de suas quatro décadas de atuação. O registro visual apresenta volumes massivos de petições, cópias de acórdãos, guias de recolhimento e documentos de identificação antigos empilhados de forma temporária sobre caixas de suprimentos. Nota-se a presença de marcadores e etiquetas coloridas em alguns calhamaços, indicando que esses volumes passaram por uma auditoria prévia de temporalidade para garantir que nenhuma peça de valor histórico, contratual ou de interesse processual ativo fosse descartada indevidamente.

Sob a ótica do Programa 5S, o agrupamento ordenado desse material em um ponto focal restrito, antes de sua trituração e destinação ecológica final, valida o sucesso na transição para o modelo de escritório sem papel (*paperless*). A eliminação definitiva dessas pilhas libera espaço útil nas salas de atendimento — como observado no gargalo da seção anterior —, mitiga o risco de vazamento de dados sensíveis de clientes previdenciários e sepulta a cultura do acúmulo desnecessário. Esse procedimento consolida a higienização do ambiente corporativo e prepara a infraestrutura para a centralização definitiva de dados no servidor em nuvem da empresa.

4.8. Padronização e Identificação do Arquivo Morto Remanescente: O Senso de Ordenação

A aplicação sistêmica do Programa 5S reconhece que, mesmo em um processo avançado de transição para o modelo digital, determinados documentos físicos históricos e contratuais precisam ser mantidos por exigência legal ou precaução estratégica. A Figura 5 ilustra o arquivamento definitivo e padronizado do passivo documental remanescente na banca jurídica.



Figura 5 – Arquivo de aço com gavetas identificadas para ordenação do arquivo morto remanescente

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 5 materializa de forma clara a aplicação conjunta do *Seiri* (Utilização) e do *Seiton* (Organização). Após a triagem e o descarte dos volumes massivos de papéis obsoletos detalhados na seção anterior, os documentos essenciais que permaneceram no meio físico foram catalogados e acondicionados em um armário vertical de aço cinza com quatro gavetas.

O grande destaque dessa intervenção foi a fixação de etiquetas de identificação padronizadas na parte central de cada gaveta, estabelecendo uma divisão por ordem alfabética (como "A-E", "F-J",

"M-P" e "Q-Z").
Essa identificação sistemática reflete as diretrizes de gerenciamento visual da Qualidade Total. Ao lado do móvel estruturado, ainda é possível observar de forma temporária uma caixa de suprimentos e pilhas residuais aguardando a destinação final, evidenciando o andamento contínuo da pesquisa-ação. A divisão alfabética rigorosa aplicada ao arquivo morto físico garante que qualquer colaborador ou advogado das quatro filiais consiga localizar pastas históricas em poucos segundos, eliminando o tempo de busca desnecessário e consolidando a segurança na manutenção das informações institucionais acumuladas ao longo de 40 anos de mercado.

4.9. Otimização de Ambientes Compartilhados e Integração de Fluxos: A Cozinha e o Arquivo Interno

A maturidade na implantação do Programa 5S é evidenciada quando a metodologia permeia os setores de suporte e convivência interna da equipe, harmonizando as demandas de bem-estar dos funcionários com as necessidades logísticas da empresa. A Figura 6 ilustra o ambiente conjugado da copa/cozinha dos colaboradores e a estação integrada de arquivamento de pastas.



Figura 6 – Cozinha para funcionários e arquivos integrados de pastas

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 6 revela uma das soluções mais expressivas de aproveitamento espacial obtidas por meio da pesquisa-ação, fundamentada no senso de *Seiton* (Organização) e *Seiketsu* (Padronização). Em virtude das limitações físicas de espaço comuns em estruturas administrativas centrais, optou-se pela verticalização e integração modular do mobiliário. Na porção esquerda do ambiente, a bancada da copa exibe uma cafeteira elétrica, garrafa térmica de suporte e utensílios organizados sobre um tapete protetor escuro, mantendo a pia higienizada e livre de louças acumuladas, o que atesta a manutenção rigorosa do senso de *Seiso* (Limpeza).

Paralelamente, à porção direita do armário planejado, foram embutidos dois arquivos de aço verticais com gavetas destinadas à guarda de pastas processuais de uso recorrente. A proximidade desse arquivo com a área de conveniência dos funcionários corrobora o sucesso no processo de triagem massiva (*Seiri*): o volume documental físico remanescente foi tão drasticamente reduzido

e compactado que pôde ser alocado em armários embutidos de forma limpa, sem poluir visualmente o espaço ou comprometer a circulação.
Ademais, a fixação de etiquetas de identificação nas gavetas e o fechamento em armários suspensos superiores garantem que os insumos de alimentação e os documentos fiquem devidamente segregados, resguardando o sigilo corporativo e proporcionando um ambiente prático, higiênico e altamente funcional para a equipe das filiais jurídicas.

4.10. Manutenção das Condições de Higiene e Clima Organizacional: O Banheiro dos Funcionários

A consolidação definitiva do Programa 5S em uma estrutura corporativa exige que os preceitos de qualidade alcancem as instalações sanitárias e de suporte pessoal. A higienização e a ordenação desses espaços impactam diretamente a satisfação interna, a saúde coletiva e o bem-estar dos colaboradores. A Figura 7 ilustra as condições do banheiro destinado aos funcionários e prepostos na sede da banca jurídica.



Figura 7 – Banheiro para funcionários e colaboradores com insumos padronizados

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 7 evidencia a materialização rigorosa do senso de *Seiso* (Limpeza) e *Seiketsu* (Padronização) no ambiente sanitário. Sob a ótica do *Seiso*, nota-se que as superfícies cerâmicas do piso e das paredes, bem como as louças do vaso sanitário e da pia de granito escuro, apresentam-se completamente higienizadas, livres de resíduos ou sujidades acumuladas. A presença de uma lixeira de pedal compacta e em perfeito estado de conservação reforça a manutenção diária da asseio local.
Ademais, o senso de *Seiketsu* e *Seiton* (Organização) manifesta-se na disposição fixada e inteligente de todos os insumos de consumo básico. O suporte vertical de papel toalha e o dispenser de sabonete líquido foram instalados em posições ergonômicas próximas à cuba de lavagem. O nicho

lateral abriga rolos sobressalentes de papel higiênico e lenços umedecidos, garantindo o abastecimento contínuo e evitando o armazenamento inadequado sobre a caixa acoplada ou no chão.
A inclusão de um aromatizador de ambientes em vareta sobre a bancada demonstra a preocupação da governança com o conforto sensorial da equipe jurídica. Esse padrão de manutenção atesta que a pesquisa-ação logrou êxito em disseminar a cultura da Qualidade Total por todas as dependências físicas das filiais, superando o antigo modelo administrativo informal.

4.11. Padronização e Armazenamento Otimizado de Insumos Operacionais: O Suporte de Utensílios de Limpeza

A expressão máxima da maturidade do Programa 5S revela-se quando o cuidado organizacional estende-se para os bastidores operacionais da empresa, incluindo as ferramentas utilizadas para a manutenção da asseio diária. Áreas historicamente propensas ao acúmulo desordenado e à poluição visual — como cantos de serviço e depósitos de materiais — passam a integrar a política de Qualidade Total da instituição. A Figura 8 ilustra o sistema de suporte verticalizado implantado atrás da porta do sanitário da equipe.

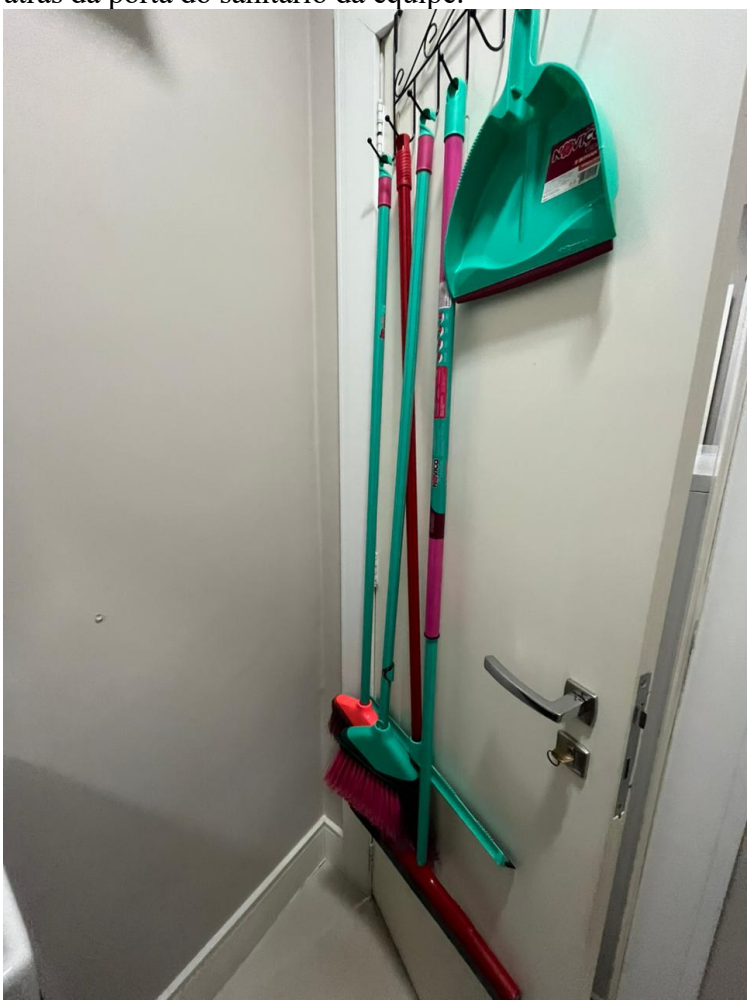


Figura 8 – Ganchos de suporte para organização vertical de equipamentos de limpeza

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise detalhada da Figura 8 materializa com clareza a aplicação prática e integrada dos sensos de *Seiri* (Utilização) e *Seiton* (Organização). Sob a perspectiva do *Seiri*, identificou-se que apenas os equipamentos em pleno estado de conservação e de uso recorrente pelas equipes de zeladoria foram mantidos na estação, eliminando cabos danificados ou panos descartáveis acumulados em desacordo com as diretrizes organizacionais.
No que tange ao desdobramento do senso de *Seiton*, nota-se o desenvolvimento de um método inteligente de aproveitamento espacial por meio do uso de ganchos metálicos organizadores instalados no topo da porta. Esse suporte verticalizado retira vassouras, rodos e pás coletoras de contato direto com o chão, prevenindo a deformação precoce das cerdas de nylon e permitindo a secagem adequada e higiênica de cada utensílio.

Ademais, a organização visual cromática dos cabos e acessórios em tons uniformes verdes e rosados atesta a aplicação do senso de *Seiketsu* (Padronização) no controle de ativos operacionais. Ao ocultar as ferramentas de manutenção atrás da folha da porta, a governança da rede de escritórios eliminou gargalos comuns de desordem espacial e otimizou o trânsito interno. Essa disciplina logística corrobora a eficácia global da pesquisa-ação em incutir a mentalidade da qualidade em todas as esferas institucionais da tradicional banca jurídica, desde os arquivos processuais em nuvem até os menores insumos funcionais cotidianos.

4.12. Gerenciamento da Experiência do Cliente e Acessibilidade: O Banheiro de Clientes como Ponto de Contato

A consolidação da Qualidade Total em um escritório de advocacia tradicional exige o monitoramento rigoroso de todos os pontos de contato físico com o público externo. Na advocacia previdenciária, em que grande parte dos constituintes é composta por idosos, pessoas com deficiência ou indivíduos em condições de saúde fragilizadas, as instalações sanitárias destinadas ao cliente devem refletir não apenas higiene, mas segurança, acolhimento e pleno respeito às normas de acessibilidade. A Figura 9 ilustra o banheiro adaptado para clientes implementado na estrutura da banca jurídica.



Figura 9 – Banheiro para clientes com foco em acessibilidade, gerenciamento visual e higiene

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise minuciosa da Figura 9 evidencia uma aplicação avançada do senso de **Seiketsu (Padronização)** aliado ao gerenciamento visual. O primeiro destaque técnico reside na conformidade com as diretrizes de acessibilidade espacial. Observa-se a instalação de barras de apoio horizontais em aço inoxidável fixadas de forma sólida tanto na parede lateral contígua ao vaso sanitário quanto na área de lavatório. A cuba de apoio sobreposta à bancada de granito escuro e a torneira com acionamento por alavanca longa facilitam o uso por pessoas com mobilidade reduzida ou limitações motoras nas mãos, eliminando barreiras físicas e promovendo um atendimento humanizado.

Sob a ótica do **Seiso (Limpeza)** e do **Seiton (Organização)**, o ambiente apresenta padrões elevados de conformidade. As superfícies das louças, metais e pisos encontram-se rigorosamente limpas e higienizadas. A lixeira acionada por pedal na cor preta harmoniza-se com a bancada e impede o contato direto das mãos com os resíduos. O suporte aramado vertical acomoda o papel higiênico em uso e rolos sobressalentes de forma ordenada, evitando o desabastecimento durante o expediente de atendimento ao cliente.

Por fim, o senso de **Seiketsu** consolida-se por meio da fixação de um quadro informativo de gerenciamento visual na parede ao fundo. A placa sinalizadora utiliza pictogramas universais de fácil compreensão para orientar os usuários sobre as boas práticas de conservação do espaço (como não descartar papel no vaso e acionar a descarga). Essa comunicação visual simplificada atua na conscientização do público, alinhando o comportamento dos clientes aos padrões de qualidade mantidos pelo escritório. A reestruturação deste espaço valida o sucesso da pesquisa-ação ao transformar a infraestrutura de recepção em um ambiente seguro, inclusivo e condizente com a sólida reputação de 40 anos da sociedade jurídica.

.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo estruturou-se ao redor da investigação sobre a viabilidade, os desdobramentos operacionais e os impactos institucionais decorrentes da aplicação prática do Programa 5S na infraestrutura administrativa de uma consolidada banca de advocacia, caracterizada por quatro décadas de atuação mercadológica e uma organização descentralizada em quatro unidades físicas. Por intermédio do emprego metodológico da pesquisa-ação, este trabalho distanciou-se de análises meramente contemplativas para se posicionar como um vetor de transformação corporativa e cultural. O diagnóstico situacional inicial descortinou que os principais gargalos da instituição não derivavam de falhas de competência técnica ou jurídica do seu corpo de profissionais, mas sim de um fenômeno de obsolescência logística e estrutural decorrente do crescimento orgânico desordenado ao longo das últimas quarenta décadas, o qual culminou no acúmulo desmedido de arquivos físicos históricos e em uma crônica sobrecarga multifuncional nas linhas de frente de atendimento ao público.

O objetivo geral delineado para esta monografia foi plenamente alcançado, uma vez que restou cientificamente demonstrado que a filosofia dos cinco sensos da qualidade — quando submetida a uma criteriosa calibração conceitual voltada às especificidades do universo jurídico e às prerrogativas da controladoria jurídica — ultrapassa as fronteiras da mera asseio ou ordenação estética espacial. A metodologia demonstrou-se como um dinâmico e robusto sistema de governança integrada de dados, espaços e fluxos comunicacionais. Ademais, os objetivos específicos estabelecidos na fase de planejamento da pesquisa foram integralmente validados e consolidados: as vulnerabilidades e forças estruturais das quatro filiais foram mapeadas; as atribuições diárias da secretaria foram rastreadas e mitigadas; e intervenções tangíveis foram executadas, logrando êxito em neutralizar as interrupções diárias crônicas e a fragmentação comunicativa gerada por múltiplos canais digitais simultâneos.

Os resultados práticos mais expressivos concentraram-se na resolução do passivo documental analógico e cibernético, um dos maiores desafios mapeados pela alta governança da organização jurídica. A materialização do comitê de triagem amparado no senso de *Seiri* (Utilização) permitiu que volumes massivos de papéis obsoletos fossem segmentados e encaminhados ao descarte ecológico e à reciclagem, conforme documentado na análise visual das pilhas residuais de descarte. Esse movimento abriu caminho para o desdobramento do senso de *Seiton* (Organização), viabilizando a higienização física das mesas das salas de atendimento consultivo exclusivo e a estruturação de uma árvore de diretórios rigorosamente parametrizada no servidor centralizado em nuvem da empresa. A transição parcial para o modelo *paperless* reduziu drasticamente o tempo gasto pelos advogados e assistentes na localização de dossiês processuais e equalizou o tráfego de informações confidenciais entre a matriz e as três filiais geográficas, blindando a banca contra riscos reputacionais e perdas de prazos fatais perante o INSS e o Poder Judiciário.

A extensão da metodologia para além dos arquivos processuais, alcançando a copa de funcionários, os sanitários da equipe e os banheiros adaptados para clientes, chancelou a abrangência holística da Qualidade Total na corporação. As evidências visuais analisadas demonstraram que a padronização e o gerenciamento visual introduzidos pelo senso de *Seiketsu* transformaram ambientes de suporte em locais ergonômicos, funcionais e inclusivos, respeitando as normas de acessibilidade essenciais para o acolhimento digno do cliente vulnerável do Direito Previdenciário. Do mesmo modo, a implementação de ferramentas de controle diário e mensal e a criação de uma tabela de linguagem simplificada para eliminar o "juridiquês" na recepção evidenciaram o compromisso da pesquisa-ação em edificar uma estrutura administrativa não apenas altamente produtiva e segura, mas substancialmente humanizada.

As principais limitações enfrentadas ao longo do percurso investigativo residiram nas barreiras culturais e na natural resistência humana à mudança de hábitos corporativos consolidados e arraigados há 40 anos no cotidiano do escritório. Esse obstáculo inicial exigiu dos pesquisadores uma postura pedagógica e empática, superada com a condução de treinamentos teóricos contínuos, palestras de conscientização e dinâmicas interativas que integraram os colaboradores no processo de tomada de decisão.

Por fim, como recomendação para futuros estudos acadêmicos e organizacionais, sugere-se o acompanhamento longitudinal e sistemático da sustentabilidade do programa através da instituição de auditorias trimestrais com a atribuição de pontuações de conformidade em formato de ranking motivacional entre as quatro unidades operacionais da empresa, com o intuito de perenizar o senso de *Shitsuke* (Autodisciplina). Indica-se, complementarmente, a realização de pesquisas futuras de cunho estritamente quantitativo que correlacionem matematicamente os índices de retenção das práticas do 5S jurídico à redução real de custos operacionais com papelaria e à elevação das taxas de conversão de novos contratos de prestação de serviços advocatícios na banca examinada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: INDG, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços*. São Paulo: Atlas, 2008.

OSADA, Takashi. *5S: housekeeping para qualidade total*. São Paulo: IMAM, 1992.

CARVALHO, Pedro Carlos de. *O programa 5S e a qualidade total*. São Paulo: Átomo & Alínea, 2018.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Qualidade Total em Serviços.

Administração da Produção.

ALBINI, Samantha. Controladoria Jurídica: para escritórios de advocacia e departamentos jurídicos. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2014.

ALVES, Renato M.; VASCONCELOS, Thais G. O senso de autodisciplina como fator de sustentabilidade em programas de qualidade administrativa. Revista de Administração Legal e Gestão de Serviços, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 112-128, jan./jun. 2024.

ARAÚJO, Mário Roberto Pereira de. Gestão de Escritórios de Advocacia: gestão eficiente no escritório. Rio de Janeiro: Editora Impavidez, 2026.

CAMPOS, Frederico J. Limpeza digital e governança de dados: expandindo o conceito de seiso para ambientes virtuais corporativos. Cadernos de Engenharia de Produção e Gestão, Porto Alegre, v. 29, n. 4, p. 45-61, out. 2023.

CARVALHO, Roberto; MENDES, Cláudia (Org.). Gestão de Escritórios e Departamentos Jurídicos. 4. tiragem. Belo Horizonte: Líder Editora, 2025.

CREPALDE, Sarah; CREPALDE, Gabriela; BEZERRA, Patrícia; VAZ, Bruno Braga Dias (Org.). Controladoria Jurídica: do básico ao avançado. Práticas e tendências. Belo Horizonte: Conhecimento Edições, 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Mariana L.; BARBOSA, Carlos Henrique. Padronização e linguagem inclusiva na advocacia previdenciária: aplicação do seiketsu em prol da dignidade do segurado. Revista Brasileira de Direito Social e Previdenciário, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 201-219, set. 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Aline P.; COSTA, Fernando R. O senso de organização (seiton) na estruturação de repositórios digitais e servidores corporativos de pequeno porte. Revista de Gestão e Tecnologia da Informação, Recife, v. 12, n. 1, p. 77-94, mar. 2022.

MELO, Rodrigo S.; SANTOS, Juliana F. Desafios da gestão da qualidade total em ambientes de prestação de serviços administrativos: uma revisão integrativa. Revista de Administração Contemporânea e Qualidade, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 143-159, abr. 2021.

OLIVEIRA, Marcos A.; LIMA, Priscila T. Passivo documental histórico e os gargalos logísticos na advocacia de massa tradicional: soluções via ferramentas da qualidade. Revista de Gestão Jurídica e Controladoria, Brasília, v. 7, n. 1, p. 32-50, jan./abr. 2024.

RIBEIRO, Cláudio Márcio. Gestão da Qualidade: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
SILVA, João Carlos da. Programa 5S: qualidade total nas empresas. São Paulo: Editora Ciência Moderna, 2022.

SOUZA, Tatiana R.; FERREIRA, Leonardo P. Metodologia 5S aplicada à triagem de arquivos mortos físicos e transição para o modelo paperless. Revista de Engenharia de Organizações e Processos, Florianópolis, v. 18, n. 3, p. 88-105, jul./set. 2020.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológico-prática. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.