

DANIELA DA SILVA MARTINS

**O PASSADO, O PRESENTE E O FUTURO DO PROGRAMA 5S NA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE DISTRIBUIÇÃO LESTE**

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para obtenção do Título
de Especialista em Gestão da Qualidade.

Orientador:
Prof. João Carlos Cunha, Dr.

CURITIBA
2004

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
APRESENTAÇÃO	vii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO	1
1.2 JUSTIFICATIVA	1
1.3 METODOLOGIA.....	1
2 REVISÃO TERÓRICO – EMPÍRICA.....	2
2.1 O QUE É O 5S	2
2.1.1 Senso de Utilização = SEIRI.....	2
2.1.2 Senso de Ordenação = SEITON	3
2.1.3 Senso de Limpeza = SEISOU.....	3
2.1.4 Senso de Saúde = SEIKETSU.....	3
2.1.5 Senso de Autodisciplina = SHITSUKE	4
2.2 O 5S E A QUALIDADE.....	5
2.3 MANUTENÇÃO DO PROGRAMA 5S	5
2.4 EVOLUÇÃO DO PROGRAMA 5S	6
2.4.1 Senso de Determinação e União = SHIKARI YARO.....	7
2.4.2 Senso de Treinamento = SHIDO	7
2.4.3 Senso de Economia e Combate ao Desperdício = SETSUYAKU	7
2.4.4 Senso de Princípios Morais e Éticos = SHISEI RINRI.....	8
2.4.5 Senso de Responsabilidade Social = SEKININ SHAKAI.....	8
2.5 CONSIDERAÇÕES.....	8
3 A EMPRESA.....	11
3.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	11
3.1.1 COPEL.....	11
3.1.2 Superintendência Regional de Distribuição Leste (SDL).....	14
4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO	19
4.1 HISTÓRICO DO PROGRAMA 5S NA COPEL	19
4.2 PROGRAMA 5S CORPORATIVO.....	20
4.2.1 Níveis de certificação e monitoramento.....	21

4.2.2	Pré-requisitos para a obtenção da Certificação Bronze.....	21
4.2.3	Pré-requisitos para a obtenção da Certificação Prata	21
4.2.4	Pré-requisitos para a obtenção da Certificação Ouro e Monitoramento	21
4.2.5	Monitoramento.....	22
4.3	HISTÓRICO DO PROGRAMA 5S SDL.....	22
4.4	O 5 S HOJE NA SDL.....	23
4.5	RESULTADOS E BENEFÍCIOS ATRIBUÍDOS AO PROGRAMA 5S	26
5	PROPOSTA	31
5.1	PLANO DE MANUTENÇÃO E MELHORIA.....	31
5.2	RESULTADOS ESPERADOS	33
6	CONCLUSÃO	34
	REFERÊNCIAS.....	35
	ANEXO	36
	ANEXO I.....	36

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Visão Sistêmica do 5S.....	4
FIGURA 2 – Organograma COPEL.....	15
FIGURA 3 – Organograma Diretoria de Distribuição.....	16
FIGURA 4 – Organograma SDL.....	17
FIGURA 5 – Área de Atuação da SDL.....	18

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Níveis e Requisitos da Certificação.....	21
QUADRO 2 – Quadro de Áreas que receberam Selo Corporativo em 2004.....	24
QUADRO 3 – Plano de Ação.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Estatísticas de Acidentes de Trabalho na SDL.....	27
GRÁFICO 2 – Pesquisa de Clima Organizacional.....	29
GRÁFICO 3 – Tempo Total de Atendimento Urbano/Emergências.....	30

APRESENTAÇÃO

Este projeto técnico consiste em um estudo de caso a respeito do Programa 5S em uma área da Companhia Paranaense de Energia (COPEL), mais especificamente, na Superintendência Regional de Distribuição Leste (SDL), devido a sua importância estratégica dentro da Companhia.

A SDL possui mais de 1000 colaboradores (próprios e contratados) e é responsável pela distribuição e comercialização de energia elétrica e de produtos e serviços correlatos em 35 municípios da Região Leste do Paraná. Sua área geográfica abrange 21.369 km², onde estão concentrados mais de 1.000.000 de consumidores públicos e privados.

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

- Geral

O trabalho objetiva realizar um diagnóstico a respeito da aplicação do Programa 5S na SDL.

- Específicos

- A. Elaborar um histórico simplificado do programa na SDL;
- B. Realizar levantamento dos resultados e benefícios atribuídos ao programa;
- C. Elaborar um plano de manutenção e melhoria do programa para os próximos 2 anos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Após 10 anos da implantação do Programa na empresa é fundamental que façamos um retrospecto dos acertos e eventuais erros neste período, desde seu começo até a atual fase de auto - certificação e monitoramento e ainda que tracemos um plano de manutenção e melhoria do mesmo para os próximos anos.

Outro aspecto levado em consideração é que segundo RIBEIRO (2003, p. 52): “Aproximadamente 80% das empresas, que dizem estar implantando o 5S, na prática estão implantando um programa de ordem e limpeza.” Com este projeto esperamos mostrar que a empresa em questão faz parte dos 20% onde realmente o 5S já é uma cultura.

1.3 METODOLOGIA

Para a revisão bibliográfica foram pesquisados livros sobre o tema, bem como periódicos e páginas eletrônicas da área da qualidade.

O histórico apresentado foi desenvolvido a partir de relatórios e documentos da empresa, também através de entrevistas com colaboradores que acompanharam o processo desde sua implantação.

Para o diagnóstico foram utilizados relatórios da empresa, auto - avaliações das áreas já auto - certificadas, bem como observação direta e entrevistas realizadas em visitas as áreas e ainda material coletado nas reuniões do comitê permanente de 5S da SDL.

2 REVISÃO TERÓRICO – EMPÍRICA

2.1 O QUE É O 5S

“Muito antes da Segunda Guerra Mundial o Japão já investia em educação, e nos lares japoneses, por questões de cultura e tradição imperial, as crianças sempre foram educadas em boas maneiras, hábitos de higiene, limpeza, disciplina e combate aos desperdícios.” (ABRANTES, 2001, p. 17). A partir da década de 50, com objetivo de combater justamente as causas de perdas e desperdícios esta cultura foi levada para as indústrias e empresas através de um modelo prático desenvolvido pelo Dr. Kaoru Ishikawa e sua equipe do Centro de Educação para a Qualidade no Japão, denominada de “Regra dos 5S”, mais tarde denominado Programa 5S.

O Programa 5S ou simplesmente 5S como freqüentemente nos referimos a este, provém de palavras que em japonês começam com a letra S. São elas: “seiri”, “seiton”, “seisou”, “seiketsu” e “shitsuke”. Segundo SILVA

Antes de adotar simplesmente as traduções correntes para cada S para o português, foram realizadas pesquisas para captar a verdadeira profundidade do programa [...]. Os 5S's foram interpretados como “sensos” não só para manter o nome original do Programa, mas porque refletem melhor a idéia de profunda mudança comportamental. (1994, p. 14)

O significado de cada S varia um pouco de acordo com a literatura pesquisada, porém todos são bastante similares, neste projeto optamos por apresentar o significado utilizado na empresa objeto de estudo. Portanto:

- Senso de Utilização = SEIRI
- Senso de Ordenação = SEITON
- Senso de Limpeza = SEISOU
- Senso de Saúde = SEIKETSU
- Senso de Autodisciplina = SHITSUKE

2.1.1 Senso de Utilização = SEIRI

Em sentido restrito, para facilitar as primeiras ações, refere-se à identificação, classificação e remanejamento dos recursos que não são úteis ao fim desejado. Em sentido mais amplo refere-se à eliminação de tarefas desnecessárias; excesso de burocracia e desperdício de recursos em geral. O Senso de Utilização abrange ainda outras dimensões, em que ter Senso de Utilização é preservar

consigo apenas os sentimentos valiosos como amor, amizade, sinceridade, companheirismo, compreensão, descartando aqueles sentimentos negativos e criando atitudes positivas para fortalecer e ampliar a convivência apenas com sentimentos valiosos.

2.1.2 Senso de Ordenação = SEITON

Refere-se à disposição sistemática dos objetos e dados, bem como a uma excelente comunicação visual que facilite o acesso rápido aos mesmos, além de facilitar o fluxo de pessoas. Da mesma forma que o Senso de Utilização, este senso se aplica no seu dia - a - dia. O ideal seria logo de manhã termos à mão tudo o que precisamos, como, por exemplo, agenda, documentos, cadernos, chaves e documentos do carro, roupas, etc. Estas e outras cenas são comuns quando aplicamos corretamente este senso.

2.1.3 Senso de Limpeza = SEISOU

Refere-se a eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. No sentido japonês do termo, o conceito estende-se à limpeza das falhas humanas que são laváveis, isto é, aquelas não muito graves. No seu sentido mais amplo, ter Senso de Limpeza é procurar ser honesto ao se expressar, ser transparente, sem segundas intenções com os amigos, com a família, com os subordinados, com os vizinhos, etc.

2.1.4 Senso de Saúde = SEIKETSU

Este senso refere-se à preocupação com a própria saúde nos níveis físico, mental e emocional. Portanto, além de exercer os três primeiros sentidos como forma de melhorar continuamente o ambiente físico de trabalho, a pessoa deverá ter plena consciência dos outros aspectos que afetam a própria saúde e agir sobre eles. Significa, ainda, ter comportamento ético, promover um ambiente saudável nas relações interpessoais, sejam elas sociais, familiares ou profissionais, cultivando um clima de respeito mútuo nas diversas relações.

2.1.5 Senso de Autodisciplina = SHITSUKE

Quando, sem a necessidade de estrito controle externo, a pessoas seguem padrões técnicos, éticos e morais da organização onde trabalha, ter-se-á atingido esse senso. Espera-se que uma pessoa em avançado estágio de autodisciplina esteja sempre tomando iniciativas para o autodesenvolvimento, para o desenvolvimento do seu grupo e da organização a que pertence, exercendo plenamente o seu potencial mental. O Senso de Autodisciplina é resultado da prática dos sentidos anteriores, que se torna um hábito e é aprimorado continuamente na medida em que as pessoas evoluem.

É um conjunto de cinco conceitos simples que formam um sistema integrado não fazendo sentido discuti-los isoladamente (fig. 1). Estes, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes.

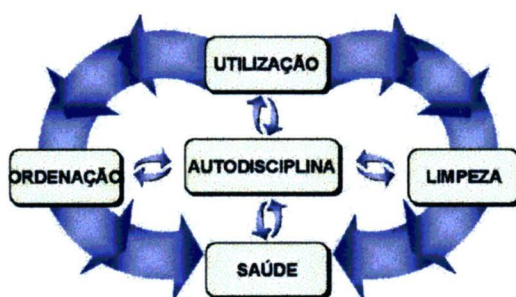


FIGURA 1 – VISÃO SISTÊMICA DOS 5 SENSOS.
FONTE: Manual Programa 5S Corporativo

São vários os benefícios atribuídos ao 5S nas organizações, entre eles podemos citar:

- melhoria da qualidade;
- prevenção de acidentes;
- aumento da produtividade;
- incentivo à criatividade;
- melhoria do moral e bem-estar das pessoas;
- prevenção quanto à parada por quebras e maior disponibilidade das máquinas;
- conservação de energia e redução de custos ;
- higienização mental da companhia.

2.2 O 5S E A QUALIDADE

“É comum a definição de qualidade como “satisfação do cliente”. Porém, a obtenção da qualidade total só é possível através de uma visão sistêmica de todos os agentes envolvidos em qualquer processo produtivo (bens e serviços).” (RIBEIRO, 1994, p. 23). Os agentes do processo produtivo são o que chamamos de públicos da empresa, seus clientes e ou consumidores, os acionistas, os empregados, os fornecedores ou parceiros, e a sociedade onde a organização esta inserida.

O Programa 5S sendo uma filosofia de trabalho que promove organização, limpeza e disciplina na empresa, através da consciência e responsabilidade de todos, tornando o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo, traz direta ou indiretamente benefícios para todos os públicos da empresa e serve de base para a excelência da gestão empresarial.

O 5S foi implementado por muitas empresas no Brasil, a partir do início da década de noventa, como base para os programas de Qualidade Total, devido a sua simplicidade, baixo custo e rápida apresentação de resultados, já que nos 3 primeiros S's as melhorias são facilmente visíveis.

2.3 MANUTENÇÃO DO PROGRAMA 5S

Como já afirmamos o 5S é simples, já que muitos conceitos do programa são ensinamentos que recebemos em nossas famílias quando crianças, porém como disse um famoso escritor “ser simples é a coisa mais difícil do mundo”. SILVA (1994, p. 25) afirma: “O 5S é profundo, pois pode mudar a percepção das pessoas em relação ao significado do trabalho e do que seja qualidade de vida. É fácil de começar, difícil de manter mas, sobretudo, é altamente mobilizador do potencial humano latente nas organizações.”

Para implantação do programa é fundamental que façamos um plano de ação que não entre em choque com a cultura da empresa, a fase de implantação é considerada de relativa facilidade, sobretudo dos 3 primeiros S's, a grande dificuldade é sua manutenção e as melhorias em longo prazo.

Entretanto, é um desafio do qual não se pode fugir, já que é impossível obter excelência empresarial sem excelência no 5S. A mudança comportamental deve iniciar-se por meio desse Programa. Todo o conhecimento disponível sobre psicologia de mudança, psicopedagogia e tecnologia de comunicação deve ser usado para conseguir o seu sucesso. (SILVA, 1994, pg.18).

Como já observamos, a manutenção do programa possui certo grau de dificuldade, uma estratégia utilizada para auxiliar neste processo é o ciclo PDCA, que significa Planejar (Plan), Executar (Do), Verificar (Check) e Atuar corretivamente (Act). Com esta ferramenta gerencial buscamos não só a manutenção, como também a melhoria contínua do 5S na organização. Além da verificação constante do desenvolvimento do programa, da atuação corretiva, planejada e executada prevista no PDCA, as organizações têm se utilizado de vários artifícios e incentivos na busca da melhoria contínua como:

- Torneios 5S – são torneios inspirados em diferentes tipos de esportes. Os resultados destes são amplamente divulgados e as premiações poderão envolver recompensa material e / ou moral;

- Receber visitas na empresa – quando recebemos visitas costumamos arrumar a casa para recebê-las, se as visitas forem constantes e sem aviso prévio, teremos que manter a casa sempre arrumada, é com esta filosofia que os japoneses mantêm as empresas sempre abertas à visitação. Outro aspecto importante é que a admiração e os elogios dos visitantes elevam o moral dos empregados e as eventuais críticas podem agregar valor;

- Campanhas – não basta fazermos a campanha de lançamento do programa 5S na empresa, devemos de tempos em tempos lançar novas campanhas e novos desafios para motivar as pessoas.

2.4 EVOLUÇÃO DO PROGRAMA 5S

O famoso 5S japonês visa mudar a maneira de pensar e agir das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida, segundo o professor Falconi. É lógico então que seja evolutivo, devendo se adequar à realidade da cultura da organização ou do país onde será empregado. (SILVA, 2004, p. 20)

Buscando esta evolução e aperfeiçoamento do programa é que surgiram o Programa 8S e ultimamente até o Programa 10S.

O sexto, sétimo e oitavo sentidos adicionais são “shikari yaro”, “shido” e “setsuyaku”, que após pesquisas e adaptações, foram traduzidos para o português respectivamente como: Senso de Determinação e União, Senso de Treinamento e Senso de Economia e Combate ao Desperdício. “Em um interessante e original artigo, apareceu a proposição de um tema complementar muito apropriado aos tempos em que vivemos: Shisei Rinri (Senso de ética e Moral), chegando-se assim ao 9 S.” (SILVA, 2004, p. 20). A empresa TQM – Técnicas de Qualidade e Marketing Ltda, após rever o conjunto de temas, à luz do estado da arte da gestão, identificou que poderia ainda ser acrescentado mais um S, trata-se de um tema em moda atualmente, que é o Senso de Responsabilidade Social, em japonês “Sekinin shakai”. Portanto:

- Senso de Determinação e União = SHIKARI YARO
- Senso de Treinamento = SHIDO
- Senso de Economia e Combate ao Desperdício = SETSUYAKU
- Senso de Princípios Morais e Éticos = SHISEI RINRI
- Senso de Responsabilidade Social = SEKININ SHAKAI

2.4.1 Senso de Determinação e União = SHIKARI YARO

Prega a participação determinada dos gestores em parceria com a união de todos os empregados. O exemplo vem de cima. Motivação, liderança e comunicação são as chaves do senso. Desenvolver a prática do trabalho em equipe em todas as esferas da organização é o verdadeiro sentido do 6º S.

2.4.2 Senso de Treinamento = SHIDO

Prega o treinamento do profissional e a educação do ser humano. Essas ações qualificam o profissional e engrandecem o ser humano, que passa a ter maior empregabilidade, essencial no cenário atual. Criar o ambiente do conhecimento e desenvolver talentos é uma das propostas do 7º S.

2.4.3 Senso de Economia e Combate ao Desperdício = SETSUYAKU

Significa buscar modificações e melhorias que combatam os desperdícios, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

2.4.4 Senso de Princípios Morais e Éticos = SHISEI RINRI

Ser ético é, além de outros fatores, ser capaz de voltar esforços de gestão para objetivos mais nobres, como o aumento da produtividade, a eficiência e a qualidade de um produto ou serviço. Cada empregado tem de saber avaliar o que pode ou não pode fazer no exercício da sua função, procurando sempre ser leal com os clientes e com a própria empresa.

2.4.5 Senso de Responsabilidade Social = SEKININ SHAKAI

Compromisso que a organização e as pessoas que dela fazem parte devem ter para com a sociedade. Toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, não se limitando apenas ao pagamento de impostos, tributos e cumprimento das legislações trabalhista e ambiental.

Alguns dos benefícios atribuídos a estes 5S's complementares seriam:

- maior compromisso dos empregados na busca de resultados;
- melhoria das relações interpessoais;
- desenvolvimento de talentos;
- aumento da produtividade e resultados;
- economia para empresa via redução dos desperdícios;
- preservação do meio - ambiente;
- maior comprometimento com os resultados;
- melhoria da imagem da empresa perante a sociedade;
- participação do crescimento sócio - econômico da população.

2.5 CONSIDERAÇÕES

São inegáveis os vários benefícios que o 5S pode trazer para uma empresa que o implante com sucesso. É um programa de baixo custo e relativamente fácil de ser implantado, exceto no que tange a mudança de hábitos e comportamento das pessoas, e é aí que está a profundidade do 5S, realmente fazer com que as pessoas ao longo tempo internalizem os sentidos e façam destes sua cultura, transmitindo para seus filhos e em sua comunidade, e não somente o significado restrito de cada senso mas também o sentido adotado que é bastante amplo.

Qualquer empresa pode implantar o programa 5S, desde indústrias, hospitais, comércios e até o serviço público, porém não existe uma receita única e

pronta, devem ser feitas adaptações para cada caso e deve-se, como já citado, respeitar a cultura da organização. Uma empresa que busque excelência em gestão ou que implante de qualquer programa de qualidade, citamos TQC, ISO e PNQ, terá seu trabalho facilitado se o 5S já fizer parte da cultura da organização. Imaginemos uma auditoria da ISO, em que o auditor solicita um documento com prazo de retenção de 1 mês que não é encontrado na gaveta que supostamente deveria estar guardado. É um exemplo bastante simples mas que envolve 3 dos 5 S, utilização, ordenação e autodisciplina.

O 5S em uma empresa e porque não, na vida das pessoas, tem início, porém não tem fim, pois devemos sempre buscar um melhoramento contínuo. Mas sabemos que com o passar do tempo se as pessoas não se mantiverem motivadas, e isto é inerente ao ser humano, a participação irá diminuir. O 5S não acaba, principalmente se já estiver “enraizado” na empresa, mas existem fatores como aposentadorias, rotatividade de mão-de-obra, novos programas, novas metas, novas lideranças que podem ameaçar a manutenção do programa. Por isto a importância de estratégias como as campanhas, as visitas à empresa, as certificações e / ou premiações e ainda um plano de ação de longo prazo para a manutenção e melhoria do 5S.

É fundamental a evolução do programa, assim como evoluem a humanidade e as empresas, devem evoluir seus programas de gestão. Os temas sugeridos no 8S e 10S são muito importantes, isto é indiscutível, porém talvez não seja interessante para uma empresa onde as pessoas já se acostumaram ao termo 5S, conhecido no mundo por mais de 50 anos que se invista em uma nova campanha de divulgação dos 8S ou 10S. A estratégia sugerida é a inserção destes conceitos direta ou indiretamente nos 5S's, entendida como uma evolução, através do sentido adotado ou mais amplo. Observamos que no caso em estudo realmente a maioria destes conceitos já faz parte da realidade da empresa e do 5S Corporativo, como mostramos através de alguns exemplos que seguem:

- Para que qualquer programa de qualidade tenha sucesso em uma empresa é necessário o apoio das suas lideranças, isto não é diferente para o 5S, e no caso específico na COPEL e SDL. Nosso atual superintendente foi uma das primeiras pessoas da empresa a estudar sobre 5S, integrando uma comitiva que visitou o Japão em 1992 para conhecer o 5S, ele é um grande apoiador e motivador do processo;

- A COPEL possui uma equipe responsável pelo treinamento na empresa e as áreas possuem metas mínimas de treinamento por empregado. Este aspecto inclusive é citado nas diretrizes relativas aos empregados: Incentivar o autodesenvolvimento dos empregados e priorizar o treinamento para o trabalho;

- Vários itens da auto - avaliação utilizada (ANEXO 1) fazem referência à economia e combate ao desperdício, e ao código de conduta, observamos na SDL práticas como a reciclagem de papel e de copos de café e ampla referência e leitura do código em reuniões;

- A COPEL é signatária do Pacto Global e incentiva seus funcionários a participação de serviços voluntários, inclusive liberando os empregados 1 hora por semana para atividades deste tipo. São comuns na SDL campanhas beneficentes, gincanas solidárias, grupos voluntários das áreas, adoção de instituições, etc.

3 A EMPRESA

3.1 DESCRIÇÃO GERAL

3.1.1 COPEL

A Companhia Paranaense de Energia (COPEL), tem como diretor - presidente o Sr. Paulo Cruz Pimentel e possui um total de 6.748 empregados (dados dezembro/2004, Equipe de Recursos Humanos SDL- REHSDL).

Conta com cinco diretorias (fig. 2) e cinco subsidiárias. As subsidiárias Geração, Transmissão e Distribuição são responsáveis pela energia, principal setor de atuação da empresa, além destas citamos as subsidiárias de Telecomunicações e Participações.

A missão da COPEL é gerar, transmitir, distribuir e comercializar energia, bem como prestar serviços correlatos, promovendo desenvolvimento sustentável com retorno para a sociedade paranaense.

Como visão a COPEL deseja ser a melhor empresa do setor elétrico no Brasil até 2006, mantendo o equilíbrio entre os interesses da sociedade e dos acionistas.

São valores da COPEL, os quais devem orientar todas as suas ações internas e externas e as dos empregados e administradores, conforme estabelecido no referencial estratégico da companhia:

Ética – Relacionamento transparente, honesto e equilibrado com todas as partes interessadas.

Responsabilidade Social – Condução da vida da empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas, inclusive das gerações futuras.

Alianças Estratégicas – Parceria e colaboração com todos os setores da empresa e da sociedade, em busca de alinhamento de objetivos e maximização de resultados.

Comprometimento – Condução do trabalho com a mente e o coração, no sentido de uma missão, buscando a excelência.

Assumir Riscos – Decidir, ousar e tomar a iniciativa, como dono da empresa.

Melhoria contínua – Aprendizado contínuo, compartilhando e disseminando o conhecimento.

Valorização dos Empregados – Promoção do crescimento do ser humano integral - empregados e força de trabalho - com a melhoria contínua de sua satisfação, competência e capacitação profissional.

Clareza de objetivos – Definição clara e comunicação transparente dos rumos estratégicos da empresa.

Satisfação dos Clientes – Em todas as ações, considerar que o cliente é a razão da empresa existir.

Valor para o Acionista – Busca do lucro responsável no cumprimento da missão da empresa.

Segurança – Profissionalismo na condução dos negócios, de maneira a garantir a longevidade da empresa, priorizando a segurança das pessoas.

As diretrizes que norteiam o pensamento e ações dos gestores da empresa visam o atendimento a todos seus públicos (clientes, acionistas, sociedade e empregados) como podemos observar na seqüência:

Diretrizes - Clientes

- Prospectar novos clientes e novos mercados
- Priorizar o mercado do Paraná
- Reconquistar os clientes perdidos
- Aumentar as vendas para os clientes atuais
- Fidelizar clientes atuais
- Prover soluções e diferenciação para os grandes consumidores
- Garantir excelência no atendimento, com simpatia e alegria
- Buscar a satisfação dos clientes

Diretrizes – Acionistas

- Reduzir inadimplência, fraudes e perdas comerciais
- Garantir administração séria, eficiente e com transparência
- Melhorar o retorno sobre o patrimônio líquido, compatível com o investimento no setor elétrico
- Obter resultados positivos (lucro)
- Investir em novos projetos com foco na energia e retorno mínimo de 12% sobre o capital próprio
- Privilegiar o retorno para os acionistas, proporcionando dividendos garantidos e constantes

- Primar pela boa governança corporativa, visando maior transparência e controle na divulgação de informações

Diretrizes – Sociedade

- Atender 100% da população paranaense até 2006, antecipando as metas de universalização do atendimento urbano e rural
- Incentivar o uso racional e seguro da energia
- Garantir o fornecimento de energia para a sociedade com qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente
- Ter a menor tarifa do Brasil
- Estimular os empregados à prestação de serviços voluntários
- Garantir segurança no trabalho
- Promover projetos para desenvolvimento social e cultural da sociedade paranaense

Diretrizes – Empregados

- Oferecer condições seguras e saudáveis para o exercício das atividades dos empregados
- Praticar salários e benefícios compatíveis com o mercado de empresas do mesmo porte
- Promover ações de melhoria de qualidade de vida no trabalho aplicadas a todos os empregados
- Incentivar o autodesenvolvimento dos empregados e priorizar o treinamento para o trabalho
- Valorizar a força de trabalho
- Melhorar o clima organizacional

Citamos como um dos principais indicadores da empresa o número de consumidores por empregado da Distribuição que é de 657 (dados de setembro de 2004) e logo apresentamos os principais dados da empresa em números, por subsidiária:

Geração – (Dados Setembro/2004)

Nº de usinas: 18 (17 hidrelétricas e 1 termelétrica)

Capacidade instalada total: 4.550 MW

Potência instalada: 5.004 MVA

Transmissão – (Dados Setembro/2004)

Linhas de transmissão: 6.992,6 km

Nº de subestações: 125

Potência instalada: 15.085,6 MVA

Distribuição – (Dados Setembro/2004)

Linhas de distribuição: 165.576 km

Nº de subestações: 227

Potência instalada: 1.447 MVA

Nº de localidades atendidas: 1.112

Nº de municípios atendidos: 393

Nº de consumidores: 3.157.334

Telecomunicações - Setembro/2004

Cabos ópticos – anel principal: 4.260 km

Cabos ópticos auto-sustentados: 2.324 km

Nº de cidades atendidas: 81

Nº de clientes: 188

3.1.2 Superintendência Regional de Distribuição Leste (SDL)

A Superintendência Regional de Distribuição Leste (SDL), tem como superintendente o Eng. Vlademir Santo Daleffe, e possui um total de 907 empregados próprios, que correspondem 13,5% da mão-de-obra da COPEL, conta ainda 328 empregados terceirizados e 191 estagiários. Está subordinada à Diretoria de Distribuição (fig. 3) e dispõe de um total de 10 gerências (fig. 4).

Todas as ações da SDL buscam o cumprimento da missão da COPEL e o atingimento da visão da empresa, estas são também orientadas pelos valores da companhia e alinhadas às suas diretrizes.

SDL – Dezembro 2004

Nº de consumidores / empregado: 1176

Nº de subestações: 51

Nº de municípios atendidos: 35 (corresponde a 9% PR)

Nº de consumidores: 1 067 120 (33,80% da COPEL)

21 agências

8 postos de atendimento

22 plantões

Veículos 2 rodas: 41

Veículos 4 rodas: 340

Sua área geográfica abrange 21.369 km², como mostra o mapa apresentado na seqüência (fig. 5).

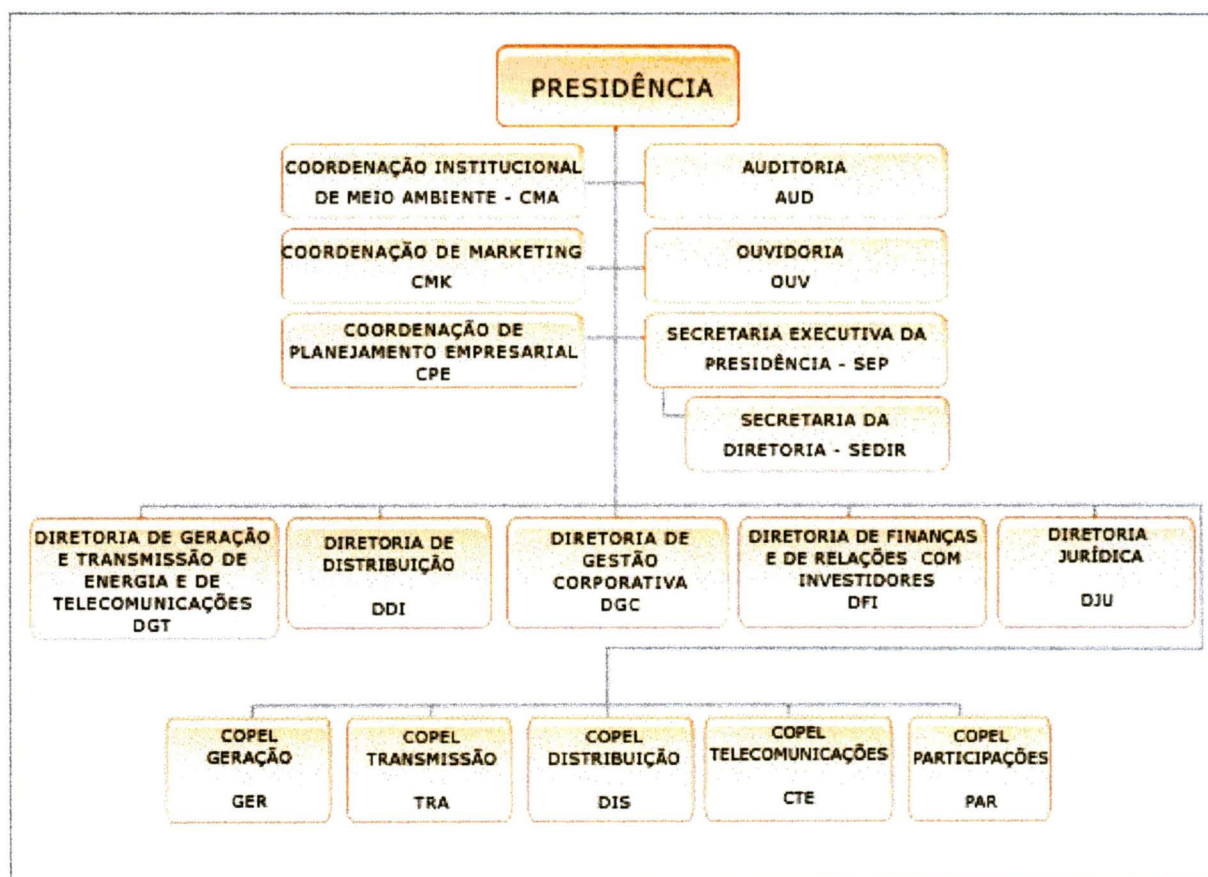


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA COPEL
FONTE: COPEL

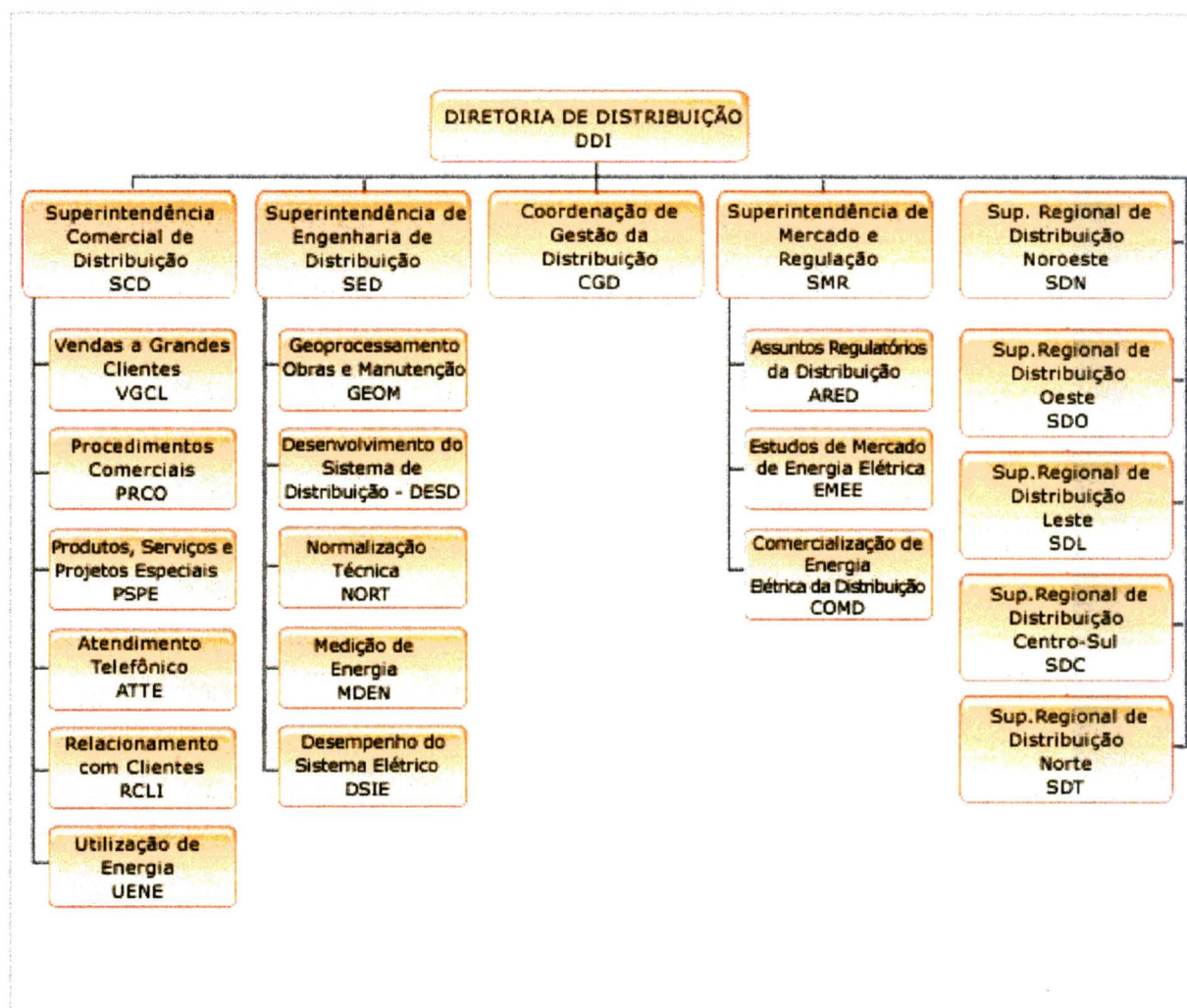


FIGURA 3 – ORGANOGAMA DIRETORIA DE DISTRIBUIÇÃO
 FONTE: COPEL

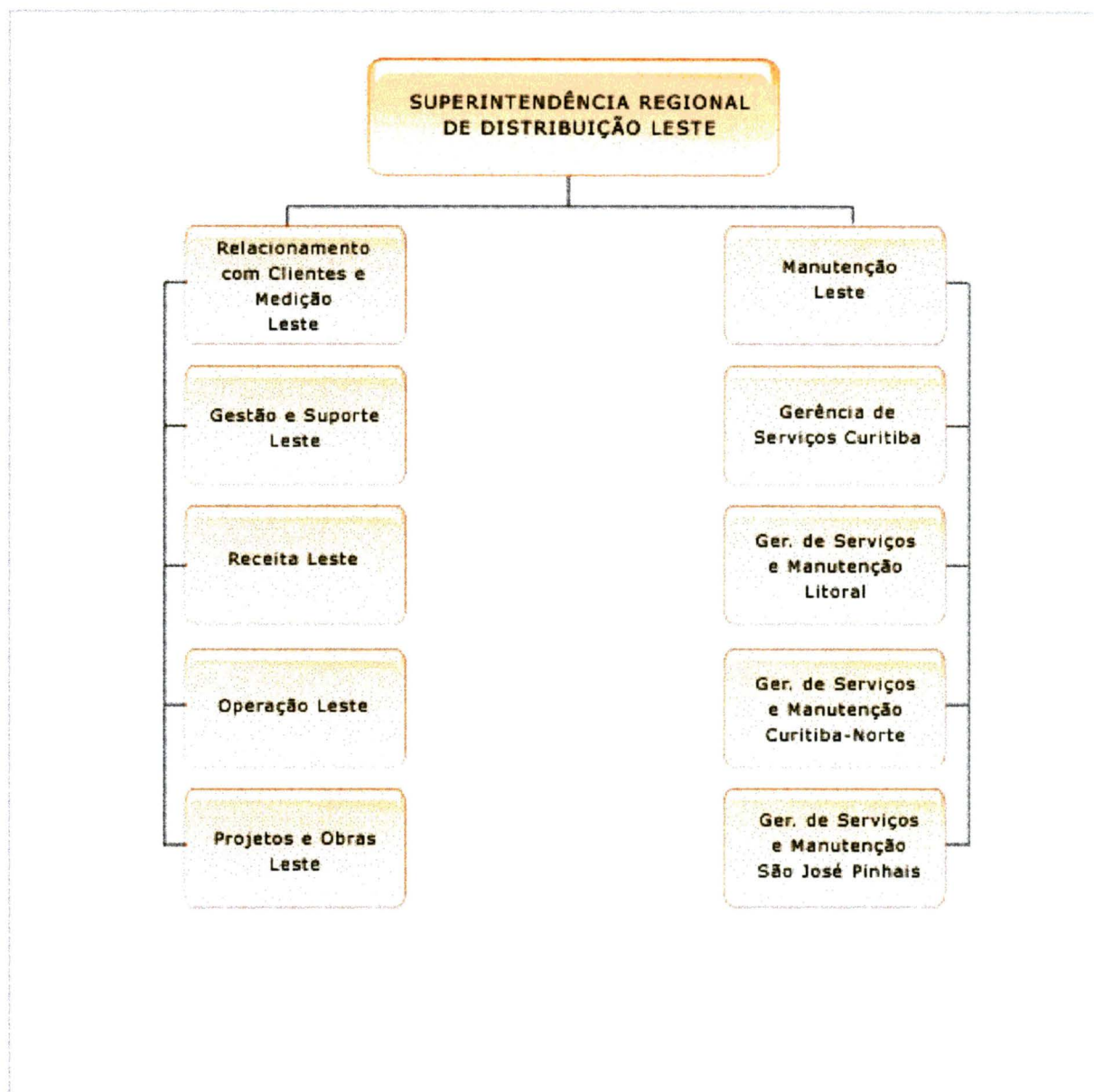


FIGURA 4 – ORGANOGAMA SDL
FONTE: COPEL

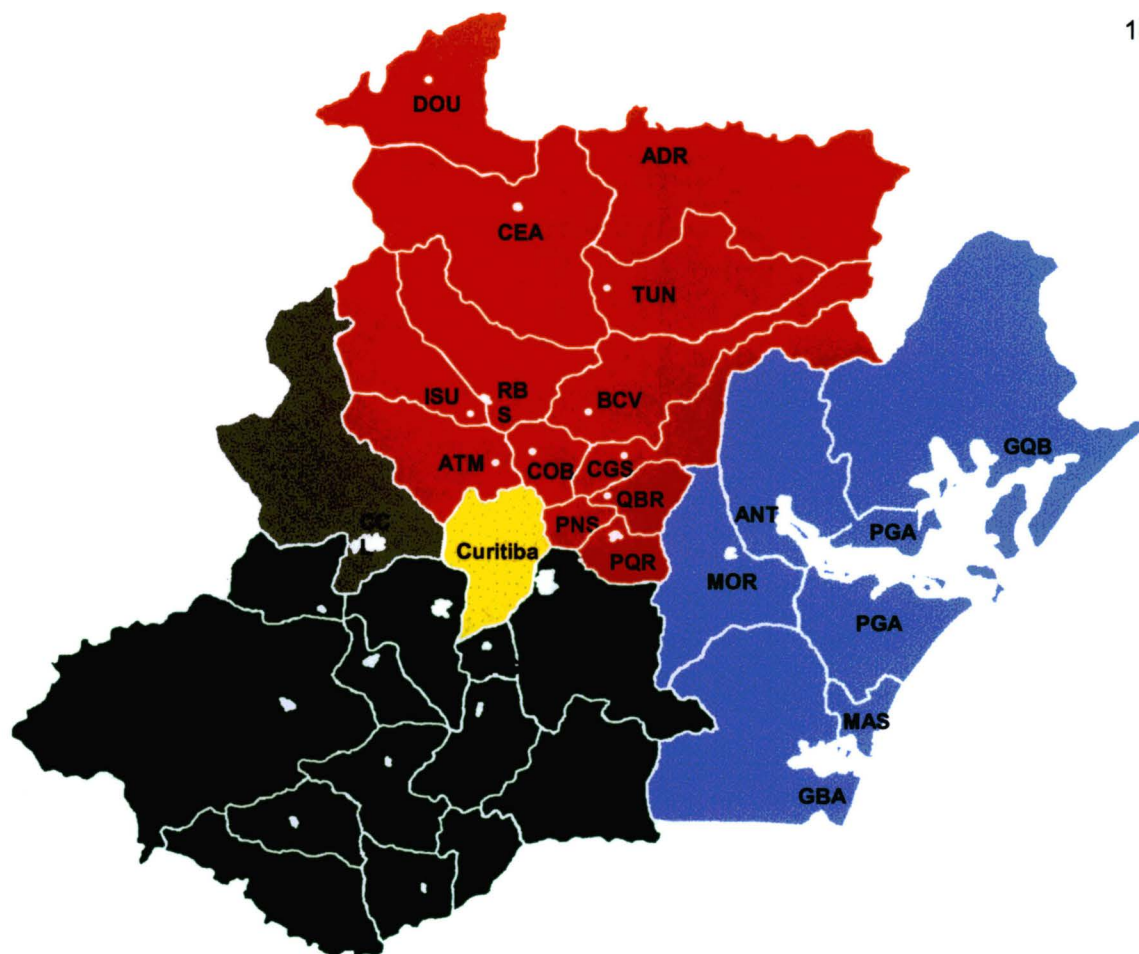


FIGURA 5 - ÁREA DE ATUAÇÃO DA SDL
FONTE: COPEL

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

4.1 HISTÓRICO DO PROGRAMA 5S NA COPEL

O Programa 5S na COPEL teve seu início quando começou a se pensar em Qualidade Total dentro da empresa, sendo o 5S visto como a base para a mesma.

1992 – Primeiros contatos com a Qualidade Total.

1993 – Treinamentos Gerenciais.

1994 – Lançamento do Programa 5S (13 de maio).

Dia do 5S / Faxina Geral (31 de maio).

1995/1996 – Treinamentos e premiações descentralizados.

1997 – Criação da Certificação em 5S na COPEL (formalizada pela circular 040/97).

Piloto da certificação 5S - Agência Santa Felicidade (SDL).

1ª Área Certificada – Centro de Distribuição de Toledo.

1998/1999/2000 – Capacitação dos certificadores

Criação da rede de facilitadores.

Disseminação da Certificação em 5S.

2001/2002 – Continuação da Certificação em 5S.

2003/2004 – O processo de Certificação passou por uma revisão. Foi instituído o monitoramento e o selo 5S. Criação dos Comitês das áreas. Inclusão da palavra segurança ao 4º S, passando para Saúde e Segurança.

O 5S é uma filosofia de trabalho que busca promover: limpeza, organização e disciplina na empresa, através da consciência e responsabilidade de todos, de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.

A implantação do Programa 5S na COPEL deu-se a partir de um propósito firme e correto, a introdução da Qualidade Total, porém consideramos que foram

cometidas falhas de estratégia neste processo, pois inicialmente foi focado apenas o método sem a preocupação com a questão comportamental e cultural.

Em um primeiro instante foi dada muita ênfase ao descarte. Foi instituído o Dia do 5S (31 de maio de 94) onde algumas pessoas procederam descarte de forma desordenada e com pouco critério, criou-se na ocasião o sentimento de quem não descartava não fazia 5S.

Em seguida super valorizou - se o senso de arrumação/ordenação com excessos de etiquetas e identificações, criando muitas vezes poluição visual e sistemas de difícil manutenção.

Porém com o tempo, após treinamentos e reflexões sobre os rumos do programa e a criação da Certificação, de fato os 3 primeiros sentidos foram realmente implantados e foi criada a consciência para que o 4º e o 5º Senso pudessem acontecer.

4.2 PROGRAMA 5S CORPORATIVO

Em 1997, a Coordenação da Qualidade Corporativa da COPEL desenvolveu o processo de Certificação em 5S, formalizado pela circular 040/97 com vistas a permitir – com base nos conceitos de 5S, nas experiências de áreas da COPEL e de outras empresas – a avaliação do estágio de implantação do programa 5S pelas unidades gerenciais da COPEL, bem como sua manutenção ao longo do tempo e incentivar o comprometimento das pessoas com a prática dos 5 sentidos.

O processo de certificação e mais recentemente o de monitoramento fazem parte do Programa 5S corporativo que foi desenvolvido para orientar as áreas na implantação e manutenção dos 5S, considerados como a base para a gestão e melhoria da qualidade e produtividade nas empresas. Este é o conjunto de ações para implantação dos 5S e a sua manutenção ao longo do tempo, compreendendo: consultoria, treinamento, certificação e apoio ao monitoramento às áreas clientes da empresa.

A missão do Programa 5S Corporativo é disseminar a filosofia dos 5 sentidos e orientar a sua implantação e manutenção pelas pessoas, para a melhoria da qualidade de vida e dos resultados empresariais.

O programa tem por visão promover mudança cultural e comportamental no âmbito da COPEL, de forma que essa mudança seja percebida e refletida nas pessoas e no desempenho empresarial.

Apresentamos na seqüência os níveis e os requisitos a serem observados, tanto na implantação como na manutenção do programa 5S.

4.2.1 Níveis de certificação e monitoramento

Existem três níveis de certificação, são eles: bronze, prata e ouro, além do monitoramento, conforme quadro demonstrativo.

QUADRO 1 – NÍVEIS E REQUISITOS DA CERTIFICAÇÃO

NÍVEIS	% da auto-avaliação (pré-requisito)	Prazo mínimo para a próxima certificação	Prazo de validade
1. Bronze	70%	1 ano	2 anos
2. Prata	80%	1 ano	2 anos
3. Ouro	90%	1 ano	2 anos
4. Monitoramento	90%	1 ano	2 anos

FONTE:COPEL

4.2.2 Pré-requisitos para a obtenção da Certificação Bronze

Atender aos itens 1, 4, 19, 23, 81, 87, 98, 99 e 100 da planilha de auto -avaliação (ANEXO 1) e 70%, no mínimo, da pontuação total.

4.2.3 Pré-requisitos para a obtenção da Certificação Prata

Atender aos itens propostos para o nível bronze, além dos itens 13, 17, 71, 86, 88, 89, 90, 94, 102, 106, 108, 109 e 80%, no mínimo, da pontuação total.

4.2.4 Pré-requisitos para a obtenção da Certificação Ouro e Monitoramento

Atender aos itens propostos para os níveis bronze e prata, além dos itens 8, 92, 93, 110, 111 e 90%, no mínimo, da pontuação total.

4.2.5 Monitoramento

Após a obtenção consecutiva dos três níveis de certificação (Bronze, Prata e Ouro), as áreas poderão fazer a manutenção do programa 5S assumindo a Gestão do 5S, pelo monitoramento (equipe/comitê interno ou outras formas), com a orientação e o apoio da Coordenação da Qualidade da COPEL.

Concluída a autocertificação a área receberá o Selo 5S corporativo, conforme procedimentos deste Guia.

Selo 5S Corporativo

O selo 5S representa a manutenção e a evolução da prática dos 5S pela área após a conquista do nível Ouro.

Esse selo tem a validade de dois anos e será emitido e enviado pela Coordenação da Qualidade Corporativa da COPEL ao Comitê de Monitoramento que acompanhou, avaliou e constatou os resultados obtidos, e que terá a responsabilidade de entregar o selo à área, registrando o fato e noticiando-o nos meios de comunicação da empresa.

4.3 HISTÓRICO DO PROGRAMA 5S SDL

A SDL passou por todas as fases do programa da empresa, desde o Dia do 5S, certificações bronze, prata e ouro e atualmente está começando o monitoramento, como abaixo:

1993 – Treinamentos Gerenciais

1994 – Dia do 5S/ Faxina Geral (31 de maio).

Descarte de grande volume de papel, de móveis e de materiais elétricos.

1995/1996 – Criação do Selo Verde – Premiação que era concedida às áreas pelo superintendente, Sr. Humberto Sanches Neto, após visita nas dependências, inspeção visual e entrevistas com os colaboradores. Somente 6 áreas receberam o selo Verde. O foco das observações eram os sentidos de utilização e organização.

1996/1997 – Criação do Super Senso – Premiação, simbolizada por um *banner* que deveria ser entregue às áreas. A SDL possuía 3 auditores que davam instruções nas equipes, auxiliavam na elaboração de um plano de ação para implantação de melhorias e após prazo estipulado deveriam retornar para realizar auditoria e entrega do *banner*. A premiação não chegou a ser entregue a qualquer equipe, pois foi substituída pela certificação que se tornou um programa institucional. Muito embora as áreas não tenham obtido o reconhecimento, todas receberam instruções e fizeram melhorias. O foco nesta fase eram os sentidos de organização e limpeza.

1997(out) – Piloto da certificação 5S – Agência Santa Felicidade. A agência Santa Felicidade recebeu visitas de empresas de várias regiões do Brasil interessadas no programa 5S e na certificação.

1998/1999 – Criação da rede de facilitadores.

Disseminação da Certificação em 5S.

2000 – A SDL teve todas as suas áreas certificadas no nível Bronze.

2001 – A SDL teve todas as suas áreas certificadas no nível Prata.

2002 – A SDL teve todas as suas áreas certificadas no nível Ouro.

2003 – Dois colaboradores da SDL participaram da revisão da Certificação em 5S.

2004 – Criação do Comitê Permanente de 5S da SDL.

Três áreas da SDL receberam o selo 5S corporativo.

Formação dos comitês de áreas para atuarem como facilitadores.

4.4 O 5S HOJE NA SDL

Em agosto de 2004 foi instituído através do comunicado 0009/2004 o Comitê Permanente de 5S da SDL, subordinado diretamente ao superintendente, este é

composto por 16 pessoas de diversas áreas da superintendência. O comitê possui suas atribuições e seus membros, denominados monitores, priorizam e se orientam pelos valores e princípios empresariais da COPEL, atuando com profissionalismo, comprometimento e criatividade nas ações e decisões. Os clientes do Comitê são as equipes e áreas da SDL e seu coordenador é o Sr. Leonildo Casas.

A situação observada hoje na SDL é que das 29 áreas certificáveis, 3 áreas, o que corresponde a 10,34% do total, já passaram pelo processo de autocertificação e receberam o selo 5S Corporativo. As demais áreas receberam uma pré - visita do comitê, elaboraram suas auto - avaliações, e a partir da identificação das oportunidades de melhoria, elaboraram seus planos de ação e estão trabalhando no sentido de amadurecerem seus projetos para a solicitação da nova visita do comitê e solicitação do selo de 5S Corporativo.

QUADRO 2 - QUADRO DE ÁREAS QUE RECEBERAM O SELO 5S CORPORATIVO EM 2004

GBA – Agência Guaratuba	Novembro
PRO – Projetos, Obras e Geoprocessamento de Curitiba	Novembro
MAS – Agência de Matinhos	Dezembro

FONTES: COPEL

São atribuições do Comitê 5S:

- Prestar orientação às áreas/equipes na elaboração dos planos de ação e manutenção do programa 5S;
- Fazer o acompanhamento dos resultados obtidos com o Programa 5S;
- Identificar o nível de aplicação e internalização dos cinco sentidos;
- Disseminar as “boas práticas” das áreas;
- Recomendar os selos 5S corporativos às áreas.

Etapas do processo de monitoramento:

- ♦ **Coordenação:**
 1. Formação do Comitê de Monitoramento 5S da SDL;
 2. Capacitação dos monitores;

♦ **Áreas/equipes:**

1. Preenchem a auto - avaliação 5S para identificação das oportunidades de melhorias;
2. Elaboram plano de ação para solução dos itens pendentes;
3. Executam melhorias conforme plano de ação;
4. Elaboram plano de ação para manutenção do programa 5S;
5. Fazem revisão da auto - avaliação;
6. Envia a auto - avaliação, o plano de ação e o relatório de práticas e resultados ao comitê de monitoramento e solicitam visita dos monitores;

♦ **Comitê de monitoramento 5S:**

1. Recebe a solicitação de visita;
2. Encaminha a solicitação aos monitores (mínimo 2) que farão a visita;
3. Monitores analisam os planos de ação, auto - avaliação e relatório de práticas e resultados;
4. Coordenador do comitê agenda data de visita com a equipe;
5. Monitores visitam a área / equipe;
6. Monitores elaboram relatório com pontos fortes as oportunidades de melhorias e recomendam ao coordenador do comitê o envio do Selo;
7. Coordenador do comitê solicita o envio do selo 5S corporativo à Coordenação.

Caso não obtenha o selo de monitoramento, a área/equipe poderá implementar as oportunidades de melhorias identificadas em conjunto com o monitor, podendo se candidatar novamente após receber a devida orientação e acompanhamento do monitor ou facilitador.

Indicadores / Itens de Controle do Comitê Permanente de 5S:

- % de áreas visitadas;
- Número de selos concedidos;
- % de funcionários novos treinados;
- Pesquisa do nível de satisfação dos clientes em relação ao comitê 5S;
- Avaliação das visitas de monitoramento (via questionário);
- Percentual de áreas autocertificadas.

4.5 RESULTADOS E BENEFÍCIOS ATRIBUÍDOS AO PROGRAMA 5S

Observamos que o 5S na SDL não é visto apenas como descartar, organizar e limpar, mas também como um processo educativo que dá ênfase às práticas saudáveis e que mudam a forma de pensar e agir.

Os 3 primeiros sentidos são de fácil percepção quando visitamos SDL:

- As pessoas procuram manter no local de trabalho somente objetos e informações necessárias, evita-se o desperdício e faz-se reciclagem de papel e de copos plásticos;
- O layout é considerado um fator importante, os itens são dispostos de forma sistemática e utiliza-se comunicação visual de forma coerente;
- Os ambientes são agradáveis e limpos.

No senso de Saúde é onde percebemos que as pessoas reconhecem a importância da prática dos 3 primeiros sentidos. Por parte da empresa há a preocupação com saúde e segurança dos colaboradores demonstrada através de ações como ginástica laboral corporativa, campanhas de segurança e programas de qualidade de vida.

A autodisciplina é vista como a busca da melhoria contínua em nível pessoal e organizacional, gerando o comprometimento com os padrões éticos, técnicos e morais.

Nas equipes que receberam o Selo 5S Corporativo os monitores puderam observar como pontos fortes (resumo dos relatórios pós - visita):

1. Grupos de voluntariado fortes e atuantes;
2. Espírito de equipe;
3. A equipe utiliza as dificuldades como oportunidades para evolução;
4. Internalização dos sentidos;
5. Ambiente agradável;
6. Melhoria no atendimento aos clientes;
7. Benefícios na vida das pessoas, na família e na sociedade;
8. Bom relacionamento;
9. 5S como processo contínuo;
10. Participação na Ginástica Laboral;

11. Atividades filantrópicas;

12. Preocupação com a segurança do trabalho e qualidade de vida das pessoas.

Um indicador que pode ser relacionado diretamente ao Programa 5S é o número de acidentes por empregado, pois utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina são fatores preponderantes na prevenção dos acidentes (Gráfico 1).

Citamos ainda, na seqüência, Pesquisa de Clima Organizacional (PCO) (Gráfico 2) e tempo de atendimento ao cliente urbano em situações de emergência na SDL (Gráfico 3).

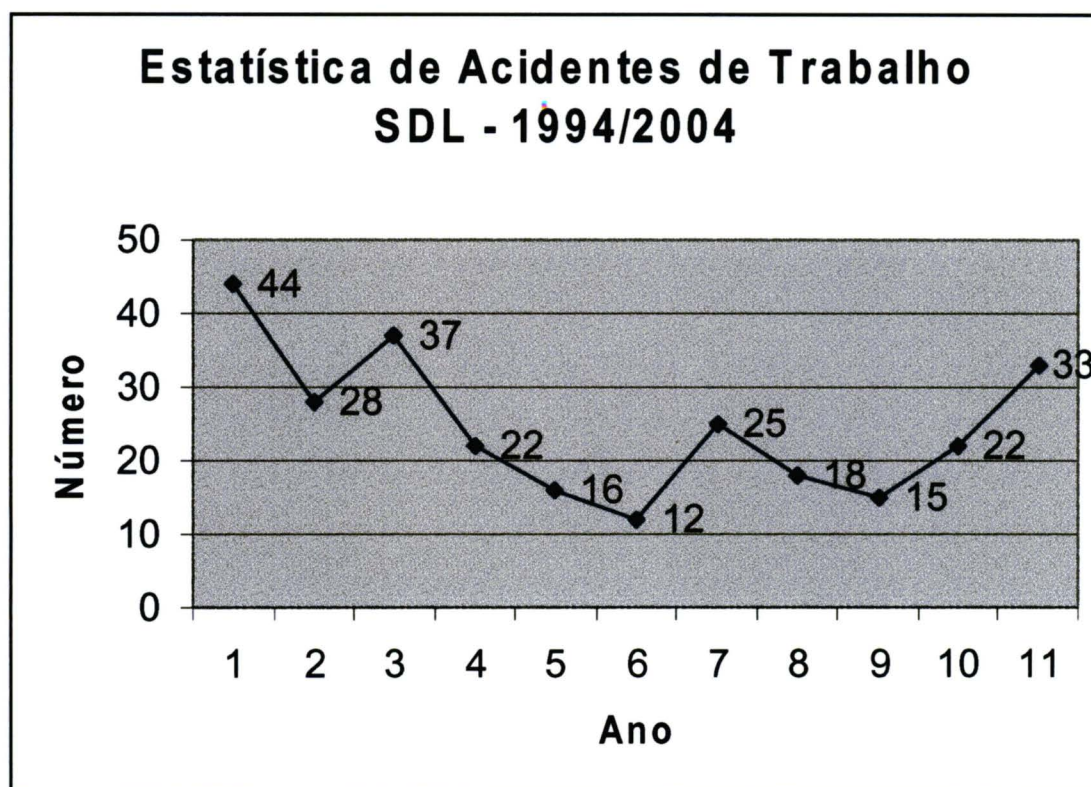


GRÁFICO 1- ESTATÍSTICAS DE ACIDENTES DE TRABALHO NA SDL – 1994/2004
FONTE: COPEL

No ano de implantação do programa 5S na empresa o número de acidentes foi 44, reduzindo no ano seguinte para 28 e voltando a subir para 37 em 1996. Neste período o 5S tinha seu foco nos 3 primeiros S's, mas consideramos que já influenciava fortemente pois nos anos anteriores (não apresentados no gráfico) os números de acidentes chegaram até 88 acidentes em 1 ano. A partir deste período (97/98/99) observamos redução do número de acidentes (22,16,12) por 3 anos consecutivos, neste período aconteceram treinamentos em 5S para colaboradores, a criação da certificação em 5S, concursos e premiações de segurança (Troféu Segurança). Já nos 2 períodos seguintes observamos aumento do número, explicada pela falta de investimentos em segurança, manutenção das redes e dos veículos devido à possibilidade de privatização da companhia.

A partir de 2002 (ano da certificação ouro) notamos novamente 2 períodos (2003/2004) com aumento do número de acidentes que podem ser explicados por alguns fatores como novo governo e reestruturação da empresa, sucateamento da frota de veículos, maior fluxo de veículos e motocicletas na cidade, contratação de mais de 1000 funcionários.

Excluindo-se os fatores exógenos que influenciam fortemente neste indicador podemos considerar que o 5S é fundamental para a redução do número de acidentes, um exemplo simples é a atividade de um electricista: antes de iniciá-la, ele pratica ginástica laboral e participa das reuniões de controle ao risco. Após, planeja suas atividades, executa tarefas padronizadas e mantém no veículo somente os materiais e equipamentos necessários para o desenvolvimento das atividades diárias. Todos os equipamentos e materiais são organizados em caixas projetadas para este fim e mesmo o capacete possui capa protetora.

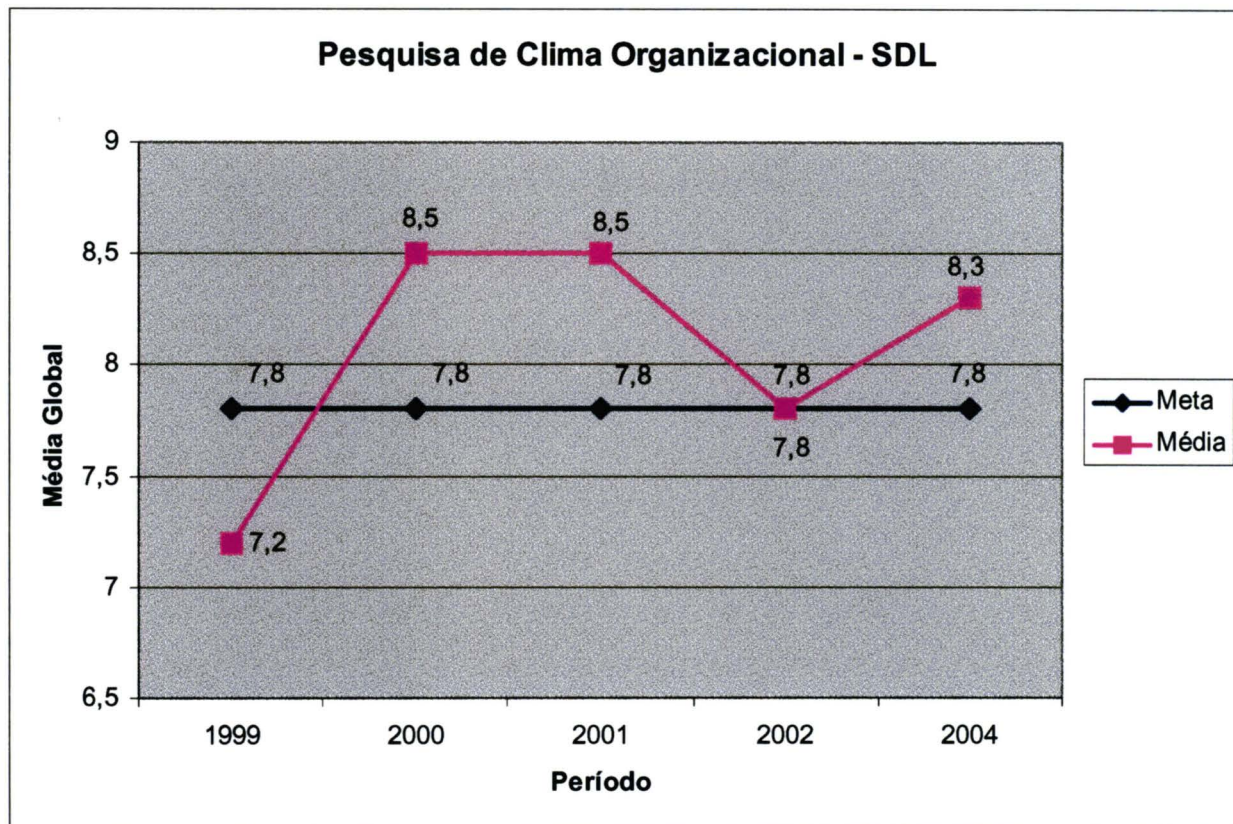


GRÁFICO 2 – PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – SDL
 FONTE: COPEL

NOTA: A PESQUISA NÃO FOI REALIZADA NO ANO DE 2003

Esta Pesquisa de Clima Organizacional constitui-se de um questionário com 50 perguntas, no qual as pessoas têm garantido o sigilo de suas respostas e investiga, entre outros aspectos, segurança, saúde, ambiente físico de trabalho, atuação da gerência e satisfação salarial.

O 5S influencia certamente no clima organizacional, podemos notar no gráfico acima que nas 5 últimas pesquisas realizadas na SDL somente 1 obteve nota abaixo da meta, ano este em que havia a possibilidade de privatização da empresa.

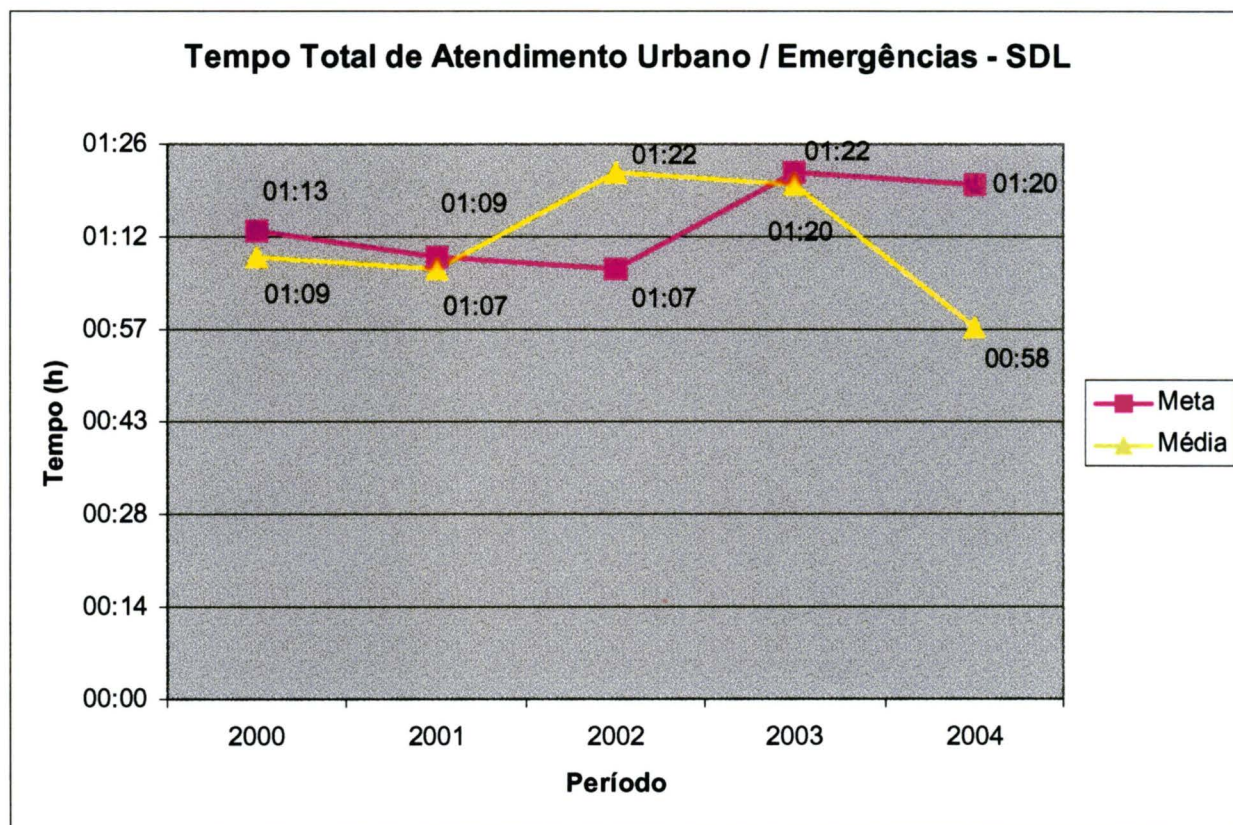


GRÁFICO 3 – TEMPO TOTAL DE ATENDIMENTO URBANO/EMERGÊNCIAS
FONTE: COPEL

O tempo de atendimento urbano em emergências é fortemente influenciado pelas condições climáticas. No ano de 2002 houve uma grande tempestade em Curitiba que acabou elevando consideravelmente este resultado.

Consideramos que ações relacionadas diretamente ao 5S, como auto - avaliações nas áreas e veículos, contribuíram para a redução do tempo em 2004.

5 PROPOSTA

5.1 PLANO DE MANUTENÇÃO E MELHORIA

Grande parte da responsabilidade pela manutenção e evolução dos 5S na SDL, levando em conta os resultados alcançados nos níveis bronze, prata e ouro, reside e depende diretamente da atuação adequada, profissional e coerente dos monitores do comitê com a filosofia dos 5S, portanto o plano de manutenção e melhoria sugerido é para o comitê permanente de 5S da SDL.

As ações do comitê permanente deverão alinhar-se com o planejamento estratégico da SDL/COPEL para somar esforços buscando a conquista dos Prêmios ABRADÉE de Melhor Avaliação do Cliente e Melhor Gestão Operacional.

QUADRO 3 – Plano de Ação

O que	Quando	Quem	Onde	Por que	Como
Reuniões do Comitê	Mensalmente	Membros de Comitê	Local a ser determinado pelo coordenador	Padronizar Procedimento, trocar experiências, acompanhar o plano de ação(PDCA), etc.	Através de Cronograma pré-determinado para 2005
Treinamento dos membros do comitê	Durante o ano de 2005	Membros do Comitê	Local das reuniões e locais de cursos externos	Aumentar os conhecimentos sobre qualidade, oratória, técnicas de apresentação, etc.	Destinar 30 minutos da reunião mensal para instruções repassadas pelos próprios membros e prever participação destes em cursos externos
Divulgação de ações e eventos do comitê na Intranet, Notes, Copel Informações, Mapa de Certificações.	Durante o ano de 2005, após eventos do comitê e após certificações.	Coordenador do Comitê	Na SDL e COPEL	Fomentar o processo da qualidade	O coordenador irá repassar as notícias e matérias elaboradas pelos monitores aos canais responsáveis
Acompanhamento dos Itens de Controle	Mensalmente	Membros do Comitê	Programa específico	Verificar o desempenho do Comitê (PDCA)	Acompanhamento do realizado em relação ao projetado, com elaboração de relatório 3 gerações para metas não atingidas
Treinamento de 75 colaboradores dos comitês de áreas	Até março de 2005	Membros do Comitê	No auditório da SDL	Multiplicar os conceitos da qualidade e descobrir pessoas com perfil adequado para se tornarem monitoras	Através de treinamento específico (8h)
Treinamento de funcionários novos e estagiários	Sempre que tivermos novos funcionários	Membros do Comitê	No auditório da SDL	Nivelar os conhecimentos dos novos funcionários	Através de treinamento específico (8h)

O que	Quando	Quem	Onde	Por que	Como
Painel demonstrativo das áreas certificadas	Até Fevereiro de 2004	Coordenador do Comitê	Na SDL	Estimular áreas e dar posição sobre áreas já certificadas	Através de mural que demonstre percentuais de áreas já certificadas
Recomendar o selo corporativo para todas as áreas da SDL	No decorrer do ano de 2005	Comitê Permanente	Na SDL	Para que as áreas tenham todos os benefícios atribuídos ao 5S	Trabalhar junto aos comitês de áreas e auxiliar as equipes na resolução de suas pendências, na elaboração de plano de manutenção e melhoria e fazer pré – agendamento da visita dos monitores para no máximo até julho de 2005
Revisão das ações de 2005 e definição de metas para 2006	Dezembro de 2005	Comitê Permanente	Na SDL	Aprimorar e dar continuidade ao Processo	Em reunião de análise crítica
Visita em todas as áreas da SDL	No decorrer de 2006	Membros do Comitê	Na SDL	Verificar a execução das ações de manutenção e melhoria previstas nos planos de ação, dar continuidade ao processo, fomentar o processo de qualidade.	Elaborar um cronograma de visitas com data de 1 ano após o recebimento do selo 5S corporativo

5.2 RESULTADOS ESPERADOS

O principal resultado esperado é realmente a manutenção e melhoria do programa e o desejo que a cultura do 5S ultrapasse as fronteiras da empresa e seja levado para as famílias, escolas, comunidades e associações das quais os funcionários fazem parte, resultando em benefícios para toda sociedade e meio - ambiente em que a empresa está inserida.

6 CONCLUSÃO

O 5S deve introduzir os programas de qualidade nas empresas porque muda a forma de pensar e agir das pessoas. Devemos esperar não somente resultados tangíveis, mas esta grande mudança. Inicialmente o Programa 5S na empresa não tinha clara esta visão, o que se constituiu como uma estratégia equivocada, porém que serviu de importante aprendizado para o seu pleno desenvolvimento, tanto que hoje a COPEL apresenta, auxilia e ensina 5S em outras empresas, como a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) e a Companhia de Saneamento do Paraná (SANEPAR).

A COPEL modificou-se nestes 10 anos em que possui Programas de Qualidade Total e 5S, é uma empresa melhor, mais competitiva e alguns resultados relacionam-se diretamente a estes programas como:

- Melhor aproveitamento do potencial humano e material;
- Redução dos custos;
- Atuação na prevenção de acidentes;
- Maior agilidade e eficácia operacional;
- Ações voltadas à qualidade de vida das pessoas.

O 5S como Programa de Qualidade possui um início mas nunca estará acabado, busca sempre melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.

Finalmente, consideramos que o 5S, devido as suas características motivacionais e poder de mobilização, pode não só mudar empresas, como também a sociedade ao auxiliar na melhoria dos sistemas de gestão do setor público, escolas e hospitais e incentivar ações voluntárias e de preservação do meio - ambiente. Desta forma, contribuindo sobremaneira para o bem-estar e qualidade de vida das pessoas.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Programa 8S: Da alta administração a linha de produção: que fazer para aumentar o lucro?**. Rio de Janeiro: Interciências, 2001.

COPEL, Coordenação da Qualidade. **Manual do Programa 5S Corporativo da COPEL**. Curitiba: COPEL, 2004.

RIBEIRO, H. **5S: A Base para a Qualidade Total**: um roteiro para uma implantação bem sucedida. 7.ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RIBEIRO, H. Avalie o 5S de sua empresa. **Revista Falando de Qualidade**. Nov. 2003.

SILVA, J. A. B. Implementando o Programa 10S nas empresas. **Revista Falando de Qualidade**. out. 2004.

SILVA, João Martins, **5S: o Ambiente da Qualidade**. Belo Horizonte: FCO, 1994.

Técnicas de Qualidade e Marketing. **TQM**. Disponível em <[http:// www.tqm.com.br](http://www.tqm.com.br)>
Acesso em 01/12/2004

ANEXO

ANEXO I



AUTO-AVALIAÇÃO



INFORMAÇÕES DA ÁREA: (imprescindível o preenchimento)

Área / Equipe (Nome e Sigla):	Nº de pessoas
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gerente da área / Coordenador de Equipe	Telefone
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Facilitador da área	Telefone
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Certificação pretendida pela área / equipe	Última certificação
<input checked="" type="radio"/> Bronze <input type="radio"/> Prata <input type="radio"/> Ouro <input type="radio"/> Monitoramento 5S	<input type="text"/>

Equipes subordinadas à área (incluir endereço):	Nº de pessoas
Área / cidade / endereço	
<input type="text"/>	<input type="text"/>

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO:

Os itens, cuja numeração estiver em **negrito** são pré-requisitos para o nível de certificação ou obtenção do selo 5S (monitoramento) pretendido.

SENDO:

Indica o **senso** de maior impacto em cada questão (U-utilização, O-ordenação, L-Limpeza/ conservação, S-segurança/saúde/qualidade de vida, A-autodisciplina/conhecimento).

SITUAÇÃO:

Ok - O item foi completamente atendido;

Pendente - O item se aplica à área e não foi atendido;

Não se aplica - Não se aplica o item à área.

PONTUAÇÃO:

Pontuação referente ao item: O cálculo é feito automaticamente em relação ao peso do **senso**.

Pesos:

3 = Senso de Utilização

2 = Senso de Ordenação

1 = Senso de Limpeza

5 = Senso de Segurança e Saúde

5 = Senso de Autodisciplina

INFORMAÇÕES

31	O acesso às informações impressas utilizadas no desenvolvimento das atividades é prático e adequado às necessidades dos usuários (planilhas, mapas operacionais, etc.?)		O
32	Todas as informações impressas obedecem um critério de identificação e ordem de arquivamento (data, cor, número, código, região, etc.)?		O
33	Existe critério para descarte de documentos impressos - prazo de retenção, em pastas e arquivos, inclusive arquivo morto?		U
34	Existe cópia de segurança dos arquivos, quando necessário?		U
35	Os disquetes, CDs ou unidades de computador (pastas) possuem identificação que facilitem sua localização inclusive por outros usuários?		O
36	Existe critério para se fazer descarte e manutenção dos arquivos eletrônicos?		A
37	As informações afixadas no edital estão atualizadas (prazo de permanência) e agregam valor ao processo de trabalho?		U
38	Existem ações para orientação às pessoas quanto ao uso correto dos meios eletrônicos, tais como, arquivos da rede, unidades do computador, notes, etc.?		A
39	As pessoas mantêm o correio eletrônico (notes) des congestionado e nos limites de espaço permitido?		A

EQUIPAMENTOS e FERRAMENTAS

40	Os equipamentos e/ou ferramentas estão identificados, limpos, conservados e em pleno funcionamento?		L
41	A limpeza e manutenção dos equipamentos e/ou ferramentas são feitas conforme cronograma e respeitando as especificações (frequência, produtos específicos de limpeza e procedimentos)?		L
42	Os empregados desligam os equipamentos (microcomputador, ar condicionado, ventilador, etc.) no final do expediente, exceto aqueles com orientação de funcionamento diferenciado?		A
43	Os equipamentos de ar condicionado, principalmente o filtro, estão limpos e em pleno funcionamento?		S
44	Os itens relacionados nos termos de responsabilidade dos empregados foram conferidos e estão em conformidade?		A

ILUMINAÇÃO

45	O nível de iluminação foi medido por luxímetro e está dentro das recomendações de segurança?		S
46	As luminárias e as lâmpadas estão corretamente fixadas, evitando acidentes?		S
47	As tomadas estão em pleno funcionamento e identificadas quanto à tensão?		S
48	As caixas de distribuição de energia estão limpas e identificadas, interna e externamente?		O
49	A fiação foi colocada de modo a não oferecer risco de acidente?		S

AMBIENTE INTERNO

50	As paredes e portas estão limpas e conservadas?		L
51	Os móveis estão na quantidade necessária?		U
52	Os móveis estão limpos e conservados?		L
53	Os elementos decorativos não atrapalham o desenvolvimento do trabalho?		O
54	O jardim e/ou os vasos de plantas estão livres de lixo (mato, ponta de cigarro, papéis, copos descartáveis, etc.)?		L
55	Existem fixadores de porta na parede ou chão, quando há necessidade?		U
56	O piso, rampas e escadarias estão limpos e conservados?		L
57	O piso não oferece riscos de acidentes?		S
58	As janelas, vidros, cortinas e grades estão conservadas e limpas?		L
59	As escadarias e rampas atendem as exigências de segurança (exemplo: corrimão, piso antiderrapante, sinalização)?		S

AMBIENTE EXTERNO

60	O telhado, beiral e calha estão conservados?		L
61	Existem placas de identificação nos portões de acesso às instalações (usinas, agências, almoxarifados, subestações, etc)?		L
62	Pátio, calçadas e jardins estão limpos e conservados?		L
63	A área de circulação externa está desobstruída e não oferece risco de acidente?		S
64	As instalações (reservatórios, subestações, almoxarifados, etc.) possuem sinalização de segurança, alertando sobre os riscos de acidente?		S
65	O pátio e cubículo de subestação utilizados pela equipe estão conservados e limpos?		L
66	O muro e cerca das instalações estão limpos, conservados e sinalizados?		S

CANTINA

67	Os utensílios e o local são limpos e higienizados diariamente?		L
68	As garrafas térmicas são higienizadas com escova própria e estão identificadas?		L
69	O lanche é manuseado com higiene e acondicionado em recipiente adequado?		S
70	O depósito de gás atende às recomendações de segurança?		S

BANHEIRO

71	Os usuários do banheiro contribuem para mantê-lo limpo e higienizado?		A
72	As louças e os metais estão funcionando adequadamente, sem vazamentos, limpos e conservados?		L
73	A reposição e a quantidade de produtos de higiene (sabonete, papel higiênico e papel toalha, etc.) são adequadas?		U

LIMPEZA

74	Os utensílios de limpeza são limpos e guardados em local apropriado após sua utilização (ex.: mangueira, vassoura, rodo, etc)?		U
75	Os utensílios e materiais de limpeza estão na quantidade adequada (inclusive quando limpeza terceirizada)?		U
76	O lixo quando disponibilizado para a coleta pública, é acondicionado em local próprio e protegido contra vandalismo?		L
77	Os recipientes para lixo e materiais recicláveis estão na quantidade adequada e são esvaziados periodicamente?		U
78	Existe uma agenda de limpeza para as rotinas que não são diárias (exemplo: prateleira, armário, luminárias, vidros, persianas, cortinas, paredes, teto)?		A
79	Os tapetes estão limpos, conservados e não oferecem riscos de acidentes?		S
80	Existe orientação para uso racional e reutilização de recursos (água, materiais de limpeza - sabão, detergente, sacos de lixo, energia, etc.)?		A

VEÍCULOS

81	Os veículos apresentam condições de uso adequadas (sinalização, freios, pneus, extintor, etc)?		U
82	Os usuários mantêm os veículos limpos (observar a atividade característica da área, condições climáticas e pavimentação)?		A
83	Existe o hábito dos usuários deixarem os veículos utilizados em perfeitas condições de uso para o próximo (abastecido, limpo, em pleno funcionamento)?		A
84	Os materiais e equipamentos acondicionados nos veículos estão limpos e organizados?		O
85	O cronograma de manutenção preventiva e troca de óleo é seguido e está atualizado?		A

SEGURANÇA DO TRABALHO

86	As pessoas participam ativamente das ações de prevenção da Segurança, Saúde e Meio-Ambiente do Trabalho promovidas pela Empresa?		S
87	O gerente coordena e se envolve pessoalmente nas atividades de prevenção da Segurança, Saúde e Meio-Ambiente do Trabalho promovidas pela Empresa?		S
88	As pessoas estão indicando os riscos de acidentes em seus respectivos locais de trabalho?		S
89	Existem medidas para prevenir riscos de acidentes na realização das atividades da equipe?		S
90	Os riscos de acidentes apontados na sua área foram corrigidos visando a prevenção ativa de acidentes?		S
91	São preenchidas APRs (análise preliminar de riscos) e LEMs (liberação de equipamentos para manutenção) pelas equipes de manutenção antes de executar as atividades na usina?		S
92	Existe na área um plano de ação elaborado pela equipe para a conquista de "zero-acidentes" na Copel, incluindo contratados e a comunidade?		S
93	Existem ações da área para prevenção de acidentes com terceiros (comunidade)?		S
94	Existem ações preventivas para condução segura e redução dos acidentes com veículos?		S
95	Os representantes eleitos da CIPA promovem a participação e a colaboração de todos os empregados na elaboração do PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais)?		S
96	Os empregados participam da elaboração do mapa de riscos ambientais realizado pela CIPA?		S
97	O mapa de risco afixado no local de trabalho é atualizado anualmente conforme legislação brasileira?		S
98	Os empregados que atuam na área de risco receberam todos os treinamentos de segurança necessários para a função e o estão efetivamente aplicando nas suas atividades?		S
99	As pessoas possuem todos os equipamentos de proteção individual e coletivos necessários à realização de suas atividades com segurança?		S
100	Todos os colaboradores da área que trabalham em atividade de risco utilizam os EPIs definidos pela área de Segurança do Trabalho?		S
101	As pessoas possuem conhecimento sobre ergonomia?		S
102	Os problemas ergonômicos foram identificados e existe plano de ação para solucioná-los?		S
103	Existe sinalização do sistema anti-incêndio (placa de sinalização de extintor, saídas de emergência)?		S
104	Quando necessário, existe plano de contingência para atendimento a legislação vigente (combate a incêndio, primeiros socorros, evacuação do local)?		S
105	Os ruídos decorrentes dos equipamentos estão dentro dos limites recomendados pela Área de Segurança?		S

GESTÃO DO PROGRAMA 5S

106	Existe plano de manutenção e/ou melhoria do 5S atualizado e consensado pela equipe e com a participação e comprometimento do gerente?		A
107	Existe um comitê atuante com responsabilidades e prazos definidos, para promover a manutenção dos 5S pelas equipes?		A
108	Caso hajam pendências nos itens que requeiram investimentos, existe planejamento para execução?		A
109	As pessoas assumiram gradativamente a responsabilidade pela manutenção e melhoria do programa 5S, reduzindo a dependência do gerente e/ou facilitador?		A
110	A equipe monitora os resultados atribuídos ao programa 5S (ex.: otimização de processos, economicidade, ambientais, sociais, humanos, financeiros, materiais, etc.)? Descrever os principais resultados da área e anexar à auto-avaliação.		A
111	Existe plano de ação para melhorar/solucionar os itens (relacionados à filosofia dos sensores) da última pesquisa de clima organizacional?		A
112	Após a obtenção da certificação ouro a equipe está estabelecendo objetivos e planejando ações para monitoramento do 5S?		A
113	O facilitador 5S que orientou a equipe atendeu às expectativas (conhecimento da filosofia dos sensores, orientações claras, sugestões adequadas, auxílio na elaboração de planos de ação, etc.)?		A

PERCENTUAL DA PONTUAÇÃO OBTIDA

0,00%