

## AGRADECIMENTOS

À professora Doutora Margarida Moldão, do Departamento de Ciências e Engenharia de Biosistemas quero expressar o meu reconhecimento por ter aceitado a orientação deste Relatório Integrador da Actividade Profissional para obtenção do Grau de Mestre, por todo o apoio e ajuda decisiva para a conclusão deste trabalho.

Aos meus pais. Sempre.

## RESUMO

Este relatório tem como objectivo descrever a formação e experiência profissional de 10 anos no domínio da Engenharia Alimentar.

A Licenciatura em Engenharia Agro-Industrial no ISA concluída em 2003 e terminou com o Trabalho Final subordinado ao tema “A Actividade Antioxidante de Óleo Essencial e Extracto de *Origanum virens* L.”, em 2003.

A formação prosseguiu no ano de 2010 com uma Pós – Graduação na área da Qualidade, curso de Especialização Materiais em Engenharia- Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, concluído com sucesso no ano de 2011 durante o qual, foi elaborado um Manual de Qualidade, Ambiente e Segurança para uma fábrica.

Seguiram-se no ano de 2012/2013, na óptica de formação contínua, frequentei dois cursos de e-learning: “Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar ISO 22000:2005” e “Auditor Interno a Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar”.

A actividade profissional teve início em 2004, com um grupo de gestores estagiários na maior empresa de distribuição alimentar do país.

Em 2005, foi assumida posição de coordenadora de secção da área de Perecíveis, que englobou a coordenação de várias equipas heterogéneas, passando por várias lojas com diferentes realidades.

A experiência profissional ao longo destes últimos anos permitiu a aquisição e interiorização de conhecimentos de Melhoria Contínua ao nível da organização e planeamento de tarefas tanto individuais como colectivas.

A formação de equipas esteve sempre presente, o que permitiu e permite capacitar e desenvolver os colaboradores de modo que se conheça melhor com quem trabalhamos e aprender a identificar as necessidades de desenvolvimento individual e da equipa.

Palavras-chave: Segurança Alimentar, Qualidade, Melhoria Contínua, *Kaizen*

## ABSTRACT

The aim for this report is to describe the 10 year professional career in agro-industrial Engineering

I've finished the degree in agro-industrial engineer in 2003, presenting the final thyses for the theme "The Antioxidant Activity of Essential Oil and Extract of *Origanum virens* L."

The training proceeded along 2010 with a degree in Quality area, specifically with a Materials expertise in Engineering - Quality Management, Environment and Safety, successfully completed in 2011, along which a Quality Manual, Environment and Safety was developed for a factory.

During 2012/2013, I attended in two e-learning training courses about "Management Systems Food Safety ISO 22000: 2005" and "Internal Auditor to Food Safety Management Systems."

My professional experience started as a trainee-manager in 2004, when I joined a team of trainee-managers, in the largest food distribution company in the country.

In 2005, I was promoted to perishable department coordinator.

For the last 10 years, I coordinated multiple heterogeneous teams, in several stores and different environments.

My professional experience over the last few years, allowed me to acquire both knowledge and company's Continuous Improvement policy, also planning capabilities for individual and collective tasks.

Team training was always present, which allowed and still allows employee's formation along with personal development, so we can know better who we work with, and also learn to identify both individual and team development needs.

Keywords: Food Safety, Quality, Improvement Continuous, Kaizen

# 1 ÍNDICE GERAL

1.	PREÂMBULO.....	8
2	PERCURSO ACADÉMICO.....	9
2.1	LICENCIATURA EM ENGENHARIA AGRO-INDUSTRIAL.....	9
2.2	PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA.....	9
2.2.1	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS.....	10
2.2.2	TRABALHO FINAL DA PÓS-GRADUAÇÃO.....	14
3	PERCURSO PROFISSIONAL.....	16
3.1	GESTORA ESTAGIÁRIA 2004-2005.....	17
3.2	COORDENADORA DE PERECÍVEIS.....	18
3.2.1	Período de 2005-2006.....	18
3.2.2	Ano de 2007.....	18
3.2.3	Ano de 2009.....	19
3.2.4	Desde o ano de 2012.....	19
4	MELHORIA CONTÍNUA.....	20
4.1	<i>KAIZEN</i> .....	20
4.2	PRINCÍPIOS <i>KAIZEN</i> .....	22
4.3	CONCEITOS DE MELHORIA CONTÍNUA.....	23
4.4	ESTABILIDADE BÁSICA DO <i>IMPROVEMENT</i> .....	27
4.4.1	GESTÃO VISUAL.....	28
4.4.2	5S'S.....	29
4.4.3	NORMALIZAÇÃO.....	34
4.5	FERRAMENTAS DO <i>IMPROVEMENT</i> .....	37
4.5.1	3C.....	37
4.5.2	<i>KOBETSU KAIZEN</i> .....	38
4.5.3	<i>STANDARD WORK</i> .....	42
4.6	<i>BALANCED SCORECARD</i> .....	43
4.7	MÉTODO DE GESTÃO DE MELHORIA.....	44
4.8	<i>PUMP</i> .....	45
5	SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA ALIMENTAR.....	47

6	ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO .....	49
6.1	. ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO MINISTRADAS.....	49
6.1.1	PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPA .....	49
6.1.2	ESCOLA DE PERECÍVEIS.....	50
6.1.3	MANIPULADOR DE CARNES .....	52
6.2	ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO ASSISTIDAS .....	53
6.2.1	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR .....	53
6.2.2	FORMAÇÃO INTERNA.....	55
7	ANÁLISE CRÍTICA DO PERCURSO PROFISSIONAL.....	57
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

TABELA 1: PLANO CURRICULAR DA 8ª EDIÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE MATERIAIS EM ENGENHARIA – GESTÃO INTEGRADA DA QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA.....	10
FIGURA 1: INFORMAÇÃO VISUAL DO PLANO DE LIMPEZA DA SECÇÃO DE TALHO .....	28
FIGURA 2: INFORMAÇÃO VISUAL DA FORMA CORRETA DE HIGIENIZAÇÃO DAS MÃOS .....	28
FIGURA 3: PLANO DE TRABALHO DE UMA EQUIPA .....	29
FIGURA 4: ELIMINAR TUDO O QUE NÃO É NECESSÁRIO.....	30
FIGURA 5: COLOCAÇÃO DE PALETES EM RACK TENDO EM CONTA O SEU NÍVEL DE ROTATIVIDADE. VERMELHO, ARTIGOS COM MENOR ROTATIVIDADE, EXCEDENTES DE CAMPANHAS E DESCONTINUADOS; AZUL, ARTIGOS DE MULTI-REPOSIÇÃO. ....	30
FIGURA 6: EXEMPLO DE SLOGAN QUE SE PODE ENCONTRAR NUMA DAS LOJAS .....	31
FIGURA 7: EXEMPLOS DE EQUIPAMENTOS COM LOCAL DEFINIDO.....	31
FIGURA 8: ÁREAS TÉCNICAS LIMPAS E INSPECCIONADAS .....	32
FIGURA 9: UTILIZAM-SE MARCADORES DE POSIÇÃO, ETIQUETAS E INDICADORES COM LIMITES. ....	33
FIGURA 10: AUDITORIA DE VERIFICAÇÃO .....	34
FIGURA 11: EXEMPLO DE UM CARTÃO PARA UMA INSTRUÇÃO DE TRABALHO .....	36
FIGURA 12: EXEMPLO DE UMA DECOMPOSIÇÃO DE TAREFAS PARA UMA MOVIMENTAÇÃO MANUAL DE CARGAS. ....	37
FIGURA 13: EXEMPLO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA OU ESPINHA DE PEIXE .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

ATG –Análise Termogravimétrica

BSC – *Balanced Scorecard*

DQAS- Director da Qualidade ambiente e Segurança

DOP- Direcção de Operações de uma área geográfica

DSC – Calorímetro Diferencial de Varrimento

EMAS- Sistema de Eco-Gestão e Auditoria da União Europeia

GV – Gestão Visual

HACCP- *Hazard Analysis and Critical Control Points*

ICP- Espectrometria de Emissão Atómica por Plasma Acoplado Indutivamente

ISO- Organização Internacional para Padronização

IT – Instrução de Trabalho

KK – *Kobetsu Kaizen*

KMS- *Kaizen Management System*

MQAS – Manual de Qualidade, Ambiente e Segurança

OHSAS – Sistemas de Gestão da Saúde e Segurança do trabalho

PDCA – Planear, Executar, Verificar e Actuar

PDE – Plano de Desenvolvimento de equipas

QFD – Desdobramento da Função Qualidade

SDCA- Padronizar, Executar, Verificar e actuar

SGSA – Sistema de Gestão de Segurança Alimentar

SHT- Segurança e Higiene no Trabalho

SIGQAS – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, ambiente e Segurança

SMART – Simples, Mensurável, Atingível, Realista e Temporizável

TFM – *Total Flow Management*

TWI – *Training within industry*

5S'S – Triagem, Arrumação, Limpeza, Normalização e Disciplina

## 1. PREÂMBULO

No ano de 1995, quando terminei o 12º ano, não tive dúvidas sobre qual a área que gostaria de seguir. Durante o ensino secundário, o agrupamento onde estava inserida foi Agro-Pecuária e sempre pensei em estudar no Instituto Superior de Agronomia. Sempre tive o gosto pela produção vegetal e animal.

Quando concorri ao ensino superior, a minha primeira opção só podia ser Engenharia Agronómica. Não entrei na primeira opção, entrei na segunda que foi Engenharia Agro-Industrial. Foi uma escolha que reconheço, pouco estudada porque não sabia muito bem o que queria dizer, apenas que a base continuava a ser a agronomia.

Depressa percebi que tinha sido uma opção muito acertada e com a qual me identificava, pois a ideia seria trabalhar numa Agro-Indústria. Os conhecimentos agronómicos serviriam como base para apoiar qualquer indústria agrícola ou agro-alimentar e perspetivei desde logo trabalhar numa fábrica.

O presente relatório respeita uma década de trabalho e encontra-se estruturado em 7 capítulos:

- Capítulo 1, notas introdutórias;
- Capítulo 2, referente à formação académica;
- Capítulo 3, percurso profissional, apresentado de forma cronológica;
- Capítulo 4, 5 e 6 referente à actividade profissional desempenhada, à descrição detalhada das actividades, responsabilidades e competências desenvolvidas ao longo da minha carreira profissional;
- Capítulo 7 é apresentado uma análise crítica da evolução da experiência profissional.

## 2 PERCURSO ACADÉMICO

### 2.1 LICENCIATURA EM ENGENHARIA AGRO-INDUSTRIAL

Ingressei no curso de Engenharia Agro-Industrial no ano de 1995, no Instituto Superior de Agronomia, na Universidade Técnica de Lisboa e a conclusão da licenciatura no ano 2003, com a classificação de 13 valores.

O trabalho final de curso foi realizado no Laboratório Ferreira Lapa em parceria com o Instituto Superior Técnico sob o tema “Estudo da Actividade Antioxidante de Óleo Essencial e Extracto de *Origanum virens* L.”. Tendo sido orientado pela Professora Doutora Margarida Moldão Martins do ISA e com a co-orientação da Professora Doutora Mercedes Esquivel do IST. A Classificação foi de 18 valores.

### 2.2 PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE, AMBIENTE E SEGURANÇA

Na procura de actualizações/novas aprendizagens numa área de interesse a nível profissional e com a qual me identificava e gostaria de aprofundar, no ano 2010, foi realizado um curso de especialização na área da Qualidade.

Formar profissionais qualificados e versáteis, capazes de desenvolverem actividades no domínio da Gestão Integrada da Qualidade era o objectivo da oitava edição do Curso de Especialização denominado Materiais em Engenharia - Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, do IST.

Este curso iria também permitir a requalificação para a área de engenharia e tecnologia, abrindo acesso a outro tipo de oportunidades dentro ou fora da empresa na qual estou inserida.

A Pós-Graduação foi concluída em 2011, com a classificação de 14 valores.

## 2.2.1 CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

### Estrutura curricular do curso

Atendendo a que o presente curso foi realizado noutra instituição, apresenta-se de forma resumida a respectiva estrutura (Tabela 1) dos conteúdos programáticos.

Tabela 1: Plano curricular da 8ª Edição do Curso de especialização de Materiais em Engenharia – Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e segurança

<b>Disciplinas</b>	<b>Horas</b>	<b>ECTS</b>
Processamento de Materiais Metálicos	22.5	2.0
Processamento de Materiais não Metálicos	35.0	3.0
Valorização de Resíduos	27.5	3.0
Caracterização de Materiais	32.5	3.5
Gestão da Qualidade	37.5	3.5
Gestão Ambiental	30.0	3.0
Gestão de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho	30.0	3.0
Gestão de Recursos Humanos	22.5	2.5
Ferramentas da Qualidade	30.0	3.0
Auditorias	45.0	4.5
<i>Marketing</i>	22.5	2.5
Direito das Empresas	17.5	1.5
<b>Total</b>	<b>352.5</b>	<b>35.0</b>

De salientar alguns conteúdos mais relevantes para a formação pessoal e profissional:

## **1. Processamento dos Materiais Metálicos**

Estudo de peças Metálicas. Metais - Princípios e Propriedades. Elaboração de Metais. Processamento no estado Líquido. Processamento via Pós Metálicos. Processamento no estado sólido. Tratamentos Térmicos. Revestimentos e Tratamentos de Superfície. Métodos de União. Estudo de casos.

## **2. Processamento de Materiais Não-Metálicos**

Processamento de materiais poliméricos. Métodos de processamento em contínuo. Métodos de processamento em regime descontínuo. Processamento de plásticos reforçados. Tecnologias de reprocessamento e reciclagem. Processamento de Cerâmicos. Processamento de Vidros. Melhores técnicas disponíveis do ponto de vista do impacto ambiental.

## **3. Valorização de Resíduos**

a) Fontes de matérias-primas. Factores que caracterizam a perigosidade dos resíduos. Regulamento sobre o transporte de resíduos sólidos. Gestão integrada de resíduos. Sistemas de eliminação de resíduos. Prevenção da produção de resíduos.

b) Operações unitárias no processamento de metais secundários.

c) Processamento de resíduos metálicos fragmentados: veículos em fim de vida, electrodomésticos, etc. Fragmentadores. Processamento não-magnético.

d) Processamento de resíduos metálicos granulados. Pneus. Baterias, cabos eléctricos, etc. Sistemas de processamento termicamente assistidos.

e) Processamento de resíduos sólidos urbanos.

#### **4. Caracterização de Materiais**

1. Caracterização Mecânica de Materiais: Análise e ensaios de materiais. Comportamento mecânico dos materiais: conceitos fundamentais, mecanismos, parâmetros que influenciam o comportamento, leis fenomenológicas, equipamento (procedimentos de calibração), normas mais importantes dos ensaios de: Tracção, Compressão, Flexão, Dureza - macrodureza e microdureza, Fluência e relaxação de tensões, Fadiga, Fractura. Realização de ensaios de tracção, compressão e flexão no laboratório.

2. Caracterização Química de Materiais: Análise química por Absorção Atómica, ICP e Fluorescência de raios-X. Análise térmica por DSC e ATG. Microscopias Electrónicas de Varrimento e de Transmissão. Espectroscopias de UV-VIS, IV, Raman e XPS/Auger.

#### **5. Gestão da Qualidade**

Normalização, Certificação de empresas, Acreditação de laboratórios, definições da qualidade; As Normas 9001, 14001, 4397 (OHSAS 18001) e 17025; Sistemas da Qualidade - o sistema integrado; Manuais de gestão; Gestão por Processos; Procedimentos do sistema de gestão; Elaboração da documentação; Custos da Qualidade.

#### **6. Gestão Ambiental**

Introdução aos Sistemas de Gestão Ambiental no quadro do desenvolvimento sustentável. Gestão Ambiental dos Requisitos Legais. Apresentação das Normas e Sistemas de gestão Ambiental (Série de Normas ISO 14000, Regulamento Comunitário de Eco gestão e Auditoria, designado pelo acrónimo inglês de EMAS). Desenhar e Implementar sistemas de Gestão do Ambiente ISO 14001 e Metodologias. Sistemas de desenvolvimento da excelência e sustentabilidade ambiental.

## **7. Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho**

Conceitos de segurança e de higiene no trabalho. Riscos físicos, químicos e factores psicossociais associados ao risco. Principal legislação aplicável em SHT. Exposição a factores de perigo e respectivas consequências. Identificação dos perigos e avaliação do risco associados a diferentes actividades. Equipamentos de protecção: colectiva e protecção individual. Gestão da segurança higiene e saúde no trabalho com vista à diminuição do risco e controlo dos acidentes. Acidentes industriais graves. Planeamento da emergência.

## **8. Gestão de Recursos Humanos**

Introdução. Recrutamento e Selecção. Formação e Desenvolvimento. Avaliação de Desempenho. Carreiras. Formas de Compensação e Benefícios. Mercado de Trabalho em Portugal. Recursos Humanos, Qualidade, Ambiente e Segurança: Normas; Casos. Conclusão.

## **9. Auditorias**

Os diferentes tipos de auditoria - Qualidade, Ambiental e de Higiene e Segurança; Legislação sobre direito industrial, ambiente e higiene, segurança e saúde no trabalho; O estatuto jurídico da empresa; Preparação da auditoria; Aspectos comportamentais; Técnicas de coordenação de uma auditoria; Elaboração de Listas de Verificação; Simulação de auditorias; Elaboração de fichas de não conformidade e relatório.

## **10. Marketing**

Introdução ao *Marketing*: *Marketing* num Mundo em Mudança - Criar Valor para o Consumidor; o Planeamento Estratégico e o *Marketing*. Desenvolvimento de Estratégias de

*Marketing e Marketing Mix: Segmentação e posicionamento; Estratégias de Marketing de produtos e serviços; Estratégias de Marketing ao longo do ciclo de vida; A Política de Preços; Canais de Distribuição e Logística; Retalhistas e Grossistas; Publicidade, Promoção e Relações Públicas; Venda Directa. Marketing e Sociedade - Responsabilidade Social e Ética.*

## **11. Ferramentas da qualidade**

- 1) Princípios Fundamentais: Tipo de Variáveis, Amostragem, Lei de distribuição Normal ou de Gauss, Estimativa de parâmetros, Intervalos, Validação de dados.
- 2) Metrologia: Avaliação de um sistema de medida, Critérios de Aceitação de um Equipamento.
- 3) Ferramentas Básicas de Engenharia da Qualidade: Tempestade de Ideias, Diagramas de Causa e Efeito, Fluxogramas, Histogramas, Diagramas de *Pareto*, Gráficos, Cartas de Controlo.
- 4) Ferramentas Gestão e Planeamento da Qualidade: Diagrama de afinidades (KJ), Diagrama de relações, QFD (*Quality Function Deployment*).

## **12. Direito das Empresas**

I – Conceitos Fundamentais, A Ordem Jurídica; A Constituição; O Direito Civil; O Direito Comercial; O Direito da Propriedade Industrial; O Direito Económico; O Direito Administrativo; O Direito do Trabalho; O Direito Comunitário; Legislação de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Legislação Ambiental.

### **2.2.2 TRABALHO FINAL DA PÓS-GRADUAÇÃO**

Foi elaborado um Manual de Qualidade, Ambiente e Segurança no âmbito da disciplina de Gestão da Qualidade que constituiu o trabalho final do curso numa fábrica de molas. Foi um trabalho, orientado pelo Professor Jorge Cruz Fernandes do IST.

Este Manual da Qualidade, Ambiente e Segurança (M.Q.A.S.) descreve o sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança (S.I.G.Q.A.S.) da Molipop, SA, de acordo com os requisitos das normas NP EN ISO 9001:2008, NP EN ISO 14001:2004 e NP 4397:2008.

O manual descreve os compromissos assumidos pela Molipop, SA no domínio da qualidade, ambiente e segurança bem como os respectivos Procedimentos de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança e operativos que constituem o S.I.G.Q.A.S., sendo um documento de referência para os seus clientes. Os compromissos da organização focam e evoluem no sentido da melhoria contínua do S.I.G.Q.A.S.

É elaborado de uma forma participada por todas as partes e pretende envolver todos os sectores e produtos da organização, e todos os colaboradores no desempenho das suas funções, visando a satisfação dos seus clientes e o cumprimento dos requisitos legais ou outros.

O Director da Qualidade, Ambiente e Segurança (D.Q.A.S.) tem a responsabilidade de implementar e gerir o S.I.G.Q.A.S., de modo a divulgar as práticas e os procedimentos adoptados, garantindo o nível desejado, de qualidade dos processos e dos produtos, de protecção Ambiental e de níveis elevados de Segurança e Higiene. Cabe ao Controlador da Qualidade, Ambiente e Segurança efectuar revisões do M.Q.A.S. sempre que necessário e informar as ao D.Q.A.S. e à administração.

A promulgação do M.Q.A.S. implica a sua aprovação e o respectivo compromisso de aplicação por parte de todo o pessoal da empresa.

Este trabalho teve a classificação de 17 valores.

### 3 PERCURSO PROFISSIONAL

Este capítulo descreve a experiência profissional ao longo de 10 anos, na área que é a Distribuição Alimentar.

A actividade profissional começou no ano de 2004, com a integração num grupo de gestores estagiários no maior grupo de distribuição alimentar do país.

Trabalhar com os melhores e na melhor escola de líderes, não podia ser mais aliciante para uma recém-licenciada.

Os desafios constantes, a disponibilidade para a mudança, motivação, gestão de pessoas e resolução de problemas são características que foram sendo consolidadas ao longo do tempo, primeiramente como estagiária e mais tarde como responsável de uma área de negócio.

Um responsável de uma área de negócio, nesta área como a área dos Perecíveis, tem como responsabilidades:

- Implementar estratégias comerciais;
- Assegurar o cumprimento dos objectivos comerciais;
- Supervisionar a implementação de Campanhas e Feiras;
- Monitorizar os indicadores de performance da área, nomeadamente ao nível de vendas, quebras e *stocks*, de modo a garantir a maximização dos resultados da loja;
- Coordenar a equipa com vista à concretização dos objectivos de vendas e da satisfação do cliente;
- Assegurar todas as normas que abrangem a Segurança Alimentar definidas pela empresa;
- Formar colaboradores na área de Segurança Alimentar, Serviço ao Cliente e Eficiência Operacional.

### 3.1 GESTORA ESTAGIÁRIA 2004-2005

O estágio começou numa loja da grande Lisboa. Consistiu num estágio de 6 meses com componente prática, na loja e componente teórica em conjunto com os outros colegas gestores estagiários em loja pólo de formação.

Em termos teóricos, a formação constou dos seguintes módulos:

- 1 *Merchandising* – 8 horas
- 2 Boas Práticas de Segurança Alimentar/ Autocontrolo – 16 horas
- 3 Controlo de Quebra – 8 horas
- 4 Atendimento – 24 horas
- 5 Formação Técnica de *Bricolage* – 8 horas
- 6 Gestão de Equipas – 16 horas
- 7 Recrutamento e Selecção – 12 horas
- 8 SAP- Gestão de Tempos- 8 horas
- 9 *E-Vendas* – 8 horas
- 10 Estágio prático na área de Perecíveis – 90 dias

A componente prática do estágio consistiu na permanência no terreno (loja) com aprendizagem junto dos operadores. Desde uma abertura de loja, reposição e multi-reposição.

Estágio no talho, peixaria, charcutaria, take-away, frutas e legumes e padaria.

O objectivo foi aprender fazendo. Perceber como o negócio funciona no terreno e lado a lado com os operadores.

Desde a reposição, com todas as regras de *merchandising*, as boas práticas de Segurança Alimentar e atendimento ao cliente, aprender com os operadores e responsáveis de cada secção. A componente burocrática e legal, como horários e gestão de tempos dos colaboradores foi adquirida junto do Chefe de Secção da loja.

Toda a parte de aprovisionamento, ou seja, as encomendas diárias que são feitas aos fornecedores directos e aos entrepostos junto da responsável de aprovisionamento.

Findo o estágio de 6 meses, ainda houve necessidade de continuar como Coordenadora de secção estagiária durante cerca de 1 ano.

## 3.2 COORDENADORA DE PERECÍVEIS

### 3.2.1 Período de 2005-2006

No ano de 2005 a expansão, ou seja, a abertura de novas lojas começou.

A experiência enquanto Coordenadora de Percíveis era já alguma, surgiu o convite para coordenar a equipa de Percíveis da loja de Alcobaça. Uma equipa madura mas que estava a precisar de um espírito novo e que implementasse novas metodologias de trabalho.

Nesta loja o trabalho realizado foi alavancar vendas e coordenação da equipa com vista à concretização dos objectivos de vendas e da satisfação do cliente. A permanência nesta loja foi cerca de 6 meses.

No início de 2006, houve a necessidade de mudar para uma nova loja. A equipa de Percíveis da Marinha Grande. Numa loja que estava aberta a apenas 4 meses, o desafio era continuar a formar uma equipa que era jovem e que ainda tinha muito para consolidar.

As tarefas continuavam a ser as mesmas, maximizar as vendas, controlar a quebra e os *stocks*, garantir a segurança alimentar através do sistema de Autocontrolo e implementar todas estratégias comerciais.

A permanência nesta loja foi cerca de ano e meio.

### 3.2.2 Ano de 2007

Passados 2 anos como coordenadora de Percíveis surgiu o convite para abrir uma loja na área de Lisboa, a loja de Alverca.

Desafio irrecusável, já que, poderia colocar em prática todos os conhecimentos adquiridos até então e formar uma equipa de raiz.

Como formadora da DOP, era hábito dar formação a grupos heterogéneos em lojas nomeadas como pólos de formação, o que sempre foi bastante gratificante.

A formação dada aos colaboradores para uma abertura de loja, é dada em grande parte por cada responsável de área. Perecíveis, Alimentar e Não Alimentar.

Formação de Plano de Integração a Novos Operadores, que compreende todas as regras da empresa, normas de conduta e apresentação pessoal; Segurança Alimentar; Higiene e Segurança no Trabalho; Optimização da Cadeia do Frio; *Merchandising* e Atendimento (em conjunto com uma entidade externa).

Durante dois anos, foi um desafio muito absorvente. A rotatividade de pessoal foi muito grande, o absentismo nas grandes cidades é uma realidade e a maior dificuldade foi mesmo gerir uma equipa com os recursos possíveis.

### **3.2.3 Ano de 2009**

Neste ano, um novo desafio. Integrar a equipa de uma das melhores lojas da insígnia.

A loja de Sintra foi um grande desafio.

A permanência nesta loja foi cerca de 3 anos com as mesmas funções.

### **3.2.4 Desde o ano de 2012**

Por motivos de movimentação de quadros, inclui directores de lojas e coordenadores de secção, houve mudança novamente de loja. A loja da Arroja (Odivelas) onde me encontro até hoje.

## 4 MELHORIA CONTÍNUA

Foi no ano de 2007, que se falou pela 1ª vez em Melhoria Contínua e *Kaizen* na distribuição alimentar.

Inicialmente nas áreas alimentar, bazar e têxtil, focando 3 processos- Gestão da retaguarda, reposição e multi-reposição.

Em 2008/2009 trabalhámos o que se chamou de “Consolidação”, onde foram trabalhadas todas as áreas da loja, com novos processos e novas ferramentas.

### 4.1 KAIZEN

*Kaizen* é uma filosofia de Melhoria Contínua que tem as suas origens no Japão.

É uma palavra milenar e resulta da junção de 2 palavras japonesas: Kai, significa mudança e Zen, significa bom (para melhor), ou seja, Mudar para Melhor.

*Kaizen*, significa melhorar todos os dias, em todas as áreas da Organização, envolvendo todos os colaboradores, Melhoria Contínua.

Tem como principal objectivo resolver os problemas e eliminar os desperdícios, utilizando metodologias do senso comum. Este significado é contemporâneo e foi-nos dado a conhecer pela Toyota, através do Sr. Masaaki Imai, o Pai e fundador do Instituto *Kaizen*.

Desde a década de 50, que a Toyota, dá o nome de *Kaizen* às actividades de melhoria contínua realizadas por pequenos grupos de pessoas.

O Sr. Imai, após duas décadas de colaboração com o grupo Toyota, decidiu abrir o seu próprio negócio, sendo ele uma pessoa da área dos Recursos Humanos, com formação académica em Relações Internacionais, criou a sua própria empresa – uma empresa de recrutamento chamada Cambridge Research Institute, que ainda hoje existe e cujo principal cliente é a Toyota.

Desta relação de parceria, surge a oportunidade de criar visitas de estudo “*Benchmarktour*” a este grupo, com os seguintes objectivos:

**1.** A partilha dos bons resultados obtidos; **2.** Vivenciar, no terreno, a simplicidade da implementação dos conceitos *kaizen*, aliados aos excelentes resultados práticos alcançados.

Fazer melhorias, não implica forçosamente a adopção de “tecnologias de ponta”.... As melhores soluções estão em quem detém o saber da experiência.

Presente em Portugal desde 1 de Janeiro de 1999, O Instituto *Kaizen* tem sido parceiro da Companhia no desenvolvimento de um Sistema de Implementação de Melhoria Contínua. No passado eram as empresas que definiam o preço de venda, uma vez que a oferta era inferior à procura. Actualmente o cenário é bem diferente, a oferta é maior que a procura sendo o mercado a “ditar” os preços. Se a empresa quiser aumentar o seu lucro, não poderá aumentar ao preço, sob pena de correr o risco de deixar de vender o produto/serviço, perdendo competitividade. A única possibilidade é reduzir os custos operacionais.

As metodologias de Melhoria Contínua auxiliam neste processo de redução de custos. A redução de custos, neste cenário de Melhoria Contínua, é designada como eliminação de desperdícios, ou seja, eliminação de todas as actividades que não acrescentam valor para o cliente. Por estes motivos, muitas organizações têm desenvolvido esta metodologia, obtendo melhorias significativas ao questionarem a forma como trabalham.

A filosofia de Melhoria Contínua pressupõe alguns aspectos-chave, que devem ser interiorizados por todos:

- Ver nos problemas Oportunidades de Melhoria - cada problema deve ser encarado como um desafio e como um potencial ganho;
- Apostar na mudança de pequenas rotinas, ou seja, olhar para a nossa realidade e eliminar ou reduzir pequenos desperdícios que, no seu todo, se traduzem em grandes ganhos;
- Aplicar metodologias de “bom senso”, que exigem baixos investimentos e que consistem em utilizar os conhecimentos do “saber da experiência” e das competências das equipas;

- Melhorar todos os dias – implica, sempre que possível, fazer melhor e nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria seja feita;
- Eliminar ou reduzir desperdícios - implica a análise da forma como se trabalha, para encontrar as melhores soluções dentro de portas;
- Um dos principais chavões subjacentes à disciplina da melhoria contínua: “Um local para cada coisa, cada coisa no seu local”!
- Treinar e Capacitar, Potenciar equipas de elevado desempenho.

Regras básicas:

- Questionar tudo, sem paradigmas;
- Perguntar 5 vezes “Porquê?” e encontrar as causas básicas dos problemas;
- Perguntar o que pode ser feito, não explicar porque não pode ser;
- Compreender que melhorias imperfeitas são melhores que perfeição adiada;
- Produzir apenas qualidade perfeita e corrigir erros imediatamente;
- Investir tempo e criatividade na melhoria e não dinheiro;
- Resolver os problemas em equipa

## 4.2 PRINCÍPIOS *KAIZEN*

Um princípio é considerado uma verdade universal para a organização. Reflecte uma forma de pensar.

Os princípios que regem a filosofia *Kaizen* são 3:

- a) Processos consistentes conduzem a resultados consistentes – processos de qualidade levam a resultados de qualidade. Por vezes focamo-nos demasiado nos resultados e descuidamos os processos.
- b) Sistemas Globais – toda a organização está integrado num objectivo comum. Todos somos fornecedores e clientes de alguém. Trabalhar como um todo, uma equipa única.

- c) Não Culpar, Não Julgar – estudo do processo e não das pessoas. Permite que surjam os verdadeiros problemas; Reduz as atitudes críticas; Aumenta a confiança; Aumenta a comunicação; Aumenta as competências. Os problemas devem ser encarados como oportunidades de melhoria. O objectivo é tornar os problemas visíveis para poderem ser resolvidos.

Estes princípios são determinantes na cultura de uma organização, de maneira que a de melhoria se enraíze nas rotinas do nosso dia-a-dia.

Permite uma uniformização de processos, minimizando o desperdício e conduzindo ao aumento de tempo para o cliente.

### 4.3 CONCEITOS DE MELHORIA CONTÍNUA

No *Kaizen* existem centenas de conceitos, dos quais se destacam 9 que devem estar presentes em qualquer organização, independentemente da sua cultura ou localização para que a melhoria contínua tenha sucesso.

#### 1. PDCA e SDCA

##### Ciclo PDCA

É um Método de controlo de processos (ou caminho para atingir os objectivos estabelecidos), composto de quatro fases básicas:

- P (*Plan* ou Planear) definir as melhorias a implementar e determinar os métodos para alcançar essas melhorias.
- D (Do ou Fazer, Executar) formação, treino e execução do trabalho planeado na fase anterior.
- C (*Check* ou Verificar) verificar os resultados do trabalho executado.
- A (*Act* ou Actuar) Agir / actuar no processo em causa, em função dos resultados obtidos.

## Ciclo SDCA

O Ciclo SDCA é conduzido pelas funções operacionais da organização.

- S (*Standard* ou Padrão) estabelecimento de objectivos e Procedimentos Operacionais Padrão (Normas);
- D (*Do* ou Fazer) treino e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todas as normas estão a ser cumpridas na execução das tarefas;
- C (*Check* ou *verificar*) verificação da execução das normas, e avaliar se o objectivo foi ou não alcançado;
- A (*Act* ou *Actuar*) caso o objectivo não tenha sido atingido, adoptar acções correctivas removendo os sintomas, agindo nas causas.

Em suma:

O ciclo SDCA para manter (instituindo regras / normas) ou ciclo PDCA para melhorar (elevar a fasquia e determinar patamares de Melhoria).

## **2. OPERAÇÃO SEGUINTE É O CLIENTE**

O cliente sempre em 1º lugar. Faz parte dos nossos compromissos. O processo seguinte é tão importante como cliente final. Passar um problema ao processo seguinte deve ser encarado como passar um problema ao cliente final. Deve-se utilizar a filosofia de não aceitar, não fazer e não passar problemas (defeitos), para o próximo “elo” da cadeia.

## **3. QUALIDADE EM 1º LUGAR**

A relação Preço/Qualidade é um dos nossos factores competitivos. Em qualquer actividade da Melhoria Contínua, a Qualidade e a Segurança estão sempre em 1º lugar. A redução de custos, o cumprimento dos prazos de entrega ou a necessidade de produção, nunca devem pôr em causa a Qualidade. Sempre que a qualidade é prejudicada, corre-se o risco de termos produtos e serviços com defeitos e clientes insatisfeitos.

#### **4. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO**

A Companhia é fortemente orientada para o mercado, por este motivo é necessário perceber o que o mercado pretende de nós. É essencial não nos concentrar somente no produto ou serviço, mas também em tudo aquilo que nos poderá trazer maior competitividade.

#### **5. GESTÃO A MONTANTE**

Os problemas devem ser empurrados para a origem. É importante detectá-los na sua origem e se possível evitar que eles se produzam. Numa primeira fase, utiliza-se a inspecção final para evitar que os defeitos ou problemas cheguem ao cliente.

#### **6. FALAR COM DADOS**

Os povos Latinos, nomeadamente os portugueses, são especialistas na ciência da “achologia” esta ciência do “eu acho que” é a antítese do paradigma de Melhoria Contínua.

Na cultura de Melhoria Contínua, não há espaço para se falar de forma intuitiva. No dia-a-dia das organizações o objectivo é falar com dados, é estabelecer patamares, é medir, analisar, voltar a melhorar e voltar a medir. É factualizar os resultados com indicadores.

#### **7. CONTROLO DA VARIABILIDADE**

Para o cliente obter Qualidade, o baixo custo e um serviço de excelência, é fundamental para controlar a variabilidade de diversos factores do processo (mão de obra, material, máquina, métodos) na Companhia. Um dos maiores inimigos da melhoria é a existência de variabilidade nos processos e, conseqüentemente, nos resultados.

#### **8. VALOR ACRESCENTADO**

“Unicamente as actividades pelas quais o cliente está disposto a pagar” –Taichi Ohno

## 9.MUDA

Palavra japonesa que significa “desperdício”. Pode ser de tempo, materiais ou dinheiro. Existem três tipos de modelos de desperdício diferentes. Um adaptado à logística, outro adaptado à produção e outro adaptado às tarefas administrativas.

Estes modelos são diferentes, uma vez que o valor acrescentado de cada um não é classificado da mesma forma.

Tipos de muda:

- I. Muda Logística/ produção ou informação em excesso  
Movimentar quantidades superiores ao necessário ou antes do tempo; Produzir quantidades superiores ao necessário ou antes do esperado.
- II. Muda de Espera  
Pessoas paradas à espera da chegada dos produtos, de informação ou instruções; Falhas no sistema informático; Produtos fisicamente disponíveis mas ainda inexistentes no sistema informático.
- III. Muda de Transporte  
Percorrer distâncias superiores ao menor trajecto possível; Capacidade de carga não utilizada ou pouco eficiente. O único transporte que acrescenta valor é o que é realizado em direcção ao cliente.
- IV. Muda de sobreprocessamento / processos complicados  
Processos complicados de registo, pagamento, emissão de facturas; Informação redundante; Embalagem e etiquetas em excesso; Tempos excessivos ou acabamentos de produção
- V. Muda de Inventário (excesso de material) / informação parada  
Material parado (fora do linear) ou informação parada; Maior quantidade de material do que é necessária no ponto de uso.
- VI. Muda de Movimento  
Movimentos supérfluos; Pessoas que realizam deslocações de retorno em vazio.
- VII. Muda de Defeitos ou erros  
Erros de digitação ou pesagem de artigos; Informação errada ou atrasada; Produtos danificados; Embalagem danificada

KMS (*Kaizen Management System*) é o sistema de Gestão da Melhoria Contínua do Instituto *Kaizen*. Esta empresa de distribuição alimentar, onde me insiro, tem a sua própria filosofia de Melhoria Contínua – o **IMPROVEMENT**.

#### 4.4 ESTABILIDADE BÁSICA DO **IMPROVEMENT**

Esta consolidação consiste em trabalhar a Melhoria Contínua por 2 vias:

Via *Top-Down*, a direcção indica o foco. O objectivo é toda a organização estar alinhada com os objectivos estratégicos da empresa,

Via *Bottom-up*, é o operador que indica o foco da melhoria, de acordo com as necessidades sentidas no terreno. É o conjunto de propostas de melhoria que surge das actividades diárias dos colaboradores no *Gemba*.<sup>1</sup>

O **IMPROVEMENT** assenta em 4 eixos: Missão e Objectivos, Princípios e Valores, Pessoas e Ferramentas.

A Missão lembra porque trabalhamos e o que queremos obter.

Os Princípios e Valores reflectem a cultura da empresa.

As pessoas estão organizadas em equipas de inovação, melhoria de processos e manutenção de melhorias.

A melhoria de processos é destinada às chefias, onde me incluo.

Para solidificar todos os processos e garantir a estabilidade básica, foram criados mecanismos para consolidar todos os conceitos, que irão ser abordados de seguida. A gestão visual, 5S's e normalização.

**1.Gemba-** é o local onde o trabalho é realizado, onde o valor é criado, onde os problemas acontecem e são resolvidos, ou seja, onde trabalham os operadores de loja

#### 4.4.1 GESTÃO VISUAL

A Gestão Visual é uma das ferramentas mais poderosas da Melhoria Contínua, uma vez que 83% da informação que os seres humanos recolhem é através da visão.

O termo “Gestão” significa: gerir, dirigir, medir, controlar, tomar decisões. Então, “Gestão Visual” significa fazer tudo isto, recorrendo a ajudas visuais, sejam gráficos, parâmetros ou sinais. Transmitir a informação de forma rápida e fácil a todas as pessoas. Facilitar a utilização de equipamentos, identificar problemas, expor dados, perceber o estado das tarefas e esquematizar a organização e relações.

A Gestão Visual é importante, mas é preciso ter atenção para não se cair no exagero e afixar informação desnecessária ou desactualizada.



Figura 1: Informação visual do plano de limpeza da secção de talho



Figura 2: Informação visual da forma correta de higienização das mãos



Figura 3: Plano de trabalho de uma equipa

Nestas imagens é possível ver alguns exemplos de Gestão Visual, aplicada à transmissão de informações úteis para os operadores.

#### 4.4.2 5S'S

Os 5S's são uma metodologia de organização básica do Posto de Trabalho que nasceu no Japão no grupo Toyota. É uma ferramenta básica da Melhoria Contínua e tem como objectivos: garantir a eficiência e qualidade, trabalhar melhor, visualizar problemas e eliminar o desperdício (Muda).

Esta ferramenta é composta por 5 etapas, traduzidas em 5 palavras japonesas:

1. *Seiri* – Triagem

Esta é a primeira fase da ferramenta 5S's e tem como objectivo eliminar do *Gemba* tudo o que não é necessário (materiais, equipamentos, informações,...).

Para obtermos um posto de trabalho bem organizado, de forma a eliminarmos o Muda, é essencial que todos os materiais estejam organizados de acordo com a sua frequência de uso.

Os materiais mais utilizados devem encontrar-se perto do posto de trabalho, enquanto os menos utilizados podem estar armazenados longe do posto.

Deve-se decidir a localização de cada material de acordo com a frequência de uso.



Figura 4: Eliminar tudo o que não é necessário



Figura 5: Colocação de paletes em *rack* tendo em conta o seu nível de rotatividade. Vermelho, artigos com menor rotatividade, excedentes de campanhas e descontinuados; Azul, artigos de multi-reposição.

## 2. *Seiton* – Arrumação

Esta é a segunda fase e tem como objectivo organizar o material e equipamento necessário.

Deve ser cumprida a regra: “ Um local para cada coisa e cada coisa no seu local”.



Figura 6: Exemplo de slogan que se pode encontrar numa das lojas



Figura 7: Exemplos de equipamentos com local definido

## 3. *Seiso* – Limpeza

A terceira fase tem como objectivo limpar todo o local de trabalho, tendo sempre presente a ideia que “limpar é inspeccionar”.

Tão importante que, a limpeza é o acto de inspecção enquanto se limpa.

Sempre que estamos a limpar o local de trabalho estamos a inspeccioná-lo, uma vez que é durante este processo que se podem detectar grande parte das anomalias.



Figura 8: Áreas técnicas limpas e inspeccionadas

#### 4. *Seiketsu* – Normalização

É a quarta fase da ferramenta e tem como objectivo normalizar, de forma a manter as boas condições da área de trabalho ao longo do tempo.

Tem como objectivo tornar o trabalho das pessoas mais simples e mais evidente.

A normalização permitirá controlar os 3 S's iniciais, evitando que estes caiam em desuso.

A Gestão Visual é essencial para este processo de normalização uma vez que permite tornar os problemas e anomalias visíveis.



Figura 9: Utilizam-se marcadores de posição, etiquetas e indicadores com limites.

#### 5. *Shitshuke* – Disciplina

O 5ºS é responsável pelo cumprimento das normas estabelecidas e pela sua melhoria.

Na verdade é mais do que disciplina, é auto-disciplina, motivação e treino.

Este passo faz-se com recurso a Auditorias 5S. Auditar significa comparar a situação actual com um padrão estabelecido (a norma). As auditorias são a melhor ferramenta conhecida para medir o cumprimento dos restantes 4 primeiros 5 S's.

Todas as auditorias devem ter um objectivo e devem gerar um plano de acções de melhoria.

Estas auditorias 5S's podem ser aplicadas em qualquer local do *Gemba* onde se tenham feito os 5S's e devem ser feitas periodicamente (1 vez por semana).

AUDITORIA 5'S						Operador acompanhante:	Posto:	Data:																											
						Chefe acompanhante:	Seção:	Auditor:																											
SS Nº	Item a Verificar	Critério de Avaliação	Avaliação					CRITÉRIOS AVALIAÇÃO	AVALIAÇÃO ANTERIOR	AVALIAÇÃO ACTUAL																									
			MUITO FRACO	FRACO	MÉDIO	BOM	EXCELENTE																												
			0	1	2	3	4	0-50=Muito Fraco	0																										
								51-70=Fraco																											
								71-80=Médio																											
								81-90=Bom																											
								91-100=Excelente																											
<p><b>TRABALHO (ESTRUTURA)</b></p> <p>1 <b>Materiais e stock</b> - Não existem materiais ou stocks desordenados.</p> <p>2 <b>Móveis e Equipamentos</b> - Todos os equipamentos disponíveis são usados regularmente.</p> <p>3 <b>Móveis de Armazenagem</b> - Todos os prateleiros, estantes, e outros móveis, estão sem estado de conservação considerado normal.</p> <p>4 <b>Controlo Visual</b> - Todos os materiais de qualidade de stock são avaliados e corrigidos.</p> <p>5 <b>Padrões para Eliminação</b> - Os locais de armazenagem foram reavaliados nos últimos 6 meses.</p>																																			
<p><b>ARRUMAZOÃO (ESTRUTURA)</b></p> <p>6 <b>Etiquetas de Armazenagem</b> - Há etiquetas a identificar os materiais nos prateleiros e outros locais de armazenagem.</p> <p>7 <b>Etiquetas nos Prateleiros e Itens Armazenados</b> - Todos os prateleiros e Itens armazenados estão correctamente etiquetados.</p> <p>8 <b>Indicadores de Quantidade</b> - Há indicadores claros sobre a quantidade mínima e máxima de stock.</p> <p>9 <b>Linhas Divisórias</b> - Marcadores de chão mínimos e necessários (portas, painéis, grades, equipamentos).</p> <p>10 <b>Móveis de Armazenagem</b> - Todos os prateleiros têm local físico de armazenagem.</p>																																			
<p><b>LIMPEZA (ESTRUTURA)</b></p> <p>11 <b>Piso e paredes</b> - Estão limpos, secos, sem manchas de sujidade, e em bom estado de conservação.</p> <p>12 <b>Móveis e Equipamentos</b> - Estão limpos e são armazenados de acordo com o normal.</p> <p>13 <b>Móveis e Equipamentos</b> - Todos os materiais estão limpos e são armazenados de acordo com o normal.</p> <p>14 <b>Limpeza Habitual</b> - Existe registo claro para a manutenção da limpeza.</p> <p>15 <b>Pessoal</b> - Todos os colaboradores consideram a expressão "limpeza é inspeccional".</p>																																			
<p><b>NORMALIZAÇÃO (ESTRUTURA)</b></p> <p>16 <b>Piso, Corredores, Máquinas e Equipamentos</b> - Diversos outros padrões de forma normalizados.</p> <p>17 <b>Métodos de Limpeza e Inspeção</b> - Diversos outros normas de limpeza e identificação.</p> <p>18 <b>Remoção</b> - É, se necessário, removido o excesso e ser eficiente.</p> <p>19 <b>Vestibulo de trabalho</b> - Diversos outros locais, condições e materiais apropriado e criar um bom condições de uso.</p> <p>20 <b>Manutenção Preventiva</b> - Existe um período para manutenção preventiva ao final do turno (limpeza e reparação).</p>																																			
<p><b>TRABALHO E DISCIPLINA (ESTRUTURA)</b></p> <p>21 <b>Períodos de limpeza</b> - Todos deverão cumprir com os períodos de limpeza a certa altura a ser eficiente.</p> <p>22 <b>Autonomia e Disciplina</b> - Deverá existir espaço em todo o ponto limpo e arrumado com a necessidade de outras experiências.</p> <p>23 <b>Regras e procedimentos</b> - Deverá ser conhecidos e cumpridos regularmente.</p> <p>24 <b>Programa de Manutenção</b> - O operador deverá conhecer o programa de manutenção e executá-lo segundo o programa de manutenção existente (planal 1 e 2).</p> <p>25 <b>Manutenção Preventiva</b> - Está a ser cumprido segundo a calendarização existente.</p>																																			
PONTOS A MELHORAR:						<table border="1"> <thead> <tr> <th>MÊS</th> <th>NOTAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>JAN</td><td></td></tr> <tr><td>FEV</td><td></td></tr> <tr><td>MAR</td><td></td></tr> <tr><td>ABR</td><td></td></tr> <tr><td>MAI</td><td></td></tr> <tr><td>JUN</td><td></td></tr> <tr><td>JUL</td><td></td></tr> <tr><td>AGO</td><td></td></tr> <tr><td>SET</td><td></td></tr> <tr><td>OUT</td><td></td></tr> <tr><td>NOV</td><td></td></tr> <tr><td>DEZ</td><td></td></tr> </tbody> </table>		MÊS	NOTAS	JAN		FEV		MAR		ABR		MAI		JUN		JUL		AGO		SET		OUT		NOV		DEZ		<p><b>OBJECTIVO POR FASE: 20</b></p> <p><b>EVOLUÇÃO MENSAL</b></p>	
MÊS	NOTAS																																		
JAN																																			
FEV																																			
MAR																																			
ABR																																			
MAI																																			
JUN																																			
JUL																																			
AGO																																			
SET																																			
OUT																																			
NOV																																			
DEZ																																			

Figura 10: Modelo exemplificativo de uma Auditoria de verificação

### 4.4.3 NORMALIZAÇÃO

Em qualquer organização existem normas, ainda que tácitas, são códigos de conduta conhecidos e praticados por todos, mas com níveis de execução e implementação diferentes. Cada pessoa segue a sua interpretação.

As normas escritas permitem de uma forma clara criar padrões em termos de métodos de trabalho, processos, integração de novos colaboradores e conduzem aos resultados esperados. Todos têm informação:

- De como se Faz?
- Quem Faz?
- Com que meios;
- Porquê?
- Responsabilidades de cada um?
- Resultados esperados?

As Normas permitem que não haja um recuo nas melhorias já efectuadas. No entanto, só a existência das normas não garantem os resultados.

A melhor norma hoje pode não ser a melhor norma amanhã, ou seja, as normas devem ser continuamente questionadas e melhoradas.

É necessário dar a conhecer a norma e treinar as nossas equipas nas normas criadas.

Com este objectivo será introduzida uma outra ferramenta de trabalho, designada por Instrução de Trabalho (IT).

Com esta ferramenta (IT), vamos treinar os nossos operadores nos processos seguintes:

- Higiene e Segurança no Trabalho;
- Segurança Alimentar;
- Gestão Eficiente da Cadeia de Frio;
- Placa de Vendas;
- Gestão da Retaguarda;
- Reposição e Multi-reposição.

### **Instrução de Trabalho (IT)**

É um dos módulos da ferramenta *Kaizen TWI (Training Within Industry)* e é uma técnica para capacitar os operadores para o desempenho eficaz numa determinada tarefa.

É uma ferramenta de trabalho da chefia, de supervisão e treino.

Devemos efectuar o treino da Instrução de Trabalho, sempre que existam tarefas com falta de uniformização; exista um colaborador que vá executar uma tarefa pela 1ª vez ou existam tarefas onde seja importante garantir que todos os colaboradores cumprem a norma.

Alguns exemplos de aplicação são as normas de operação, mudança de posto ou colaborador novo. Uma boa preparação é mais de meio caminho andado para se conseguir instruir bem um operador.

Este é o cartão da IT no qual se encontram descritas as 4 etapas de preparação necessárias para dar instruções correctamente. O formador deve usar este cartão quando estiver a dar uma Instrução de Trabalho.

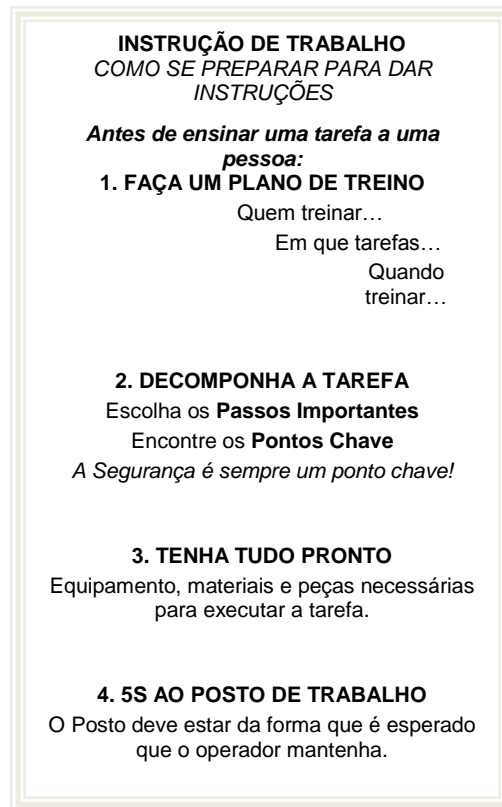


Figura 11: Exemplo de um cartão para uma Instrução de Trabalho

Esta ferramenta é composta por uma folha de decomposição de tarefas, onde estão descritos os Passos Importantes e o que faz a tarefa avançar e Pontos-chave, o “truque”, pormenor de segurança, algo que torne a tarefa mais fácil de executar.



<b>FOLHA DE DECOMPOSIÇÃO DE OPERAÇÕES</b>		
Descrição Operação: <b>Movimentação Manual de Cargas – Levantar / pousar peso</b>		
População-alvo: <b>Todos os colaboradores</b>		
Ferramentas e Materiais: <b>Calçado e luvas de protecção</b>		
 		
<b>PASSOS IMPORTANTES</b>	<b>PONTOS CHAVE</b>	<b>RAZÕES</b>
1. Garantir as condições de trabalho.	1. A Movimentação Manual de Cargas só deve ser utilizada sempre que o uso dos meios mecânicos para movimentação de cargas, não puder ser aplicável. 2. Analisar o percurso que vai fazer e eliminar possíveis obstáculos do caminho. Verificar o estado do piso. Ponderar se deve pedir ajuda.	Garantir a segurança do operador.
2. Pegar na carga.	1. Afastar os pés a uma distância equivalente à largura dos ombros, com um pé levemente à frente do outro. 2. Flexir os joelhos e contrair os músculos do abdómen.	Evitar lesões músculo-esqueléticas.
3. Levantar a carga.	1. Manter as costas rectas e o queixo levemente para cima. Manter o peso próximo ao corpo. 2. Deixar as pernas e braços executarem o trabalho. Nunca rodar o troco sem, ao mesmo tempo, mover os pés.	
4. Transportar a carga.	1. Usar a força dos braços e manter a coluna direita.	
5. Pousar a carga.	1. Escolher um local seguro para depositar a carga (limpo, arrumado e com espaço suficiente para a carga em questão). 2. Repetir os pontos-chave 1 e 2 dos passos importantes 2 e 3, por esta ordem. 3. Pousar o peso mantendo-o junto ao corpo, fazendo-o deslizar, mantendo as costas direitas e usando a força dos braços.	(1) Garantir a eficácia da operação, a segurança do operador e da carga transportada.  (2 e 3) Evitar lesões músculo-esqueléticas.
6. Arrumar / limpar / organizar o local.	1. Deixar o local onde se movimentava permanentemente desimpedido, limpo e organizado.	Diminuir a probabilidade de quedas ou acidentes.

Figura 12: Exemplo de uma decomposição de tarefas para uma movimentação manual de cargas.

## 4.5 FERRAMENTAS DO *IMPROVEMENT*

### 4.5.1 3C

O 3 C (Caso, Causa, Contra medida) é uma ferramenta simples de resolução de problemas. Tem como objectivo a resolução de problemas simples. Usualmente utilizada pelos operadores.

Estrutura-se em 4 passos:

1. Selecção e descrição do problema (Caso) – descrição objectiva, simples e visual do problema a tratar;

2. Análise das causas do problema (Causa) - análise das possíveis causas do problema, aplicar 5 Porquês;
3. Definição das melhorias (Contra - medida) – definição de um plano de acções.
4. Verificação das soluções – analisar os dados e verificar se os resultados estão de acordo com o esperado. Tratar os dados de forma visual.

#### 4.5.2 **KOBETSU KAIZEN**

O *Kobetsu Kaizen* (KK) é uma metodologia de resolução estruturada de problemas que pode ser aplicada em diversas áreas. É uma ferramenta da chefia para problemas mais difíceis ou que tenham mais impacto.

O principal objectivo do *kobetsu kaizen* é a eliminação de problemas que provocam perdas para a loja e a consequente redução de custos (ex: quebra, rupturas,...).

Esta resolução estruturada de problemas faz-se seguindo, sequencialmente, os seguintes 8 passos:

##### 1. Selecção do problema

Para a selecção do problema, devemos analisar os dados sobre as principais perdas e definir quais os problemas prioritários, tendo em consideração diversos factores:

- . Quais os problemas que nos provocam maiores dificuldades no dia-a-dia?
- . Quais os problemas que mais afectam o cliente?
- . O que provoca problemas no processo seguinte?
- . Quais os problemas que mais dificultam para que os objectivos na loja sejam atingidos?
- . Quais os problemas que podem ser provocados por inexistência de norma ou por falta de cumprimento desta?
- . Quais os problemas que também afectam outras áreas ou mesmo outras lojas?

Para esta análise, podemos utilizar um Diagrama de *Pareto*.

Esta representação permite uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos. Este diagrama tem como base o Princípio de *Pareto* que refere que um pequeno número de causas, geralmente 20%, é responsável pela maioria dos problemas, geralmente 80%.

## 2. Descrição do Problema

Nesta segunda etapa deve-se descrever o problema em causa. Para isso pode-se utilizar a análise 5W2H, que consiste em responder a algumas perguntas:

- . O quê? (*What?*) – o tema do problema e deve ser bem específico;
- . Quando? (*When?*) – a tendência da ocorrência do problema (contínua/em fases) e ao tempo em que ocorre (no arranque/durante o processo);
- . Onde? (*Where?*) - o local onde ocorre o problema (loja/área) e ao tipo de artigo;
- . Quem? (*Who?*) - refere-se a quem lida com o problema;
- . Qual? (*Which?*) - diz respeito a indicadores e tendências relacionadas com o problema;
- . Como? (*How?*) - modo de ocorrência do problema;
- . Quanto? (*How Much?*) – a percentagem de ocorrência do problema

## 3. Definir objectivos

Na terceira etapa é necessário definir quais os objectivos que pretendemos atingir. Os objectivos devem ser SMART, ou seja,

Simples, a meta traçada deve ser objectiva e de fácil percepção. Os objectivos generalistas tendem a ser menos eficazes;

Mensuráveis, numéricos, de forma a ser possível avaliar o sucesso ou insucesso das acções;

Atingíveis, os objectivos devem ser exequíveis, para que as pessoas fiquem motivadas;

Realistas, os objectivos não pretendem alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

Temporizável, deve haver um prazo concreto para atingir o objectivo.

#### 4. Análise das Causas

Podemos utilizar dois tipos de análise para encontrar as causas do problema. A escolha do tipo de análise deve ser feita tendo em conta o tipo e complexidade do problema.

- a) Os “5 Porquês” é uma técnica para encontrar a causa raiz de um defeito ou problema. Esta ferramenta é muito versátil, podendo ser aplicada em qualquer área. O princípio é muito simples. Ao encontrar um problema, deve-se perguntar 5 vezes o porquê daquele problema, questionando sempre a causa anterior. A análise dos 5 Porquês é um método simples que geralmente permite obter bons resultados quando utilizado em equipa. Para alguns problemas não é necessário perguntar as 5 vezes, uma vez que se consegue encontrar a sua causa raiz antes do 5º porquê.
- b) O Diagrama de *Ishikawa* ou Espinha de peixe é uma ferramenta gráfica utilizada para a análise de problemas. Este diagrama é também conhecido como 5 M pois na sua estrutura, todos os tipos de problemas podem ser classificados em 5 categorias começadas pela letra M.

Método: forma como o processo é realizado;

Matéria-prima: característica dos artigos necessários para a realização do processo;

Mão-de-obra: todas as intervenções humanas na realização do trabalho;

Meio-ambiente: características físicas do ambiente de trabalho, bem como a relação entre as pessoas da organização.

Este sistema permite estruturar hierarquicamente as causas dum determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como os seus efeitos sobre a qualidade dos artigos ou serviços oferecidos.

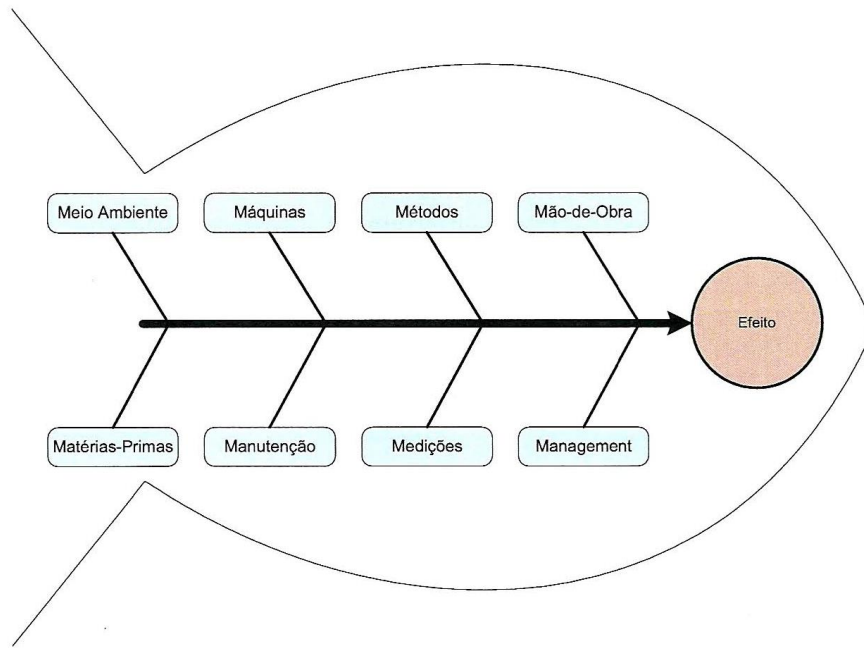


Figura 13: Exemplo de Diagrama de Ishikawa ou Espinha de peixe

## 5. Solução do problema

Para solucionar o problema eficazmente, é necessário:

- a) Criar propostas de soluções (tantas quantas nos pareçam possíveis);
- b) Seleccionar, de entre as propostas de soluções, aquelas que pareçam mais viáveis e que permitam obter resultados mais significativos, avaliando custos;
- c) Definir o Plano de Acções para a implementação das soluções encontradas, atribuindo responsabilidades e definindo prazos;
- d) Informar todos os intervenientes do processo sobre as acções a implementar e criar normas temporárias.

Para a solução do problema podemos utilizar dois tipos de formulários:

Ficha de melhoria e plano de acções.

## 6. Verificar a solução

Depois de implementada a solução, é necessário verificar se o problema foi resolvido e se os objectivos foram atingidos. Para esta verificação é fundamental comparar a situação inicial

com a situação actual. Devem ser utilizados indicadores visuais, com o objectivo de disponibilizar a todos os operadores a informação relativa á evolução dos indicadores.

Caso os objectivos iniciais tenham sido atingidos, é necessário redefinir novas metas e objectivos (Melhoria Contínua). Quando não se atingem os objectivos, devemos recomeçar no ponto 2 e seguir novamente os restantes passos do *Kobetsu Kaisen*.

#### 7. Normalização

Depois de verificada a validade da solução implementada e de se confirmar os bons resultados atingidos, devemos normalizar as melhorias obtidas. Para a normalização, devemos utilizar o Ciclo de SDCA (Ciclo de Normalização), de forma a manter o patamar das melhorias já implementadas.

As normas temporárias criadas no passo 5 (Solução do Problema) devem ser melhoradas e passarem a definitivas.

#### 8. Comunicação e Formação (Desmultiplicação)

É também importante divulgar a informação a outras lojas, uma vez que muitas das melhorias poderão ser aproveitadas.

### 4.5.3 *STANDARD WORK*

O *Standard Work* deve ser utilizado quando pretendemos melhorar o trabalho que é realizado na execução de um determinado processo de loja. Neste caso temos de acompanhar um colaborador na realização das suas tarefas e estudar o trabalho que ele está a executar, para o poder melhorar.

A metodologia do *Standard Work* passa por 5 passos:

1. Definir objectivos de melhoria, o objectivo deve ser SMART – simples, mensurável, atingível, relevante, temporal
2. Estudar o trabalho, observar no *Gemba*, efectuar medições e fazer um *layout* sempre que se justificar;
3. Melhorar o trabalho, com um plano de acções – o quê, quem, quando;

4. Normalizar o Trabalho, fazendo um esboço do novo modo operatório;
5. Treinar os operadores segundo a norma, fazer plano de treino a quem se deve treinar, esboço da IT a desenvolver para formar nova tarefa.

Convém esclarecer que a normalização é uma das etapas do *Standard Work*. As Normas permitem que não haja um recuo nas melhorias já efectuadas. A melhor norma hoje pode não ser a melhor norma amanhã, ou seja, as normas devem ser continuamente questionadas e melhoradas.

#### 4.6 *BALANCED SCORECARD*

O que acontece frequentemente nas organizações é existir um hiato entre a Missão, Valores e Visão e o Plano de acções de Melhoria e os objectivos Pessoais de cada colaborador.

O *Balanced Scorecard* (BSC) vem eliminar esta lacuna.

Este alinhamento permite que se atinjam os resultados esperados a nível da satisfação dos accionistas, dos clientes, da eficácia dos processos e da capacitação dos operadores.

O BSC é então um elemento fundamental do nosso sistema de melhoria. Permite relacionar os objectivos, as acções de melhoria e os indicadores com a estratégia da insígnia, garantindo assim o alinhamento das acções das diferentes lojas e das diferentes áreas da loja em torno do entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir.

É uma ferramenta de gestão da chefia, de desempenho multidimensional que pretende medir se as actividades operacionais de pequena escala da loja estão alinhadas com os objectivos de grande escala da insígnia em várias perspectivas.

São propostas quatro perspectivas gerais:

Perspectiva Financeira – os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão a contribuir para melhorar os resultados.

Perspectiva do Cliente – define a proposta de valor que a organização vai utilizar a fim de satisfazer os clientes e, assim gerar mais vendas. As medidas que forem seleccionadas para a perspectiva do cliente devem medir tanto o valor que é entregue ao cliente (tempo, qualidade,

serviço e custo), como os resultados que surgem desta proposta de valor (por exemplo, satisfação dos clientes, quota de mercado).

Perspectiva Operacional – está direccionada para os processos que criam e cumprem a proposta de valor para o cliente. Incide sobre todas as actividades e processos-chave necessários para a empresa fornecer o valor esperado pelos clientes, de forma produtiva e eficiente.

Perspectiva de Conhecimento e Envolvimento – é a base de qualquer estratégia e concentra-se nos colaboradores da organização. Esta perspectiva está direccionada para o capital humano (competências, formação, conhecimento,...), para o capital da informação (sistemas, base de dados, intranet...) e para o capital organizacional (cultura, liderança, trabalho da equipa...)

Para cada perspectiva temos de definir objectivos, indicadores, metas e iniciativas.

O *Balanced Scorecard* permite conduzir a estratégia de implementação de melhorias (o quê melhorar, onde melhorar, com quem melhorar).

Concluindo, esta ferramenta faculta aos directores de loja e chefias de área um enquadramento e uma linguagem comum para comunicar a missão e estratégia da empresa.

## 4.7 MÉTODO DE GESTÃO DE MELHORIA

Aplicativo informático alojado no site do *IMPROVEMENT* para registo e gestão de toda a informação gerada loja a loja, pertinente para partilha.

Os seus objectivos são:

Indicar o caminho da melhoria, loja a loja e área a área;

Uniformizar a forma de registo de melhorias;

Promover o *benchmark* interno e a partilha de melhores práticas,

Criar indicadores de melhoria;

Criar a história da Melhoria Contínua nas lojas da Companhia.

## 4.8 PUMP

Após 2 anos de consistência na estabilidade básica, sentimos confiança para aumentar a produtividade da logística interna das lojas.

Não é que ferramentas mais simples como os 5S's, GV e normalização fossem postas de lado, pelo contrário, introduziu-se uma nova metodologia com o objectivo de cumprir o modelo de Melhoria Contínua *IMPROVEMENT* das lojas.

Foi iniciado o *Pump*, que visa redefinir todo o esquema de produção, pondo em causa toda a operação de Planeamento, Fabrico, Recursos, Gastos e necessários para uma melhor gestão da secção de padaria.

Os objectivos são: aumentar vendas, aumentar a rentabilidade e aumentar a satisfação do cliente.

Através da garantia de pão regular, garantia de cumprimento de gama disponível para o cliente, qualidade/standartização e cumprimento do processo de fabrico, aumento da flexibilidade da produção, optimização da produção e redução dos custos operacionais.

Com base nos princípios do TFM (*Total Flow Management*),

Pilar do KMS que significa “Gestão Total de Fluxos”, o TFM é um conceito integrado que visa aumentar o fluxo e a eficácia dos processos ao longo da totalidade da cadeia de abastecimento. Tem como objectivos a criação de fluxo, minimizando a espera de materiais na cadeia; aumento de produtividade de pessoas, minimizando o tempo em que não ocorre valor acrescentado. Ter os produtos disponíveis no local certo, no momento certo, ao preço certo e na quantidade requerida.

Desenhou-se o modelo logístico para a padaria.

Princípios do *Pump*

### 1. Plano *Push* de abertura

O material necessário para a abertura deve ser dimensionado para garantir apenas o *stock* no linear até ao arranque do *Pull* diário. Tipicamente este tempo não deve exceder uma a duas horas.

2. *Kit* de matéria – prima (Supermercado 1)  
Redução do tempo de preparação da massa.
3. Ciclos de reposição do linear normalizado  
Os ciclos de reposição são feitos por um operador de suporte que tem como função verificar o *stock* do linear e lançar para a padaria as necessidades de produção da próxima fornada.
4. Criação do Supermercado 2 (frio positivo)  
Contem o material pronto a entrar no forno (*Pull*): massa fresca do dia e massa congelada em processo de descongelação;  
Contem também o material para a abertura *Push* do dia seguinte
5. Cozedura por consumo real (*Pull*)  
Este princípio tem como principais objectivos a diminuição das rupturas e da quebra diária.  
As ordens de cozedura são feitas de acordo com o consumo real de cada referência.  
Apenas se dá nova ordem de cozedura quando o pão disponibilizado no linear (*stock*) está abaixo do nível de reposição (*kanban*<sup>2</sup>) para essa referência, por ter sido consumido pelo cliente.
6. Reposição do linear pela retaguarda  
A reposição do linear deve ser feita pela retaguarda de forma a minimizar as movimentações e aumentar a produtividade da reposição.
7. Referências produzidas em várias fornadas ao longo do dia  
Cada referência tem potencial para ser produzida várias vezes ao longo do dia em pequenos lotes (depende do consumo).
8. *Layout* em fluxo  
Reorganizar o *layout* dos equipamentos com base no fluxo de materiais dos principais artigos.

2. **Kanban** – é uma palavra japonesa que significa cartão. Representa ordem de encomenda ou de reposição, consoante o caso. A informação básica que deve constar no *kanban*, é: identificação do artigo, quantidade a ser abastecida mas outras informações podem ser adicionadas como *stock* mínimo e máximo.

## 5 SISTEMA DE GESTÃO DA SEGURANÇA ALIMENTAR

O Sistema de Gestão da Segurança Alimentar (SGSA) caracteriza o sistema de garantia de salubridade dos alimentos comercializados pela organização, de forma a garantir que todos os potenciais perigos estão identificados e controlados.

O presente sistema foi estabelecido de acordo com os princípios do sistema HACCP. O HACCP é o sistema internacionalmente aceite e documentado pelo *Codex Alimentarius*, que define os requisitos para o controlo eficaz da Segurança Alimentar.

O SGSA aplica-se a todas as lojas de Retalho Alimentar, Cafetarias e Restauração, nomeadamente a todas as secções alimentares:

Recepção de produtos e consumíveis; mercearia; lacticínios e congelados; talho; peixaria; charcutaria; frutas e legumes; padaria e pastelaria; take-away; cafetaria; restauração e online/entregas ao domicílio.

A Segurança Alimentar é um requisito fundamental para as Empresas conquistarem a confiança dos seus Clientes e permanecerem no mercado de forma socialmente responsável. Trata-se de uma exigência legal e um valor essencial de credibilidade junto dos Consumidores. A Segurança Alimentar na Companhia é alcançada com base nos seguintes princípios:

- Selecção e avaliação rigorosa dos seus fornecedores;
- Implementação de boas práticas de operação e de higiene;
- Garantia da Segurança Alimentar dos produtos em comercialização;
- Assegurar que a Segurança Alimentar é extensiva a todas as fases da cadeia, desde a recepção até ao cliente final;
- Formação dos seus colaboradores

De modo a assegurar a implementação de uma sólida Política da Segurança Alimentar é necessário garantir o envolvimento e o empenho de todos os Colaboradores.

A empresa reconhece o seu compromisso para com a Melhoria Contínua do Sistema da Segurança Alimentar implementado e como tal, disponibiliza todos os meios necessários para honrar este compromisso.

Para o desenvolvimento, implementação e manutenção do SGSA foi nomeada, pela Direcção de Qualidade Alimentar e Direcção de Operações, uma Equipa da Segurança Alimentar, multi-

disciplinar com conhecimento e experiência sobre os produtos, processos e respectivos perigos, constituindo uma mais-valia para o sistema.

A Equipa de Segurança Alimentar da loja é constituída pelo Director de loja, Coordenador da área de Perecíveis, Coordenador da área Alimentar, operador responsável pelo Autocontrolo e responsáveis por cada secção de Perecíveis (talho, peixaria, charcutaria, frutas e legumes, take-away, padaria e cafetaria).

As principais funções desta equipa estão sob a alçada do coordenador de Perecíveis:

- a) Implementação dos procedimentos e instruções de trabalho;
- b) Verificação do SGSA;
- c) Promover os meios necessários (técnicos e humanos) para que o SGSA funcione correctamente;
- d) Promover o empenhamento e a participação de todos os colaboradores;
- e) Promover a formação das pessoas;
- f) Manter e arquivar a documentação gerada pelo SGSA;
- g) Definir e planear as acções de correcção, correctivas e preventivas a desenvolver internamente em cada secção, de forma a cumprir os objectivos definidos no âmbito do SGSA

## 6 ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO

### 6.1 .ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO MINISTRADAS

No decorrer da actividade profissional participação em diferentes actividades de formação direccionadas para os funcionários da empresa com vista ao desenvolvimento de equipas.

Nos últimos anos a formação em Melhoria Contínua ou Eficiência Operacional tem sido o foco, com o chamado Plano de Desenvolvimento de Equipas (PDE). Com formação anual, permite poder continuar a formar a equipa com os novos projectos que todos os anos surgem.

Não obstante sempre com a preocupação e a formação em Segurança Alimentar com o precioso apoio da Escola de Perecíveis, a formação de Manipulador de Carnes, é desde há uns meses complemento à função.

A formação, acaba por ser uma constante do dia-a-dia e sem querer, acaba-se por estar sempre a formar alguém. A rotatividade de pessoal é uma realidade e a constante mudança da empresa na criação de novos projectos ou melhorias, proporciona esta actualização.

#### 6.1.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPA

O PDE – Programa de Desenvolvimento de Equipa, é um plano de formação no posto de trabalho, também designado por “*On-the-job training*”.

A formação no posto de trabalho surge como uma ferramenta de desenvolvimento complementar à formação em sala e pretende reforçar as competências dos colaboradores através de uma abordagem muito prática e direccionada para as necessidades de desenvolvimento individuais e da equipa.

A implementação deste projecto baseia-se, essencialmente, na formalização do *coaching* efectuado pela chefia junto dos seus colaboradores, dando-lhes um carácter sistemático e orientado para temáticas previamente identificadas.

O PDE é muito mais que formação. É todo o trabalho que se leva a cabo com a sua equipa, com o objectivo de a capacitar e desenvolver. É o treino de uma IT, é uma explicação de um conceito novo, mas também é uma reunião de discussão aberta sobre determinado tema. É sempre uma ferramenta complementar à formação em sala e pretende reforçar as competências dos colaboradores.

Como se transmite PDE à equipa:

1. Planeamento do PDE (quem, quando, onde, o quê)
2. Comunicar o planeamento à equipa (todos sabem quando vão ter PDE)
3. Preparar o tema e os materiais necessários
4. Escolher a secção onde dar a formação
5. Acompanhar os operadores no dia-a-dia, no *Gemba*
6. Observar o desempenho dos colaboradores verificando o cumprimento das metodologias aprendidas e ajudar a promover a melhoria contínua de cada um.

O objectivo é de cada operador ter 1 hora de formação por mês, no caso de ser *full-time* e de meia hora no caso de ser um *part-time*. Formação em Eficiência Operacional (Melhoria Contínua), num total de 8 e 4 horas respectivamente por colaborador.

“Se o formando não aprendeu, então o formador não ensinou!”

### 6.1.2 ESCOLA DE PERECÍVEIS

A *Retail School* foi criada para fornecer um conjunto abrangente de programas de formação concebidos à medida do segmento de retalho e para promover o desenvolvimento sustentável da nossa equipa, em termos pessoais e profissionais, ao desenvolver as competências e as potencialidades de cada indivíduo através de estruturas apoiadas pela cultura e valores da Empresa.

A Escola está organizada tendo em consideração, quer os diferentes níveis da hierarquia, quer os diferentes segmentos de retalho. Esta interligação permite que a formação esteja em

sintonia com a carreira escolhida de cada participante. Ao nível da hierarquia, a Escola está organizada em três faculdades: Operações, Gestores e Gestores de topo, em que simultaneamente, adequam-se à etapa da carreira e à ambição de cada participante. Ao nível das operações, a Escola está organizada em nove escolas diferentes, divididas em quatro segmentos de negócio de retalho: alimentar, electrónico, desportivo e de vestuário.

Uma das Escolas mais proeminentes é a Escola de Percíveis, que surgiu como resultado da estratégia de gestão de negócios nas áreas operacional, comercial e de recursos humanos. Apresenta uma combinação única de factores chave: planos curriculares ao longo de vários anos com diferentes níveis de profundidade na abordagem das matérias, baseados na aquisição de conhecimentos de uma forma consistente e geradores de competências úteis à progressão na carreira. O desafio foi conceber, desenhar e criar uma Escola fundada numa filosofia de negócio para criar um novo padrão de formação.

A Escola está estruturada em três níveis de conhecimento: conhecedor, especialista e mestre. A cada operador será atribuído um destes níveis, com base em testes.

A Escola de Percíveis, tem pólos de formação espalhados pelo país com laboratórios e secções de talho, peixaria, charcutaria, frutas e legumes, take-away, padaria e cafetaria para terem aulas práticas com formadores especializados em cada área. Os pólos de formação leccionam 2 dias de formação técnica específica para cada secção no respectivo nível e um dia de serviço ao cliente que apesar de ser transversal a todas as secções, também tem níveis de aprendizagem.

Além da formação em pólo, os colaboradores têm formação na loja dada pela chefia. Esta tem um papel decisivo para o desenvolvimento e evolução dos seus operadores.

A chefia é um formador do dia-a-dia de trabalho e no terreno. A explicação e/ou instrução sobre as melhores práticas para executar tarefas inerentes à actividade da operação de loja baseia-se essencialmente na formalização do *coaching* efectuado diariamente pelas chefias junto dos seus colaboradores.

A formação no posto de trabalho é ministrada, sempre que possível no ambiente normal de trabalho do operador, isto é, na secção e/ou no laboratório em diferentes momentos tais como: reunião com as equipas antes do turno de trabalho ou reuniões específicas para o efeito, ou reuniões operacionais.

Para a equipa “Aprender em contexto de trabalho” é diferente, porque:

- Está mais próximo da operação;
- Compreende de forma mais objectiva os conceitos que habitualmente se abordam em sala;
- Analisa “*in loco*” as melhores práticas;
- Aprende fazendo;
- Obtém *feedback* imediato sobre o seu desempenho e sobre as áreas de melhoria;
- Observa o impacto dos seus comportamentos em tempo real;
- Recebe uma formação ajustada ao seu grau de desenvolvimento;
- Maior motivação

Cada colaborador recebe também 1 hora por mês no caso de ser *full-time* e meia hora para um *part-time*, num total de 8 e 4 horas respectivamente.

### 6.1.3 MANIPULADOR DE CARNES

Esta formação é destinada a todos os operadores que trabalham no talho e na charcutaria. Os objectivos são reconhecer a importância do cumprimento de todas as normas estabelecidas nas secções de Talho e Charcutaria, por forma a garantirmos o legalmente disposto e identificar os Pontos críticos para a Segurança Alimentar nas operações diárias destas secções. É abordada a importância e exigência legal do cumprimento das condições higiénicas e técnicas na distribuição e venda de carnes e seus produtos.

O curso é composto por duas partes: a parte teórica e a parte prática.

A parte teórica é dada em sala de formação.

Falamos de legislação em vigor, higiene da carne e seus produtos, microbiologia da higiene alimentar e Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (SGSA);

A parte prática é no terreno: na loja. Vamos simular o dia-a-dia de um colega operador de talho/charcutaria, desde a chegada à loja, passando por várias tarefas diárias (fardamento, higienização pessoal, higienização do posto de trabalho, manipulação de carne, procedimento de rastreabilidade, reposição de *stock*, preenchimento de registos do HACCP, etc.).

Este tipo de formação é dado em pólo de formação por uma chefia formada para o efeito.

É dada esta formação sempre que necessário, pois com a rotatividade de pessoal, estão sempre a entrar novos colaboradores.

Todos os manipuladores de carnes dos sectores da distribuição e venda de carnes e seus derivados terão de possuir formação em higiene e segurança alimentar específica.

Os conteúdos programáticos têm de ser reconhecidos pela Direcção Geral de Veterinária (DGV). O cartão de manipulador tem a validade de 3 anos, ficando a sua renovação dependente da apresentação dos comprovativos da realização de acções de formação de actualização de conhecimentos.

O curso inicial é de 16 horas e a actualização é de 4 horas.

## **6.2 ACTIVIDADES DE FORMAÇÃO ASSISTIDAS**

### **6.2.1 FORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

Em 2012 foram iniciados dois cursos de formação em *e-learning* no SN – Servicos Normativos Portugal, S.L.

O curso de Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar ISO 22000:2005 de 60 horas com os seguintes conteúdos programáticos:

1.Requisitos Gerais

2 Requisitos da Documentação

2.1 Compromisso com a Gestão

2.2 Controlo dos Registos

3. Responsabilidade da Direcção

3.1 Compromisso da Direcção

3.2 Política da Segurança dos Alimentos

#### 4. Planeamento do Sistema da Gestão da Segurança Alimentar

4.1 Responsabilidade e Autoridade. Responsável da Equipa da Segurança Alimentar

4.2 Comunicação

4.3 Preparação e Resposta à Emergência

4.4 Revisão pela Gestão

#### 5. Gestão dos Recursos

5.1 Recursos Humanos

5.2 Infra-Estruturas

5.3 Ambiente de Trabalho

#### 6. Planeamento e Produção de Alimentos Seguros

6.1 Programas de Pré-Requisitos

6.2 Etapas Preliminares à Análise de Perigos

6.3 Análise de Perigos

6.4 Estabelecimento dos PCC Operacionais

6.5 Estabelecimento do Plano HACCP

6.6 Actualização e Verificação

6.7 Sistemas de Rastreabilidade

6.8 Controlo de Não Conformidades

#### 7. Validação, Verificação e Melhoria dos Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar

7.1 Validação das Combinações das medidas de Controlo

7.2 Controlo da Monitorização e Medição

7.3 Verificação do Sistema de Gestão da Segurança Alimentar

7.4 Melhoria Contínua

O curso de Auditor a Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar de 24 horas com os seguintes conteúdos programáticos:

1. Introdução

1.2 Tipos de Auditorias e Objectivos

1.3 Auditorias a Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar

- 1.4 O Auditor Interno
- 2. Planeamento e Execução de Auditorias
  - 2.1 Planeamento e Programação de Auditorias
  - 2.2 Execução da Auditoria
  - 2.3 Relatório de Auditoria e Encerramento
- 3. Resultados da Auditoria
  - 3.1 Não Conformidades da Auditoria
  - 3.2 Plano de Acções Correctivas
- 4. A NP EN ISO 22000:2005
  - 4.1 Auditorias no Âmbito da NP ISO 22000:2005

Os cursos foram terminados com a classificação de Bom.

## 6.2.2 FORMAÇÃO INTERNA

- . PDE SIM Eficiência Operacional - Sonae Center Serviços II,SA, Lisboa 2014 (8 horas)
- .Primeiros Socorros e DAE - Desfibrilhador Automático Externo, Lisboa 2014 (8 horas)
- .Escola de Percíveis- Chefes de área- Sonae Center Serviços II,SA, Lisboa 2014 (16 horas)
- . Escola de Percíveis – Chefias- Serviço ao Cliente, Lisboa 2014 (8 horas)
- .Escola de Percíveis – Chefes de área- Segurança Alimentar- Sonae Center Serviços II, SA, Lisboa 2013 (8 horas)
- .Winrest Chefias Frescos – Sonae Center Serviços II,SA, Lisboa 2013 (24 horas)
- .Escola de Percíveis – Chefias- Serviço ao Cliente, Lisboa 2013 (8 horas)
- .Cliente no Centro do Retalho-Operações – Sonae Center Serviços II, SA, Lisboa 2013 (8 horas)

.PDE SIM Eficiência Operacional – Autocontrolo - Sonae Center Serviços II,SA, Lisboa 2013 (8 horas)

.Escola de Percíveis – Chefes de área - Sonae Center Serviços II, SA, Lisboa 2013 (16 horas)

.Primeiros Socorros *E-Learning* – Caduceus, Lisboa 2012 (16 horas)

.Escola de Percíveis- Chefias- Saber Fazer- Sonae Center Serviços II, SA, Lisboa 2012 ( 8 horas)

.Escola de Percíveis- Chefias- Serviço ao Cliente, Lisboa 2012 (8 horas)

.Cliente no Centro do Retalho- Operações - Sonae Center Serviços II, SA, Lisboa 2012 (8horas)

.Escola de Percíveis – Chefes de área- Sonae Center Serviços II, SA, Lisboa 2012 (16 horas)

.Gestão de equipas- *Consulting House*, Lisboa 2011 (24 horas)

.Escola de Percíveis – Saber Fazer – Modelo Continente Hipermercados SA, Lisboa 2011 (8 horas)

.Sistema de Gestão de Segurança Alimentar/HACCP – Modelo Continente SA, Lisboa 2011 (8 horas)

.Seminário Eficiência Operacional – Percíveis –*Kaizen Institute*, Lisboa 2011 (16 horas)

.Gestão de Escalas – Modelo Continente Hipermercados SA, Lisboa 2011

.Formação Pedagógica de Formadores – CEGOG – Cascais 2010 (90 horas)

.SIMk10- Preparação de Formadores Internos – *Kaizen Institute*- Torres Vedras, 2010 (8 horas)

.SIMk10-Seminário de Consistência –*Kaizen Institute* –Lisboa, 2010 ( 8 horas)

.SIMk09- Seminário Operacional –*Kaizen Institute* –Lisboa, 2009 ( 8 horas)

.PDE08 – Frescos – *Kaizen Institute* – Lisboa, 2008 (8 horas)

.PDE08- Frescos 1ª Linha Formadores – Lisboa, 2008 (16 horas)

.Missão Frescos 07 – Chefes de Frescos – Tomar, 2007 (24 horas)

.Seminário Segurança Alimentar – *ControlVet* – Lisboa 2006 (8 horas)

## 7 ANÁLISE CRÍTICA DO PERCURSO PROFISSIONAL

Ao fazer um balanço destes 10 anos de actividade profissional, constato que adquiri e consolidei uma série de competências muito enriquecedoras a nível profissional e pessoal.

A minha formação académica foi decisiva para a inserção no mercado de trabalho, enquanto veículo de conhecimento.

Trabalhar lado a lado com colaboradores de baixa escolaridade, que de forma pragmática e simples me ensinaram qual a melhor forma para ultrapassar as situações do dia-a-dia, e estarem comigo em tomadas de decisão, fez de mim uma pessoa humilde e mais humana.

O facto do meu percurso profissional se ter desenvolvido sempre na mesma área, não o considero limitativo, mas antes um factor diferenciador. Encaro como um elemento facilitador na consolidação de conhecimentos e competências em várias valências do negócio.

Durante o meu percurso profissional senti necessidade de me actualizar e de aprofundar áreas mais deficitárias na minha Licenciatura. Para isso, concluí a Pós-Graduação em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança. Tive oportunidade de aprofundar conhecimentos sobre as Normas 9001, 14001, 4397 (OHSAS 18001) e 17025.

Como o meu foco continua a ser a Segurança Alimentar, fiz um curso complementar da Norma ISO 22000:2005.

A experiência adquirida ao longo do percurso profissional complementada com formação específica permitiu uma maior apreensão e conhecimento do universo alimentar e possibilitou maior eficácia e empenho na concretização das minhas funções técnicas.

Considero que os diversos conhecimentos e competências adquiridas ao longo destes anos vieram alargar, aprofundar e diversificar as competências que possuo hoje.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQS Food, Drug & Cosmetic Division (2003) *HACCP. Manual del auditor de calidad*. Zaragoza: Editorial Acribia.
- Béranger, P. (1994). *En Busca de la excelencia industrial*. Limusa.
- Brunet A.P., New S (2003) Kaizen in Japan: an empirical study. *Int J Oper Prod Manag* 23 (12):1426– 1446. doi:
- Cabral, F. e Roxo, M. (2008) *Segurança e Saúde no Trabalho – Legislação anotada; Almedina*.
- Câmara, P.B ; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.V. (2003). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Duret, D. & Pillet, M., (2009). *Qualidade na Produção. Da ISO 9000 ao Seis Sigma*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas.
- Farris, J.A; Van Aiken EM, Doolen TL, Worley J (2008). Learning from less successful kaizen events: a case study. *Eng Management J*.20(3):10–20
- Fernández de Velasco, J.A.P. (1996). *Gestión por procesos*. ESIC.
- Harrington, H.J., & Harrington, J.S. (1997). *Administración total del Mejoramiento continuo*. Colombia: McGrawHill
- Hook M, Stehn L (2008) Lean principles in industrialized housing production: the need for a cultural change. *Lean Constr J* 20–35.  
Disponível em: <http://www.leanconstruction.org/lcj/paper.html>
- Hubbard, M.R., (2003), *Statistical Quality Control for the Food Industry*, Berlin: 3rd Edition. Springer.

- ISO 2859 (1999). *Sampling Procedures for Inspection by Attributes*.
- ISO 9001 (2008). *Sistemas de Gestão da Qualidade*.
- ISO 17025 (2000). *Requisitos Gerais para a Competência de Laboratórios de Ensaios de Calibração*.
- ISO 14001 (2004). *Sistemas de Gestão Ambiental. Requisitos e Linhas de Orientação para a sua utilização*.
- ISO 9000 (2005). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário*.
- ISO 22000, (2005). *Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar. Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar*.
- Kotler (2000) *Marketing Management*, Prentice Hall.
- Imai, M. (1986). *Kaizen-The key to Japan's competitive success*. New York: Random House.
- Imai, M.(1989). *Kaizen* . Editorial CECSA.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. MacGraw Hill
- Jaca, C. ; Viles, E.; Paipa-Galeano, L.; Santos, J.; Mateo, R. (2014). *Learning 5S principles from Japanese best practitioners: case studies of five manufacturing companies*. International Journal of Production Research. Vol. 52, No. 15, 4574–4586, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2013.878481>
- James, J.; Ikuma, L. H.; Nahmens I.; Aghazadeh, F. (2013). *The impact f Kaizen on safety in modular home manufacturing*. Int J Adv Manuf Technol 70: 725–734  
DOI 10.1007/s00170-013-5315-0

- Lindon, D. (2004) *Mercator XXI, Teoria e Prática do marketing*, 10ª. Edição.
- Norma OSHAS 18001:2007|NP 4397:2008. *Sistemas de Gestão de Saúde e Segurança no trabalho*.
- Mano, Y.; Akoten, J.; Yoshino Y.; Sonobe, T. (2014). *Teaching Kaizen to Small Business Owners: An experiment in a metalworking cluster in Nairobi*. J.Japanese Int. Economics 33 (2014)25-42. Disponível em: [www.elsevier.com/locate/jjie](http://www.elsevier.com/locate/jjie)
- Pires, R. A. (2000). *Sistemas de Gestão da Qualidade*, 2ª Ed., Lisboa, Sílabo.
- Rainho, M. F., (2003). *Estudo da Actividade Antioxidante de Óleo Essencial e Extracto de Origanum virens L. In INIAP (Ed.), Novas Perspectivas sobre Conservação, Processamento e Qualidade de Alimentos. Actas do 6º Encontro de Química de Alimentos (Vol.I) 389-394.*
- Suárez-Barraza, M. F.; Smith, T. (2012). *The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple case study in Ibero- American countries*. Total Quality Management,. Vol. 25, No. 9, 1002–1025, Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2012.746194>
- Wowak, James P.; JONES, Daniel T. *Beyond Toyota: How to Root out Waste and Pursue Perfection*. Cambridge, Mass.:Harvard Business Review, 1996. ISSN 0017-8012
- Wong YC, Wong KY, Ali A (2009) A study on lean manufacturing implementation in the Malaysian electrical and electronics industry. *Eur J Sci Res* 38(4): 521–535. Disponível em : <http://www.europeanjournalofscientificresearch.com/>