



Programa Colaborativo – Uma iniciativa do grupo CPFL que visa implementar a cultura 5S e 10S, com objetivo de promover a padronização, organização, melhoria contínua e preparação para auditorias de certificações ISO (9001, 14001 e 45001).

Tema: ESG - Environmental, Social and Governance

Autores: Thamires Cristina Marques da Silva e Cassio Henrique Florido

Co-Autores: -

Empresa: CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz

Resumo

O Programa Colaborativo é uma iniciativa estruturada para promover a melhoria contínua dentro da organização, através de ações conjuntas entre diferentes áreas e colaboradores. Baseado nas metodologias 5S e 10S, bem como nos requisitos das normas certificadoras de Qualidade, Segurança e Meio Ambiente, o programa tem sido implementado com sucesso desde 2017. Desde então, o grupo CPFL tem alcançado resultados positivos, como a otimização de processos, aumento da eficiência operacional e promoção de uma cultura de colaboração. Esses esforços têm gerado benefícios significativos, incluindo maior produtividade, organização e segurança.

1. Introdução

No setor de distribuição, o Grupo CPFL opera com quatro distribuidoras: CPFL Paulista, CPFL Piratininga, CPFL Santa Cruz e RGE. Juntas, nossas distribuidoras atendem cerca de 10,6 milhões de clientes em uma área de concessão superior a 300 mil km², abrangendo os estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Paraná. Com uma participação de 14% no mercado nacional, somos a segunda maior companhia do país em volume de energia vendida, contando com mais de 15 mil colaboradores em todo o Brasil.

Nossa missão é fornecer energia sustentável, acessível e confiável, tornando a vida das pessoas mais segura, saudável e próspera nas regiões onde atuamos. Valorizamos a segurança como um compromisso inegociável e nos dedicamos à entrega de resultados e à busca contínua da excelência.

Alinhado com nossa missão e valores, o desenvolvimento do Programa Colaborativo visa criar uma base sólida para um sistema de gestão da qualidade. O programa promove uma cultura de qualidade, conscientização e engajamento, além de melhorias nos processos e preparação para auditorias. Sua metodologia inclui o Programa 5S, 10S e os requisitos das normas ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 45001 (Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional) e ISO 14001 (Gestão Ambiental).

Desde 2017, o programa é implementado nas Estações Avançadas das distribuidoras e, em 2024, contou com mais de 260 Estações Avançadas. O programa está em expansão para outros negócios do grupo,

como as bases operacionais da CPFL Serviços, onde foi implantado em 2023, incluindo Cadeia Reversa e Desmantelamento. Em 2024, foi expandido para as bases da CPFL Transmissão.

As metodologias 5S, 10S e requisitos das normas são efetivamente trabalhados pelo Programa em 4 pilares: Organização, Padronização e Segurança, Meio Ambiente e Limpeza e Disciplina, conforme Figura 1.



Figura 1 - Pilares do Programa Colaborativo

Pilar Organização: Significa estabelecer critérios e locais apropriados para armazenar, guardar ou dispor de materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados, com o objetivo de facilitar o uso, buscar, localizar e armazenar de qualquer item.

Pilar Padronização e Segurança: Assegura que produtos, serviços e processos estejam em conformidade com normas e padrões estabelecidos, garantindo consistência, qualidade e segurança. Além disso, promove um ambiente de trabalho seguro, prevenindo incidentes, acidentes e doenças ocupacionais. São exigidos padronização nas identificações, documentos obrigatórios, sinalizações de segurança, armazenamento e descarte de EPIs e armazenamento correto de produtos químicos.

Pilar Meio Ambiente e Limpeza: Define a importância garantir que as atividades sejam realizadas de maneira responsável e sustentável, protegendo e preservando o meio ambiente, desde a gestão de resíduos até a emissão de poluentes e o uso sustentável dos recursos naturais.

Pilar Disciplina: Significa que os padrões e políticas da empresa devem ser criteriosamente cumpridos com a colaboração de todos.

Cada pilar abrange seus respectivos requisitos da metodologia 5S e 10S e os requisitos das normas, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Pilares Programa Colaborativo x 5S, 10S e Normas certificadoras

Pilar	Normas e Sentos relacionados
Pilar 1 – Organização	ISO 9001 – Gestão da Qualidade
	ISO 45001 – Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional
	Senso de Utilização
	Senso de Ordenação
Pilar 2 – Padronização e Segurança	ISO 9001 – Gestão da Qualidade
	ISO 45001 – Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional
	Senso de Ordenação
	Senso de Saúde
Pilar 3 – Meio Ambiente e Limpeza	ISO 14001 – Gestão Ambiental
	ISO 45001 – Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional
	Senso de Economia
	Senso de Saúde
	Senso de Limpeza
	Senso de Responsabilidade Social
Pilar 4 – Disciplina	ISO 9001 – Gestão da Qualidade
	ISO 45001 – Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional
	Senso de Autodisciplina
	Senso de Treinamento
	Senso de Determinação de União
	Senso de Princípios Morais e Éticos

O Programa Colaborativo contribui com os seguintes resultados:

- Melhoria da qualidade de vida das pessoas;
- Criação de um ambiente favorável ao trabalho em equipe e inovações;
- Criação de uma cultura de qualidade;
- Promoção do sentimento de pertencimento e proteção ao Meio Ambiente;
- Incorporação de bons hábitos;
- Compartilhamento de boas práticas;
- Otimização de espaço;
- Racionalização do tempo;
- Redução de condições inseguras;
- Maior facilidade na execução das tarefas.

2. Desenvolvimento

2.1 Papéis e Responsabilidades

A organização do Programa Colaborativo conta com quatro frentes principais, cada uma desempenhando papéis essenciais para seu funcionamento: a Área da Qualidade, o Fórum Colaborativo, os Líderes e os Facilitadores.

Área da Qualidade: Responsável por garantir a manutenção de todas as etapas do ciclo do Programa Colaborativo, definir e validar ampliações do escopo e das estratégias do programa, além de estabelecer o cronograma de cada ciclo. Também fornece suporte aos facilitadores e líderes das áreas, elabora materiais de treinamento, comunicação e formulários para avaliações, bem como planeja e realiza visitas de avaliação. Outras responsabilidades incluem monitorar informações relevantes do programa, encaminhar o reporte de resultados, organizar a etapa de reconhecimento e divulgar as oportunidades de melhoria. Por fim, realiza treinamentos com os facilitadores, assegurando a execução eficiente do programa.

Fórum Colaborativo: Composto pelas áreas de Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança, é responsável por realizar visitas de avaliação e conduzir a etapa do fórum para definir o ranking final de cada ciclo. Também realiza treinamentos com os facilitadores antes de cada ciclo e, quando necessário, revisa os requisitos do checklist. Além disso, fornece suporte contínuo aos facilitadores e líderes das áreas, garantindo a execução adequada e alinhada dos processos.

Líderes das Áreas: Têm a função de indicar facilitadores e incentivar os colaboradores a praticarem as ações do programa. Através do exemplo, demonstram comprometimento com os princípios do Programa e servem como referência de comportamento para os demais.

Facilitadores: Responsáveis por multiplicar o Programa em suas localidades, aplicar a metodologia, realizar as avaliações, inseri-las no sistema, treinar os colaboradores das unidades em cada pilar e comunicar os resultados.

2.2 Ciclo Programa Colaborativo

O ciclo do Programa Colaborativo é dividido em etapas que ocorrem ao longo do ano, incluindo períodos de avaliações, autoavaliação e avaliação cruzada. Essas etapas garantem a manutenção das boas práticas e a identificação de oportunidades de melhoria. A definição do ranking final é baseada em critérios de elegibilidade, visitas e reuniões do fórum. As ações do Programa Colaborativo são desenvolvidas continuamente nas localidades, e os ciclos de avaliações servem para evidenciar as ações realizadas ao longo do ano.

2.2.1 Autoavaliação

Os facilitadores avaliam suas próprias localidades, utilizando o checklist disponibilizado pelo fórum respondendo cada questão com envio de evidências que comprovem a pontuação escolhida.

Para contabilizar a pontuação de cada localidade, é atribuído para o Pilar 1 (Organização) o peso de 20%, Pilar 2 (Padronização e Segurança) 40%, Pilar 3 (Meio ambiente e Limpeza) 30% e Pilar 4 (Disciplina) 10%, totalizando 100% da avaliação.

Para cada pergunta do checklist deve ser atribuída uma das alternativas de critério para avaliação de conformidade dos pilares: “Não atende” (Parte significativa do item não é atendida ou não realiza) com pontuação 0, “Atende parcialmente” (Atende ao item parcialmente) com pontuação 5, “Atende, mas precisa de melhoria” (Comete algumas falhas pontuais) com pontuação 8, ou “Atende” (Atende ao item em 100%) com pontuação 10, conforme Figura 2.

	Significado	Pontuação	Faixa de atendimento
Não atende	Não realiza os requisitos do item	0	0%
Atende parcialmente	Parte significativa do item não é atendida	5	50%
Atende, mas precisa de melhorias	Comete algumas falhas pontuais	8	80%
Atende	Atende ao item em 100%	10	100%

Figura 2 - Critérios para avaliação de conformidade dos pilares.

2.2.2 Avaliação Cruzada

Os facilitadores avaliam a autoavaliação preenchida por outra localidade, confirmando se as evidências fornecidas sustentam a pontuação atribuída agregando um nível adicional de revisão, promovendo o alinhamento das localidades aos padrões estabelecidos e fortalecendo a transparência e a confiança no processo.

2.2.3 Elegibilidade

As localidades que se destacarem durante as avaliações passarão pelo crivo das áreas de segurança e meio ambiente, baseando-se nos indicadores de acidentes e ocorrências de multas e infrações ambientais.

2.2.4 Visitas

As localidades aprovadas nos critérios de elegibilidade recebem uma visita do Fórum do Colaborativo, utilizando o mesmo checklist das avaliações garantindo a integridade das informações apuradas nas etapas de avaliações.

2.2.5 Reunião do Fórum

Após a realização das visitas, o Fórum do Colaborativo se reúne para discutir as evidências coletadas e determinar o Ranking Final. Os participantes verificam a consistência das informações, garantindo que todos os critérios foram avaliados de maneira justa e uniforme como finalidade de promover transparência e imparcialidade na definição dos resultados

O ranking final das localidades, dividido em categorias por número de clientes atendidos, reflete o nível de aderência aos padrões e critérios estabelecidos, destacando as localidades com melhores práticas, estas são reconhecidas em um evento de premiação para o incentivo da competição saudável entre as localidades.

2.2.6 Oportunidades de Melhorias

Após o final de cada ciclo, as localidades finalistas recebem um relatório das avaliações de visita e do fórum, apontando os pontos fortes e oportunidades de melhoria para que as áreas identifiquem as causas e executem as ações corretivas necessárias.

São realizados pelo fórum do Colaborativo workshop de boas práticas e treinamentos com todas as localidades participantes, com objetivo de manter a disciplina e a melhoria contínua dos requisitos do Programa durante todo o ano.

As localidades classificadas com desempenho inferior em relação aos critérios avaliados durante o ciclo, participam da etapa de plano de adequação voltada para o desenvolvimento e acompanhamento. Nessa etapa, são elaborados planos de ação sugeridos pela equipe da qualidade, com o objetivo de garantir o cumprimento das exigências do programa.

As oportunidades de melhoria são identificadas por meio de uma análise detalhada da autoavaliação da localidade. Essas oportunidades são registradas, priorizadas e monitoradas individualmente, assegurando que cada ação planejada contribua diretamente para a evolução da localidade e o alinhamento com os padrões estabelecidos.

3. Conclusão

O Programa Colaborativo certamente tem um impacto significativo na cultura da empresa e em seus resultados. Os resultados obtidos ao longo dos dois últimos anos de aplicação demonstram a evolução das localidades em relação ao atendimento dos requisitos do programa, evidenciado nas Figuras 3 e 4:

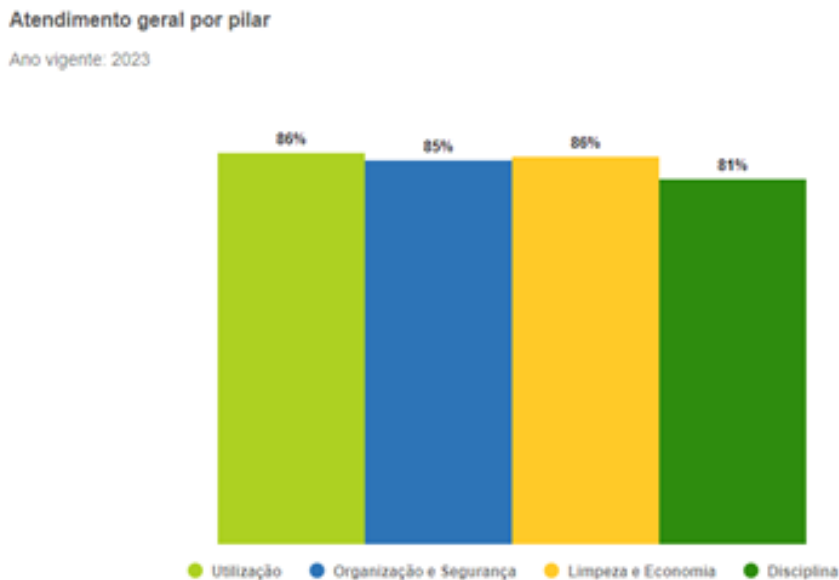


Figura 3 – Atendimento geral por pilar | Ano 2023

Atendimento geral por pilar

Ano vigente: 2024

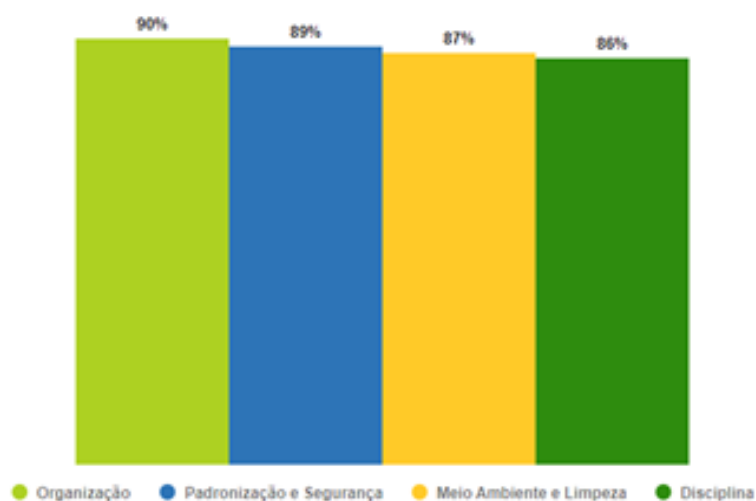


Figura 4 – Atendimento geral por pilar | Ano 2024

Desde a implementação do programa, destaca-se uma significativa redução de não conformidades nas auditorias de certificação das normas ISO 9001, 14001 e 45001 nas distribuidoras. Esse resultado evidencia que o programa é uma estratégia eficaz para preparar a organização, criando uma base sólida para o sistema de gestão da qualidade, contribuindo diretamente para a melhoria da organização, limpeza e padronização dos processos, além de gerar benefícios importantes, como o fortalecimento da cultura de qualidade, maior conscientização e engajamento dos colaboradores, aprimoramento contínuo dos processos e melhor preparação para auditorias, conforme ilustrado no Gráfico 1.



Gráfico 1 – Apontamento Auditoria Externa | 2017-2024

Além dos resultados tangíveis, os benefícios do Programa para a melhoria da eficiência operacional são evidentes. Ele contribui para a redução do tempo gasto na busca por ferramentas, materiais ou informações, e promove um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, diminuindo desperdícios. Aumento na pro-

atividade também é um reflexo do programa, com um planejamento mais eficiente e uma execução aprimorada das tarefas diárias.

A criação de um ambiente mais organizado favorece o foco e a concentração dos colaboradores. Além disso, há uma redução significativa de acidentes, consequência da organização do espaço, à eliminação de obstáculos, à identificação e sinalização adequadas de áreas perigosas e equipamentos críticos, e ao melhor controle e conservação de ferramentas e equipamentos.

Podemos destacar a organização e identificação que foram evidenciados, como por exemplo identificação de pastas e arquivos de documentos tendo um controle de período de arquivamento desses documentos, conforme Figura 5.



Figura 5 – Identificação pasta de arquivos

Guarda de materiais e equipamentos usados em campo em veículos da frota, antes sem identificação e desorganizados, possuem identificação em todas as divisórias facilitando o serviço da equipe de campo e agilizando o uso dos equipamentos, apresentados na Figura 6.



Figura 6 – Identificação ferramentas veículo da frota

Produtos químicos de limpeza e operação foram armazenados corretamente, de forma a evitar vazamentos com caixas organizadoras, todas identificadas e com suas respectivas Ficha de Dados de Segurança (FDS) atualizadas e junto ao produto, evidenciado na Figura 7.



Figura 7 – Identificação armário de produtos químicos

O reaproveitamento de recursos são incentivados como o exemplo da Figura 8, uma estação de carregamento de celulares de energia solar e a base feita de cruzetas retiradas da rede.



Figura 8 – Estação de carregamento de celulares

Da mesma forma, um exemplo de cisterna implementado para captação de água da chuva, conforme Figura 9.



Figura 9 – Cisterna, captação de água da chuva

O Programa está em constante aprimoramento, antes do início de cada ciclo, é realizado uma revisão de todos os requisitos e nível de exigências no checklist e regras, garantindo a melhoria contínua dos processos para as distribuidoras, eficiência operacional, a segurança, a qualidade do serviço e a disciplina. Por fim, o Programa padroniza as operações, minimiza erros e aumenta a confiabilidade do fornecimento de energia, adicionalmente, contribui para o engajamento e a motivação da equipe, pois promove um ambiente de trabalho mais limpo, organizado e agradável. Também impulsiona a sustentabilidade, ao incentivar a redução de resíduos e práticas ambientais responsáveis.

4. Referências bibliográficas

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5S e a qualidade total**. 5. ed. Campinas: Editora Alínea, 2011. CPFL Energia. Missão, visão e valores. Disponível em: <https://www.grupocpfl.com.br/institucional/mis-sao-visao-e-valores1>. Acesso em: 17 dez. 2024.