



**Gestão Lean em ambiente administrativo na
Sonae Center Serviços II, SA**

Francisco Manuel Colmeiro da Silveira Viegas Neves

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Hermenegildo Pereira

Orientador na Sonae: Margarida Côrte-Real



FEUP

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2011-07-01

*À memória do meu pai,
À minha mãe e irmãos,
À minha família,
Aos meus amigos.*

Resumo

Tendo em conta a exigência cada vez mais premente pela tomada de decisões rápida e fiável, a Direcção de Serviços Administrativos do grupo Sonae decidiu ser estratégico diminuir o prazo de entrega do reporte de informação do mês para o 5º dia útil do mês seguinte e aumentar a sua qualidade, de forma a suportar o negócio nesse processo. A DSA decidiu ainda que teria de existir uma mudança cultural da organização no sentido da melhoria contínua, que sustentasse a qualidade dos serviços prestados no longo prazo. Desta forma foi contratado o Instituto *Kaizen*, consultora na área Lean, para que implementasse as ferramentas existentes a este nível, nomeadamente através da metodologia *Total Service Management*. A gestão do projecto e o ponto de ligação entre o Instituto *Kaizen* e a DSA ficou a cargo da equipa de Controlo, Qualidade e Desenvolvimento. O mestrando desenvolveu na Empresa o projecto que fundamenta a dissertação enquadrado pela equipa da DSA referida.

Com a implementação das ferramentas *Lean*, o processo de fecho contabilístico tornou-se mais estável, tendo sido montada uma estrutura de controlo e alinhamento do fecho relativo a cada processo/equipa, que se prevê vir a ser crucial na obtenção do 5º dia útil como data de reporte de informação para gestão.

Relativamente à fiabilidade da informação, foi possível construir um sistema de monitorização e controlo de erros afinado e mensurável entre os processos/equipas envolvidas no fecho de contas do grupo Sonae. Tais factos irão possibilitar uma tomada de decisões mais apropriada e de melhor qualidade por parte do grupo Sonae relativamente aos seus negócios.

A mudança cultural implementada, que se baseou na multiplicação por vários temas, mostrou algumas debilidades através de uma avaliação realizada aos colaboradores. A estrutura da mudança foi avaliada e, através da remodelação efectuada, prevê-se que exista um envolvimento crescente dos colaboradores da DSA na procura constante por um serviço de excelência.

Abstract

Considering the increasing need for fast and reliable decision-making processes, the Administrative Services Department of Sonae group considered as strategic to reduce the information reporting time of the month down to the 5th working day of the subsequent month and to increase its inherent quality. Furthermore, there was the need to proceed to a cultural change in the direction of continuous improvement in order to sustain the service quality through time. Thus the Kaizen Institute, a consulting firm in Lean methodologies, was hired to apply its tools, mainly through its Total Service Management theory. The management of this project and the link between the Kaizen Institute and the DSA was assigned to the Controlo, Qualidade e Desenvolvimento (Control, Quality and Development) team. The graduate student has developed the project in the Company underlying the dissertation framed by the DSA's referred team.

With the Lean tools implementation, the accounting closing process became more stable, and a control and alignment structure for the closing process of each process/team was developed, which is expected to be crucial for the 5th working day achievement for the information report to management.

Regarding the reliability of the information, it was possible to build a controlling and monitoring system for errors occurring between the processes/teams involved in the Sonae's group accounting closing that is accurate and measurable. These facts will allow Sonae to do more appropriate and higher quality strategic decisions regarding its businesses.

The cultural change in place, which was based in several themes, proved to have some weaknesses based in an assessment held to employees. The change structure was valued and through a recast process, a higher DSA employee involvement in the search for a service of excellence is expected in the near future.

Agradecimentos

A toda a equipa de Controlo, Qualidade e Desenvolvimento da DSA por todo o apoio e ajuda prestada nestes 5 meses.

À Dr^a Margarida Côrte-Real que sempre apoiou as minhas iniciativas e esteve constantemente disponível para ajudar caso algum problema aparecesse. Especial agradecimento ao Dr^o Rui Mota pelas várias conversas, através dasquais aprendi muito.

Ao Professor Hermenegildo Pereira pela sua disponibilidade e orientação no projecto.

Ao meus amigos Artur e Joana pelos anos de companhia e amizade.

Aos meus colegas e amigos do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão pelo tempo e experiências partilhadas nesta caminhada. Um agradecimento especial ao José Pedro Couto, Luis Carvalho, Miguel Salgueiro e Ricardo Teles pelo convívio ao longo dos 5 meses na Sonae.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1	
1.1	Apresentação da SONAE.....	1	
1.2	Direcção de Serviços Administrativos SONAE.....	2	
1.3	O Projecto Lean Management em ambiente Administrativo na DSA	2	
1.4	Método seguido no projecto	3	
1.5	Temas Abordados e sua Organização no Presente Relatório	3	
2	Metodologia Lean.....	4	
2.1	Contexto Histórico.....	4	
2.2	Princípios <i>Lean</i>	4	
2.3	<i>Muda, Mura e Muri</i> (Desperdício, Variabilidade, Instabilidade).....	5	
2.4	Ferramentas <i>Lean</i>	6	
2.5	Lean Service	8	
2.6	Metodologia Kaizen.....	9	
2.7	Gestão da Mudança	11	
3	Apresentação do Problema.....	13	
3.1	Actividade e Estrutura da DSA.....	13	
3.2	Âmbito e áreas de intervenção.....	15	
3.3	Ferramentas a utilizar.....	16	
3.4	Objectivos do projecto.....	16	
4	Office Kaizen – Desenvolvimento do Projecto Curricular	18	
4.1	Introdução	18	
4.2	Planeamento inicial	18	
4.3	Mapeamento dos Processos e Identificação das Oportunidades de Melhoria	19	
4.4	Definição das Equipas de melhoria <i>Kaizen</i>	19	
4.5	Workshops	21	
4.6	Indicadores das Equipas	22	
4.7	Plano de Comunicação	22	
4.8	Acompanhamento dos Workshops	23	
5	Lean Management em ambiente Administrativo – análise e intervenção	24	
5.1	Leadtime	24	
5.2	Qualidade dos processos DSA	29	
5.3	Cultura.....	33	
6	Soluções do TSM.....	35	
6.1	Nível 1 do TSM	35	
6.2	Nível 2 do <i>TSM</i>	41	
6.3	Nível 3 do TSM	42	
6.4	Gestão da Mudança	43	
7	Conclusões e perspectivas de trabalho futuro	48	
8	Referências	50	
ANEXO A:	Cronograma do Projecto Kaizen Office	ANEXO B: A3 do Workshop LT21.....	51
ANEXO B:	A3 do Workshop LT21		52

ANEXO C:	Calendário do processo de fecho.....	53
ANEXO D:	Nº de registos lançados após o 5º dia útil	55
ANEXO E:	Questionário utilização de e-mail e resultados.....	56
ANEXO F:	Equipa Cultura	60
ANEXO G:	Nível 2 TSM	63
ANEXO H:	Questionário Mudança Cultural	64

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Constituição do grupo Sonae (SONAE 2011).....	1
Ilustração 2 – Presença geográfica mundial do grupo Sonae (SONAE 2011).....	1
Ilustração 3 – Organograma DSA (SONAE 2011)	2
Ilustração 4 – Ciclo de melhoria (fonte: Manual KMS 2010)	7
Ilustração 5 – Ciclo PDCA/SDCA (fonte: Manual KMS 2010).....	7
Ilustração 6 – Modelo Total Service Management (KMS 2010)	10
Ilustração 7 – Processo mudança cultural (Manual KMS 2011)	10
Ilustração 8 – Programa de mudança estratégica (adaptado Johnson, Scholes e Johnson 2006).....	11
Ilustração 9 – Etapas para a Transformação de uma Organização (adaptado Kotter 2006).....	12
Ilustração 10 – Cadeia de valor da indústria de serviços administrativos (adaptado Stoneback 2010).....	13
Ilustração 11 – Equipas melhoria	15
Ilustração 12 – Níveis de análise de projectos (Manual KMS 2010).....	16
Ilustração 13 – Datas de Fecho por grupo empresas no último ano.....	17
Ilustração 14 – Constituição equipas melhoria	20
Ilustração 15 – Constituição das equipas de melhoria	21
Ilustração 16 – Esquema Calendário	24
Ilustração 17 – Formulário de fecho	25
Ilustração 18 – Formulário processual	25
Ilustração 19 – Índice Actualização Calendário.....	25
Ilustração 20 – Fecho de Abril por processo.....	26
Ilustração 21 – Fecho contabilidade serviços	27
Ilustração 22 – Fecho contabilidade retalho.....	27
Ilustração 23 – Data reporte à gestão	27
Ilustração 24 – Esquema Matriz Auto-Qualidade	29
Ilustração 25 – formulário qualidade.....	30
Ilustração 26 – Criticidade indicadores	31
Ilustração 27 – Índice actualização Matriz Auto-Qualidade.....	31
Ilustração 28 – Indicadores globais de Qualidade	32
Ilustração 29 – Registos e montantes lançados após o 5º dia útil	33

Ilustração 30 – Processo de mudança Pessoal/Empresarial	34
Ilustração 31 – Planta 3º Piso	35
Ilustração 32 – Planta 4º Piso	35
Ilustração 33 – Planta 5º Piso	36
Ilustração 34 – 4º Piso	36
Ilustração 35 – 5º Piso	36
Ilustração 36 – 3º Piso	36
Ilustração 37 – Resultado 5 S	36
Ilustração 38 – Identificação Arquivo 5º Piso Norte	37
Ilustração 39 – Resultados do Inquérito Avaliação Projecto Mudança	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Processos mapeados por grupo funcional	19
Tabela 2 – Funções na DSA.....	20
Tabela 3 – Plano de reuniões do projecto	23
Tabela 4 – Total Indicadores	31
Tabela 5 – Indicadores críticos fora do objectivo	32
Tabela 6 – Proposta de 5 S informáticos.....	38
Tabela 7 – Resultados Inquérito Avaliação do projecto de mudança	43

1 Introdução

O presente trabalho foi realizado no âmbito de um projecto de dissertação do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão (MIEIG), por um período de 5 meses na Sonae Center Serviços II, SA, no Departamento de Serviços Administrativos. O tema abordado foi a aplicação de ferramentas *Lean* em ambiente *Office*, num projecto em conjunto com o *Kaizen Institute*, e teve como orientadores da empresa e da faculdade, respectivamente, a Dra. Margarida Côrte-Real e o Professor Hermenegildo Pereira.

1.1 Apresentação da SONAE

O grupo Sonae teve o seu início de actividade como uma sociedade de uma única área de negócio, tendo o nome origem num diminutivo de “Sociedade Nacional de Estratificados”. A empresa foi crescendo e expandido ao longo das décadas de existência, originando o que é hoje um conglomerado de empresas, presentes em várias áreas de negócio. Actualmente o grupo é detido em 53% pela Efanor (Empresa Fabril do Norte), esta 100% propriedade do Eng.º Belmiro de Azevedo. Na **Ilustração 1** é possível observar a estrutura actual da Sonae.

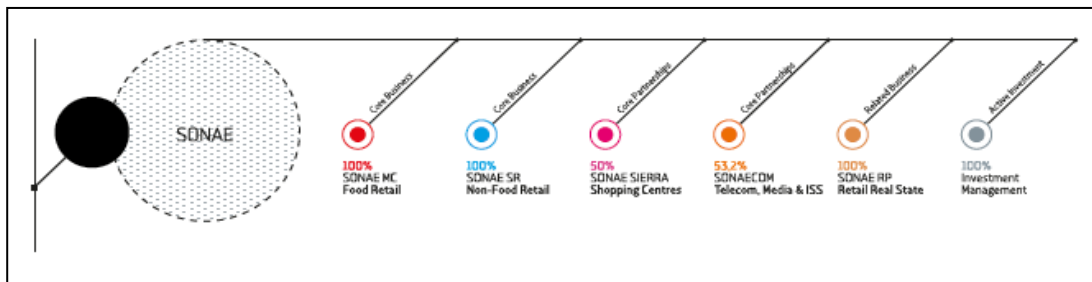


Ilustração 1 – Constituição do grupo Sonae (SONAE 2011)

O grupo Sonae está presente em 29 países, espalhados pelos 5 continentes como é possível observar na sua dispersão geográfica presente na **Ilustração 2**. Tendo em conta o objectivo reiterado de em 2010 expandir geograficamente, o principal foco vai na direcção da entrada em mercados de zonas como as Canárias, o Médio-Oriente, África e América do Sul.



Ilustração 2 – Presença geográfica mundial do grupo Sonae (SONAE)

Em 2010 o volume de negócios da Sonae cresceu 5% para os 5,8 mil milhões de euros, com ganhos nos negócios de retalho alimentar e não alimentar. O EBITDA atingiu os 690 milhões de euros e o foram criados 3.454 novos empregos, atingindo um total de 43.238 colaboradores, tornando a Sonae o maior empregador nacional.

A Sonae tem como missão “criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas”. Em 2010, após o

lançamento da nova identidade corporativa, instituiu como principais objectivos corporativos a internacionalização, a diversificação do estilo de investimento e a alavancagem dos activos, recursos e competências da empresa.

1.2 Direcção de Serviços Administrativos SONAE

A DSA insere-se na Sonae Center Serviços II, SA, uma unidade de serviços de suporte transversal aos negócios do grupo Sonae. Deste modo, a missão da DSA é a de “gerir de forma eficiente e eficaz os processos administrativos dos negócios de retalho e gestão de investimento Sonae, garantindo o controlo dos processos e a fiabilidade e pontualidade no reporte de informação financeira, fiscal e de gestão.” O organograma desta direcção é apresentado na **Ilustração 3**. A DSA é constituída por 369 colaboradores activos e está dispersa por quatro pólos geográficos: Matosinhos, Vila Nova de Gaia, Carnaxide e Madrid.

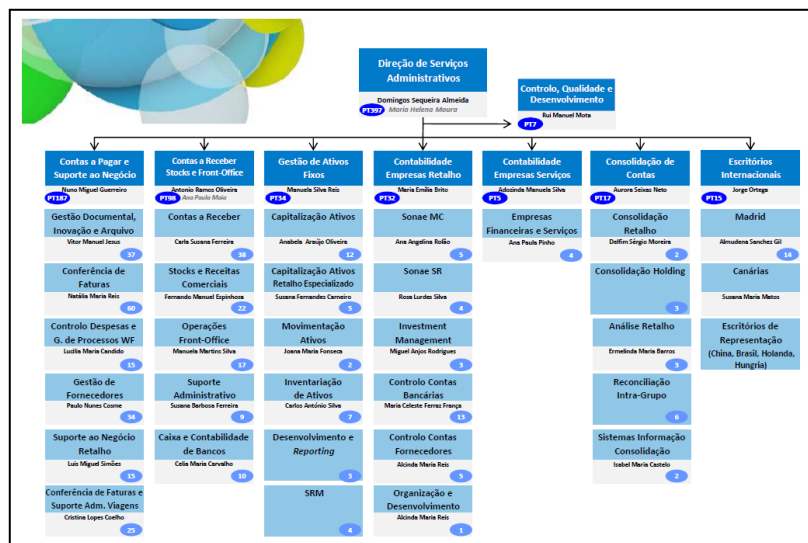


Ilustração 3 – Organograma DSA (SONAE 2011)

1.3 O Projecto Lean Management em ambiente Administrativo na DSA

O reporte de informação financeira, fiscal e de gestão aos órgãos decisórios de uma empresa suportam o conhecimento profundo da situação da organização nos seus negócios e sobretudo, apoiam a tomada de decisões estratégicas do grupo. Assim sendo, o tempo de reporte e, consequentemente, a fiabilidade da informação em questão, são de fulcral importância para qualquer empresa.

De forma a poder enfrentar os desafios futuros, foi definido pelo nível de topo da Sonae que o prazo de entrega de informação financeira do mês para a gestão, actualmente realizada oficialmente ao 8º dia útil do mês seguinte, deveria ser reduzido para o 5º dia útil do mês seguinte, não descurando a fiabilidade contida no documento. No entanto verifica-se que mesmo o 8º dia útil atrás citado não é cumprido em pleno. Para abordar tal objectivo foi desenhado, em conjunto com o *Kaizen Institute*, consultora na área de *Lean*, um projecto baseado em ferramentas *Lean* para a diminuição do prazo de reporte de informação financeira e melhoria da qualidade dos processos da DSA. Existe um outro grande objectivo do projecto relacionado com uma criação de uma dinâmica de grupo no sentido da melhoria contínua, envolvendo uma alteração da cultura empresarial existente e indo de encontro aos objectivos estratégicos do grupo.

1.4 Método seguido no projecto

O projecto foi inserido no âmbito da equipa de Controlo, Qualidade e Desenvolvimento da DSA, uma equipa transversal às restantes existentes no departamento – ver organograma representado na **Ilustração 3**. Este departamento teve como principal papel a gestão do projecto dentro da DSA, tendo o mestrando sido integrado nesta equipa. Uma vez determinados os objectivos do projecto, determinou-se o método de aplicação das ferramentas apresentadas pelo Instituto *Kaizen*, mais propriamente o *TSM (Total Service Management)*, na DSA.

Num primeiro ponto, foi efectuado um planeamento sobre a estrutura da acção das ferramentas, iniciando com a definição das vertentes a abordar. Neste primeiro ponto foi determinado que o projecto iria ter três temas diferentes: lead time, qualidade e cultura.

A vertente do lead time tem como objectivo a diminuição do tempo de processamento do fecho contabilístico. O lead time encontra-se interligado ao tema de qualidade, pois este último pretende garantir a fiabilidade da informação mesmo diminuindo os tempos dos processos. A cultura diz respeito à criação de uma dinâmica de melhoria contínua entre todos os colaboradores da DSA, que se prolongue no longo prazo e que garanta a sustentabilidade de um serviço de excelência no futuro.

Num segundo passo, procedeu-se à formação dos colaboradores em ferramentas Lean/Kaizen, de modo a que as conhecessem e sentissem confiança na sua implementação.

Por último procedeu-se à implementação das ferramentas nas vertentes descritas, procurando envolver todos os colaboradores no processo, para que se sentissem peças chave na mudança e a possam continuar a aplicar no futuro, após o fim do próprio projecto.

1.5 Temas Abordados e sua Organização no Presente Relatório

O presente relatório encontra-se organizado em sete capítulos. Neste capítulo é realizada uma breve apresentação da Sonae e mais especificamente da Direcção de Serviços Administrativos deste grupo, onde foi realizado o projecto de dissertação. Nesta secção é também descrito o âmbito do projecto Kaizen Office e quais os seus objectivos.

No segundo capítulo é feita uma contextualização da metodologia Lean, desde a criação do conceito até à adaptação das ferramentas da indústria para os serviços. É também abordada a questão relativa ao processo de gestão de mudança.

No terceiro capítulo é feita uma apresentação do problema e no quarto é apresentada a abordagem proposta baseada nos conceitos Lean/Kaizen.

O quinto e o sexto capítulos incluem a descrição da implementação e resultados obtidos tanto ao nível do Lead Time e Qualidade, como da Cultura, respectivamente. Decidiu-se incluir a Cultura num capítulo à parte, devido principalmente à diferença da natureza dos seus conteúdos.

Por último, no capítulo sete são descritas as conclusões gerais do projecto e é feita uma análise sobre as perspectivas futuras.

2 Metodologia Lean

2.1 Contexto Histórico

Na década de 50, após a Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país destruído e estava perante o desafio de ter que reconstruir a sua infra-estrutura de produção industrial, sem acesso fácil ao mercado para produção em massa e às economias de escala que estavam disponíveis para os países ocidentais. O país estava também condicionado no acesso ao crédito (Harvey, 2004). Esta situação originou uma redução das vendas da indústria e a existência de recursos limitados para investir nas tecnologias consideradas essenciais para uma produção eficiente.

A Toyota era um exemplo caracterizador da situação nipónica da época e encontrava-se em situação próxima da bancarrota sendo então urgente uma mudança radical que assegurasse a sua sobrevivência.

Taiichi Ohno, que havia sido nomeado para a tarefa de redesenhar a produção da Toyota visitou por diversas vezes os EUA para observar os métodos de produção da Ford e da GM, desenvolveu o sistema conhecido actualmente por TPS (*Toyota Production System*) (Ohno, 1988). O TPS foi concebido de modo a maximizar os limitados recursos investidos, tendo como base: produzir só o necessário, eliminar o que não adiciona valor ao produto e parar a produção se algo corre mal de modo a poder identificar o erro, a sua causa raiz e eliminá-la. O TPS assume valores de filosofia de trabalho como: respeitar os colaboradores que com o trabalho criam valor; motivar a utilização máxima das capacidades dos trabalhadores; fomentar a responsabilização e autonomia no trabalho (Harvey, 2004).

O termo *Lean* foi introduzido na indústria em 1990 por James Womack, Daniel Jones e Daniel Ross no livro “The Machine That Changed the World” e teve como fundamento o TPS. Utilizando menos capital, horas de trabalho e espaço para produzir produtos de melhor qualidade e que correspondem de forma fiável às necessidades dos clientes, algumas empresas americanas duplicaram a produtividade dos seus activos (Swank, 2003).

2.2 Princípios Lean

“The critical starting point for lean thinking is value. Value can only be defined by the ultimate customer. And it’s only meaningful when expressed in terms of a specific product (a good or a service, and often both at once), which meets the customer’s needs at a specific price and at a specific time”

(Womack e Jones, 1998)

A metodologia *Lean*, segundo Womack e Jones (1988), assenta numa estrutura de cinco princípios que permitem avaliar a fonte de valor em qualquer negócio. Os cinco princípios são: identificar valor; mapear a cadeia de valor; criar fluxo; estabelecer uma produção *Pull*; procurar a perfeição.

1. Identificar Valor

A concepção de um processo segundo os princípios *Lean* deve ser focalizada na construção das características do produto ou serviço que criam valor para o cliente. O produto ou serviço deve responder aos requisitos determinados pela procura, ao nível das suas características e utilização vantajosa, mas também no preço e prazo de entrega.

2. Mapear a Cadeia de Valor

Consiste na identificação de todas as etapas envolvidas na realização do produto e serviço para o cliente. Estas etapas são classificadas de acordo com uma das três tipologias seguintes: actividades de adição de valor ao produto ou serviço; actividades sem adição de valor mas necessárias para o funcionamento dos processos e manutenção da qualidade; as actividades que representam desperdício, que tiram valor e por isso devem ser eliminadas com acções prioritárias consistentes.

3. Criar Fluxo

Criar uma sequência balanceada das actividades de criação de valor para assegurar que o produto flua na direcção do cliente. O fluxo clássico de produção em lotes contempla filas de espera que tendem a originar um aumento do prazo de entrega.

4. Produção Pull

Consiste na procura do cliente como força motriz determinante da produção de produto ou serviço, quando o cliente necessitar, nem antes nem depois. A tradução da palavra *pull* por “puxar”, ganha então sentido. O objectivo é o de minimizar, ou até eliminar, stocks nas várias etapas do processo produtivo.

5. Perfeição

Quando os colaboradores assimilam a forma de identificar valor e desperdício, tomam consciência do seu contributo na realização do produto ou serviço e aceitarão participarem numa gestão que promova a melhoria contínua no sentido da perfeição, de modo a que se elimine o desperdício para servir sempre bem o cliente e assegurar o valor que ele espera no produto ou serviço.

2.3 Muda, Mura e Muri (Desperdício, Variabilidade, Instabilidade)

Os cinco princípios *Lean* anteriormente descritos têm como alvo de acção o Muda, Mura e Muri, palavras de origem Japonesa que significam respectivamente desperdício, variação indesejável e instabilidade. Segundo Ohno (1988) são identificados 7 tipos de *Muda*.

1. Excesso de Produção – caracterizada pela produção acima do requerido pelo cliente. No caso dos serviços, este desperdício é análogo ao gerar mais informação do que aquela é que necessária para o cliente.
2. Stocks – material ou informação à espera de ser processada, ou seja, excesso de materiais ou informação.

3. Transporte – de materiais ou informação originando custos desnecessários ou a sua deterioração.
4. Espera de Pessoas – tempo perdido pelos colaboradores na espera de informação, autorização, ou materiais para a realização de uma tarefa.
5. Sobre-processamento – operações excessivas que consomem recursos desnecessariamente.
6. Deslocação – movimentação excessiva e desnecessária por parte dos colaboradores que não acrescenta valor ao produto/serviço.
7. Produção de Defeitos – em produtos/serviços que não respondem na totalidade aos requisitos exigidos pelos clientes, ou seja, são defeituosos.

O *Muda* é eliminado através da implementação do sistema *Just in Time*, tendo como base o sistema *Pull*, ou seja, apenas produzindo ou fazendo o que é estritamente necessário e quando requerido. O *Mura* é eliminado através da normalização, garantindo que todos cumprem os procedimentos pré-estabelecidos, originando processos mais controlados e estáveis. O *Muri* como instabilidade/dificuldade é combatido pelas metodologias de resolução de problemas, controlo do processo e *FMEA*.

2.4 Ferramentas Lean

As ferramentas apresentadas nesta secção suportam a operacionalização da metodologia *Lean*, mais precisamente na eliminação directa do desperdício, variabilidade e instabilidade descritos anteriormente.

2.4.1 5S

Aplicam-se à organização dos postos de trabalho e caracterizam-se por 5 passos sequenciais realizados pelos colaboradores alocados:

1. Seiri (Triagem) – separação entre o que é necessário às actividades desenvolvidas e o que não o é.
2. Seiton (Arrumação) – tudo o que foi considerado necessário no ponto anterior é organizado no lugar correcto de uma forma fácil e visível.
3. Seiso (Limpeza) – limpeza e manutenção dos equipamentos e materiais do local de trabalho (*Gemba*) criando um ambiente agradável e seguro para se trabalhar.
4. Seiketsu (Normalização) – normalização das tarefas com a definição e implementação de regras nos postos de trabalho para assegurar que a nova organização será mantida, com normas acessíveis e visíveis.
5. Shitsuke (Disciplina) – por último, deve ser garantido o cumprimento das normas e a sua aplicação no dia-a-dia criando uma dinâmica de melhoria contínua.

2.4.2 Mapeamento de Processos

Habitualmente designado por Value Stream Mapping (VSM) proposto por Rother e Shook (1998) é uma ferramenta de estudo de processos de realização, que permite a identificação das etapas/tarefas e partes constituintes do produto / serviço (fluxos de materiais e de informação) desde o pedido à entrega ao consumidor final, ou seja, ao longo do fluxo de criação de valor do produto / serviço. É caracterizado o estado actual do processo, sucedendo-se a análise e identificação dos problemas, causas e origem do desperdício. De seguida é desenhado um estado futuro do processo para caracterizar o que deverá ser o novo fluxo de valor do produto/ serviço. Definir o estado futuro do processo deve estar associado à reengenharia desse processo implementada através dum plano de acções. Em ambiente administrativo, os produtos resultantes dos processos existentes são essencialmente serviços internos que transformam dados e informação.

2.4.3 Gestão Visual

De acordo com o Manual KMS (2010), os seres humanos recolhem 83% da informação através da visão. De modo a potenciar este sentido de percepção, a gestão visual converge no sentido da afixação de informação visível relevante para a gestão e controlo dos processos. A informação a ser reportada pode ter vários objectivos, como por exemplo, a visualização de dados de força ou fraqueza, a evolução dos processos e das acções tomadas, a descrição de estruturas e processos, o estabelecimento de ajudas visuais para as tarefas normalizadas. Através da análise imediata e expedita da informação é possível concluir do estado dos processos, podendo a conclusão estar entre dois extremos: “estamos no caminho certo” e “temos de tomar medidas”.

2.4.4 Normalização

Segundo a definição encontrada no KMS (2010), uma norma é a “maneira mais fácil, simples e segura de fazer algo”. O objectivo das normas é a uniformização dos processos de modo a melhorar eficácia, estabilidade e monitorização dos mesmos. As normas são uma importante preservação do melhor conhecimento adquirido.

Directamente conectado com esta metodologia de normalização encontram-se dois conceitos que dizem respeito à redução da variabilidade, através do *SDCA* (*Standardize, Do, Check e Act*), e à melhoria dos processos, por aplicação do *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*). Estes são designados ciclos de normalização e são a base do processo de melhoria. Aquando de uma melhoria, esta deve ser normalizada, de modo a preservar o conhecimento inerente à mesma. Após a estabilização da norma, é possível promover uma nova melhoria. Este ciclo está representado na **Ilustração 5**.

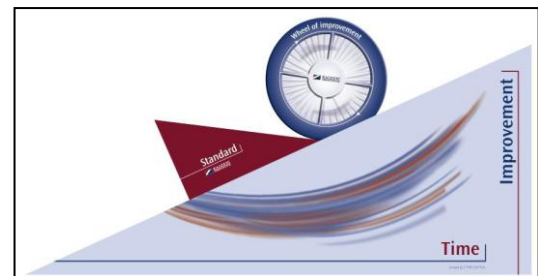


Ilustração 4 – Ciclo de melhoria (fonte: Manual KMS 2010)

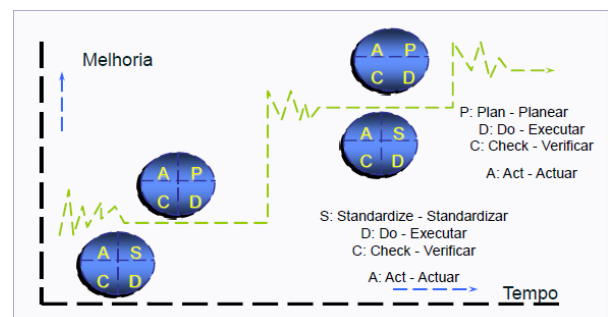


Ilustração 5 – Ciclo PDCA/SDCA (fonte: Manual KMS 2010)

2.5 Lean Service

O sucesso da aplicação das metodologias *Lean* nos processos fomentou o interesse na sua eficácia nas organizações de serviços, interessadas em obter resultados semelhantes ao nível da redução de custos, melhoria de processos e de produtividade. A possibilidade de êxito destes métodos no sector de serviços que em 2007 representava 84 % do emprego e 80% da economia dos Estados Unidos, Wei (2009), justificou um crescente interesse na sua aplicação. Começou a questionar-se “Se a remoção do desperdício é a missão e valor central do *Lean*, qual seria o custo de oportunidade da difusão destas metodologias das operações para os serviços?”, Wei (2009). A resposta a esta questão tem sido um crescente número de projectos *Lean* em organizações de serviços ao longo da última década.

No entanto, várias dúvidas acerca da aplicabilidade dos métodos *Lean* a serviços foram surgindo. Grönroos (1990) identificou quatro características de distinção entre serviços e indústria produtiva, no sentido de criticar o seu tratamento análogo. Em primeiro lugar classificou os serviços como sendo praticamente intangíveis, pois representam na grande parte das vezes fluxos de informação. Os serviços são constituídos essencialmente por actividades e não por componentes como os produtos. Habitualmente os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo. Por último, o cliente participa com frequência na realização dos serviços.

Num outro ponto, Hopp e Spearman (2008) identificaram três causas como sendo originárias de variação em sistemas produtivos: capacidade, inventários e tempo. Já Frei (1999) apresentou uma generalização das quatro principais origens da variabilidade em serviços: clientes heterogéneos com expectativas diferentes do serviço; falta de políticas e processos de rigor; alta rotatividade dos colaboradores; e a natureza da personalização do serviço. De notar que a presença do cliente na realização do serviço é bastante relevante, pois os seus inputs e participação têm a tendência para serem altamente variáveis e de definição de especificações complexa.

Em “*Rethinking Lean Service*”, John e O’Donovan (2009) argumentam a favor de uma adaptação cuidada das ferramentas *Lean* à área de serviços, identificando dois tipos de procura associadas a este sector, a procura de valor e a procura de falhas. A procura de valor corresponde à razão da actividade das empresas, a procura pelas empresas dos clientes que desejem valor. A procura de falhas corresponde a serviços que criam algo que não corresponde às expectativas do cliente, o que origina pedidos de correcção por parte destes ou, no limite, criam procura para o requerido em primeira instância, o que significa trabalho desnecessário. Incluídos estão também as falhas em não fazer algo correcto sob o ponto de vista do cliente, como por exemplo, a não resolução de um problema ou o envio de um formulário difícil de preencher por parte do cliente. Todas as situações anteriormente referidas correspondem a situações de potencial melhoria de qualidade de serviço e de redução de custos.

Prosseguindo a sua teoria, Seddon e O’Donovan (2009) defendem que Taiichi Ohno tinha como objectivo produzir automóveis ao ritmo e variedade da procura, por seu lado, os serviços têm como propósito a absorção da variedade da procura do cliente. O ponto fulcral é entender as causas das falhas. Estes autores argumentam que a normalização centralizada no estilo actual da gestão valorizada pelos gestores como sendo uma forma de gerir custos, pode fazer com que estes cresçam quando aplicada nos serviços. Um exemplo disto é o desperdício causado por um sistema de *call center* automático, onde o cliente tem dificuldade em ver o seu problema resolvido pela falta de flexibilidade do sistema, originando repetição do pedido,

tempo excessivo de espera e descontentamento por parte do cliente. Referem também que nas empresas de serviços a normalização é determinada por níveis altos da hierarquia ou especialistas na área e acaba por ser imposta aos colaboradores que a fazem funcionar. Ohno (1988) focou a importância de os standards serem definidos por quem os vai aplicar.

Seddon e O'Donovan (2009) afirmam que a melhor forma de gerir organizações de serviços é entender a organização como um sistema. Por fim, estes autores consideram que apesar de as ferramentas *Lean* serem aplicáveis aos serviços em certas situações, existe urgência para que sejam desenvolvidas metodologias e técnicas mais rigorosas e consistentes de adaptação das ferramentas *Lean* ao sector dos serviços.

Apesar destas limitações, a aplicação de conceitos *Lean* tem obtido resultados satisfatórios quando aplicado aos serviços, como é apresentado por Swank (2003) num caso de estudo sobre a Jefferson Pilot Financial e por Maskell e Baggaley (2005). No último trabalho citado, Brian Maskell e Bruce Baggaley (2005) fazem uma avaliação sobre o impacto financeiro das melhorias *Lean*. A conclusão da sua avaliação é que a maioria dos projectos de melhoria elimina o desperdício e liberta tempo e capacidade nos recursos. O impacto financeiro dependerá das decisões por parte da gestão de topo sobre como a capacidade disponível será utilizada. A pergunta a fazer será: “Como utilizar a nova capacidade criada para aumentar o valor para o cliente e ganhar mais dinheiro?”. Ao utilizar esta pergunta sempre que os processos são redesenhados, ganha-se noção do verdadeiro impacto financeiro das metodologias *Lean*, tanto a curto como a longo prazo.

2.6 Metodologia Kaizen

O projecto em curso é realizado em conjunto com o *Kaizen Institute*, sendo esta a fonte das ferramentas *Lean* aplicadas, sentiu-se a necessidade de apresentar alguns dos conceitos que esta organização defende e aplica. A palavra *Kaizen* é de origem japonesa e é suportada em dois vocábulos com significado próprio: *Kai* significa mudar e *Zen* significa para melhor. Desta forma, a junção dos dois vocábulos origina a palavra *Kaizen*, cujo significado é o de mudar para melhor, ou seja, melhorar de uma forma contínua, envolvendo toda a organização, tanto a nível estrutural, como ao nível dos recursos humanos, e todos os dias.

Os objectivos desejados baseiam-se na satisfação dos clientes e *stakeholders* mediante a Qualidade, Custo e Serviço (QCD – Quality, Cost, Delivery). Os fundamentos Kaizen baseiam-se essencialmente em conceitos já foram posteriormente adoptados pelo *Lean*: 7 Muda, 5 S, Normalização e Gestão Visual.

O *Kaizen Institute* vem acrescentar 3 princípios próprios que são:

- Processos e Resultados – Pessoas utilizando processos consistentes atingem resultados de qualidade.
- Sistemas Globais – Visão de sistema global em contraste com um sistema funcional, com o fim de atingir níveis desejados de QCD na cadeia de valor, como um todo.
- Não culpar / não julgar: Atitude positiva e pró-activa na resolução dos problemas.

No que diz respeito a uma gestão eficaz de áreas administrativas, o *Kaizen Institute* apresenta a metodologia representada na **Ilustração 6** designada por *Total Service Management* e que é constituída por seis etapas sequenciais de modo a atingir o objectivo final “Best in Class”. Esta é a metodologia utilizada neste projecto.

O primeiro nível está relacionado com a organização nas áreas de trabalho e aplicação da ferramenta dos 5 S, tendo como objectivo a percepção do desperdício e aplicação de métodos para a sua eliminação: são desenvolvidos planos e objectivos concretos para o projecto em curso. Com os 5S pretende-se mudar os postos de trabalho e a forma como trabalham e com isso iniciar o processo de mudança cultural.



Ilustração 6 – Modelo Total Service Management (KMS 2010)

O segundo nível diz respeito à melhoria das tarefas como um todo através da criação de normas baseadas nas melhores práticas. Aqui também se quer garantir que as equipas naturais trabalham no sentido de melhorar as tarefas existentes no seu dia a dia pela análise de indicadores de equipa e das normas existentes. O terceiro nível tem como objectivo a melhoria dos processos, reduzir prazos e criar fluxo, de modo a minimizar o tempo que a informação está parada.

O quarto nível diz respeito à sustentabilidade dos ganhos alcançados nos três níveis anteriores, focalizando-se na criação de quadros de desempenho das equipas e praticando D.O. (Desdobramento de Objectivos) de forma a identificar novos alvos de melhoria.

O quinto nível é implementado no sentido da flexibilização do trabalho, optimizando as tarefas existentes, aplicando conceitos de mobilidade e criando layouts de trabalho mais flexíveis.

O topo do TSM é conseguido através da criação de processos livres de desperdício, onde a excelência é a palavra de ordem. Os três primeiros níveis descritos são aplicados neste projecto. No entanto, a definição de cada nível não é estática, sendo ajustada ao cliente e podendo um nível incluir, em ocasiões que se considerem adequadas, procedimentos de níveis diferentes.

Um dos conceitos basilares na metodologia Kaizen é a mudança de paradigmas, ou seja, a mudança dos hábitos estabelecidos, numa perspectiva de mudança e melhoria contínua. Segundo o KMS (2010), “os paradigmas são a causa básica de resistência às mudanças”. A eliminação de paradigmas é o alvo de um processo de mudança cultural e que pretende atingir a empresa como um todo. Os passos de um processo de mudança cultural são apresentados na **Ilustração 7**.

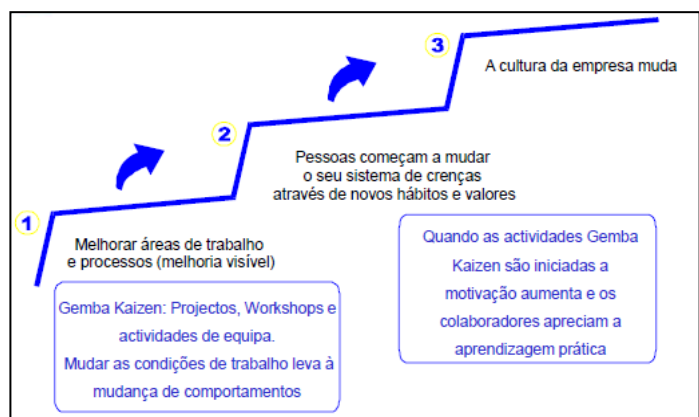


Ilustração 7 – Processo mudança cultural (Manual KMS 2011)

2.7 Gestão da Mudança

Os processos de mudança cultural envolvem uma preparação incomum porque determinam a definição da forma mais adequada da empresa abordar o futuro a longo prazo. Assim sendo é crucial determinar a capacidade da empresa em proceder à mudança necessária principalmente por ser estratégico para a empresa. De acordo com Johnson, Scholes e Johnson (2005) a definição de planos estratégicos de acção deve ter em conta oito factores presentes na **Ilustração 8**.

Após uma avaliação do contexto e dos parâmetros apresentados é possível a concepção de um plano de mudança estratégica da cultura organizacional.



Ilustração 8 – Programa de mudança estratégica (adaptado Johnson, Scholes e Johnson 2006)

De acordo com Kotter (2006) muitas das iniciativas de mudança nas organizações falham pois os seus gestores não o entendem como um processo envolvendo uma dinâmica de transformações e não um evento. Avança por etapas e envolve um período de tempo alargado, podendo atingir alguns anos. Os processos de mudança cultural são um exemplo de alta relevância pois surge da identificação de problemas enraizados na organização como um todo. Kotter apresenta um *framework* de oito factores críticos de sucesso para processos de mudança, afirmando que “Os líderes que transformam o negócio com sucesso seguem oito etapas (e fazem-no na ordem correcta). A tradução das etapas para a transformação de uma organização por parte de Kotter pode parecer simplista. No entanto, o autor defende que da mesma forma que a visão deve ser suficientemente simples de modo a ser compreendida por todos os que a devem entender, e que deve ser percebida com o mesmo sentido, estes passos representam um *framework* abrangente e bastante estruturado para o tema em causa. As oito etapas para a transformação de uma organização concebidas por Kotter (2006) são apresentadas na **Ilustração 9**.

8 Etapas para a Transformação de uma Organização		
Etapa	Ações a tomar	Armadilhas/ Ameaças
1	Estabelecer sentimento de urgência <ul style="list-style-type: none"> Averiguar no mercado e mundo competitivo por potenciais crises e oportunidades não exploradas. Convencer pelo menos 75% dos gestores que a situação actual é mais perigosa do que na verdade é. 	<ul style="list-style-type: none"> Subestimar a dificuldade de tirar as pessoas fora da sua zona de conforto. Paralisar devido aos riscos
2	Formar uma equipa de orientação coesa e com poder dentro da organização <ul style="list-style-type: none"> Juntar uma equipa com um compromisso comum partilhado pelos seus membros e com poder suficiente para liderar o esforço de mudança. Identificar os <i>opinion makers</i> e actuar de modo integrá-los no projecto de mudança. Encorajar os membros desta equipa para que trabalhem em equipa fora da hierarquia normal. 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de experiência de trabalho de equipa ao nível de topo. Atribuir a liderança da equipa a um membro dos RH, Qualidade ou planeamento estratégico em virtude de um director funcional.
3	Criar uma Visão <ul style="list-style-type: none"> Desenvolver uma Visão capaz de direccionar o esforço de mudança. Desenvolver estratégias para a realização da Visão em causa. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar uma Visão que é muito complicada ou vaga que não seja capaz de ser comunicada em 5 minutos.
4	Comunicar a Visão <ul style="list-style-type: none"> Utilizar todos os meios de comunicação possíveis para comunicar a Visão e as estratégias para a alcançar. Liderar pelo exemplo. 	<ul style="list-style-type: none"> Não aproveitar os meios de comunicação de modo a divulgar constantemente a Visão. Comportamentos anti-éticos para com a Visão por parte dos membros da equipa de mudança.
5	Capacitar os outros para agir sobre a Visão <ul style="list-style-type: none"> Remover ou alterar sistemas ou estruturas que possam ou estejam a minar a Visão. Encorajar tomada de riscos e ideias não tradicionais, actividades e acções. 	<ul style="list-style-type: none"> Falhar na remoção de obstáculos poderosos que resistem ao esforço de mudança.
6	Planear e criar vitórias de curto-prazo <ul style="list-style-type: none"> Definir e engendrar melhorias de performance visíveis. Reconhecer e recompensar os colaboradores que contribuem para as melhorias em causa. 	<ul style="list-style-type: none"> Deixar as melhorias de curto-prazo por acontecer. Falhar na obtenção de sucessos numa fase inicial do processo de mudança (12 a 24 meses).
7	Consolidar as melhorias e produzir mais mudança <ul style="list-style-type: none"> Utilizar a credibilidade ganha nas vitórias anteriores de modo a alterar sistemas, estruturas e políticas que estejam a comprometer a Visão. Contratar, promover e desenvolver colaboradores que possam implementar a Visão. Revigorar o processo de mudança através do lançamento de novos projectos e agentes de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> Declarar a vitória final cedo demais – na primeira melhoria de performance de impacto considerável. Permitir que os resistentes tenham a oportunidade de actuar de novo.
8	Institucionalizar novas abordagens à mudança <ul style="list-style-type: none"> Articular ligações entre novos comportamentos e o sucesso corporativo. Desenvolver as capacidades de liderança e concepção de planos de sucessão consistentes com a nova abordagem. 	<ul style="list-style-type: none"> Falhar na criação de normas sociais e valores partilhados consistentes com a mudança. Promover colaboradores a cargos de liderança que não partilhem a nova abordagem de mudança contínua.

Ilustração 9 – Etapas para a Transformação de uma Organização (adaptado Kotter 2006)

3 Apresentação do Problema

A situação económica presente, em conjunto com o aumento da concorrência, alerta a Sonae para a necessidade de melhorar as decisões estratégicas relativas aos seus negócios, de modo a cumprir os seus objectivos de longo prazo. O reporte de informação financeira, fiscal e de gestão contribui para o suporte dessas decisões, sendo a sua relevância proporcional à combinação de actualidade e fiabilidade dessa mesma informação.

O processo de fecho contabilístico de uma empresa representa uma actividade de suporte ao negócio que consiste na consolidação das suas contas, garantindo o registo adequado das transacções e a prestação atempada e fiável da informação contabilística e fiscal. Esta garantia é assegurada pela optimização dos processos administrativos e financeiros, o cumprimento das obrigações legais e fiscais e as normas e procedimentos de controlo interno administrativo/financeiro das empresas.

3.1 Actividade e Estrutura da DSA

O Organograma da DSA apresenta uma sequência aproximada da cadeia de valor da direcção, apesar de alguns processos serem paralelos entre eles. De uma forma simplista, a cadeia de valor da indústria de serviços administrativos pode ser resumida como na **Ilustração 10**, (Stoneback, 2010).

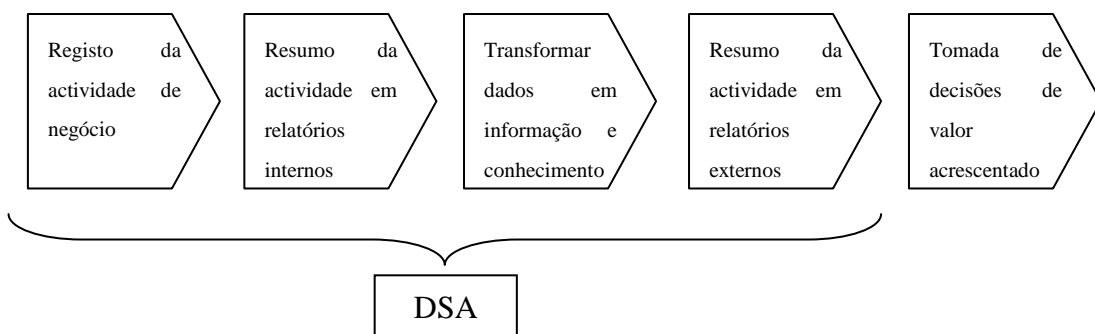


Ilustração 10 – Cadeia de valor da indústria de serviços administrativos (adaptado Stoneback 2010)

A Direcção de Serviços Administrativos está presente nas quatro primeiras actividades da cadeia de valor considerada, sendo a tomada de decisões feita a outro nível da empresa. Este facto revela a dimensão da empresa.

Ao analisar a constituição do Organograma da DSA, torna-se perceptível uma disposição cujo objectivo é o de representar de certa forma o fluxo de informação existente.

No primeiro grupo funcional designado por Contas a Pagar e Suporte ao Negócio é possível distinguir duas actividades. A actividade de Contas a Pagar consiste em garantir a contabilização, conferência, controlo e pagamento de documentos, procurando atender ao cumprimento dos prazos estabelecidos, assim como à fiabilidade e eficiência necessária para a satisfação dos clientes. Esta actividade representa o início da cadeia de valor, envolvendo várias sub-actividades. A gestão dos documentos referentes à actividade do grupo é aqui gerida, sendo este o ponto de entrada de facturas na empresa. Na equipa de Gestão Documental, as facturas são recepcionadas, registadas e direccionadas para equipa seguinte consoante a sua tipologia: mercadorias ou de serviços. O processo seguinte diz respeito à Conferência de Facturas. As facturas são conferidas a vários níveis, desde o NIF do

fornecedor até à quantidade e preço da mercadoria ou serviço em causa. É também no grupo funcional de Contas a Pagar que é gerida a relação com os fornecedores no que à relação administrativa diz respeito. Este processo envolve um número diverso de resolução de divergências, como por exemplo, diferenças de quantidades e preços de contrato existentes e contabilizados, ou a prioritização do próprio fornecedor para resolução de situações de colisão de interesses. Exemplo de uma prioridade existente é o caso de um fornecedor de gás, que não recebendo o pagamento corta o respectivo abastecimento, comprometendo o funcionamento do estabelecimento cuja factura está em questão. Existe uma equipa de Controlo de Despesas que gere os gastos utilizados na prossecução da actividade da empresa, como por exemplo despesas de viagens dos colaboradores e despesas de funcionamento das lojas e sede. A segunda actividade presente neste grupo funcional diz respeito ao Suporte de Negócio de Retalho que consiste no apoio *back-office* às lojas do grupo no que respeita a funções administrativas e financeiras.

O segundo grupo funcional é constituído pelas equipas de Contas a Receber, Stocks, Front-Office e Suporte Administrativo. Esta divisão funcional caracteriza-se por compreender equipas cujos processos possuem alguma independência entre si. A primeira equipa citada tem como função a gestão do crédito e processo de cobranças a clientes -da actividade das empresas do grupo Sonae. Por sua vez, a equipa de Stocks tem como missão garantir o registo contabilístico de todas as variáveis necessárias para garantir o inventário permanente, o cálculo de receitas comerciais provenientes, por exemplo, de descontos comerciais dos fornecedores, e a correcta especialização dos custos. A equipa de Front-Office dá o suporte necessário à secção operacional que se relaciona directamente com o cliente nas lojas. O Suporte Administrativo tem vários processos sob a sua responsabilidade, entre os quais: a administração da frota de viaturas, garantindo a sua manutenção e/ou substituição; a garantia da gestão dos contratos de grandes contas (EDP, Vodafone, PT, TV Cabo, Gás, Águas) e arrendamentos, e ainda assegura a fiabilidade dos contratos de seguros vários, como por exemplo, relativos ao pessoal, automóvel ou de valores. Existe também a equipa de Caixa e Contabilidade de Bancos, que tem como responsabilidade o processamento de pagamentos a fornecedores, a colaboradores, ao Estado e ainda faz o controlo sobre as despesas bancárias existentes nas transacções. Esta equipa apenas se situa neste grupo funcional a nível de organograma pois entendeu-se que deveria estar separada em termos de responsabilidade do grupo de Contas a Pagar, principalmente devido a uma diminuição do risco relativo aos fluxos monetários que saem da empresa. Deste modo, Contas a Pagar faz a contabilização e registo do que tem de ser pago, passando essa informação à Caixa e Contabilidade de Bancos que validando o pagamento, procede à transferência.

A Gestão de Activos tem como função a garantia e disponibilização de informação rigorosa e atempada sobre os activos móveis, excluindo por isso os imóveis que pertencem ao património da empresa. A dimensão da Sonae e a sua distribuição geográfica, origina a necessidade de um grande volume activos em constante movimento, e o controlo do seu valor. As aberturas e fechos de lojas originam a procura ou excesso destes componentes, levando à necessidade de uma gestão precisa ao nível contabilístico, principalmente devido ao valor de mercado que entra nas contas considerando os processos de amortização destes produtos.

Após o tratamento da informação pelas equipas atrás referidas, existe a necessidade de agregação por tipo de negócio, seja este de natureza de retalho ou de serviços, daí que os grupos funcionais seguintes se designam por Contabilidade Empresas Retalho e Contabilidade Empresas Serviços. O grupo relativo às empresas de retalho agrega toda a informação proveniente da Sonae MC, ou seja, da cadeia de distribuição Modelo Continente, e da Sonae

SR, que constitui o aglomerado de empresas de retalho especializadas existentes no mundo Sonae. A equipa de Contabilidade de Serviços é homóloga à de retalho, tendo sob a sua responsabilidade a informação relativa às empresas de serviços do grupo. Ao nível destes dois grupos funcionais existem duas equipas, Reconciliação de Bancos e Reconciliação de Fornecedores, cuja função se prende com processos de controlo, o primeiro devido às divergências entre o contabilizado nas empresas e o que existe nas contas bancárias, e o segundo devido às diferenças entre o que é contabilizado entre os fornecedores e a Sonae.

O término do processo de fecho de contas da Sonae dá-se ao nível da equipa de Consolidação de Contas. Nesta equipa é integrada toda a informação da empresa, resultando uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira e dos resultados do grupo. O objectivo é o de rentabilizar tempo e recursos de forma a satisfazer as necessidades internas e os clientes externos à DSA, neste caso a Sonae e as suas empresas, e para que a informação possa ser utilizada pelos accionistas, mercado e público geral. Este é o processo final da DSA, resultando daí o lançamento de contas para gestão, mais propriamente para a equipa do Controlo de Gestão que já se encontra fora da DSA. Deste modo, o objectivo do projecto apresentado no presente trabalho é o de encurtar o tempo de permanência da informação como um todo até à equipa de Consolidação de Contas.

Para gerir o negócio presente fora do território nacional, existe a equipa de Escritórios Internacionais, que garante a fiabilidade dos processos até enviar às Contabilidades a informação destas participadas.

Transversalmente à DSA, existe uma equipa cuja missão é a de promover o desenvolvimento de processos e pessoas com vista o aumento do nível geral de satisfação dos clientes e colaboradores da DSA, através do acompanhamento do desempenho da actividade. Esta equipa é designada por Controlo, Qualidade e Desenvolvimento. O projecto *Kaizen Office* está inserido no âmbito desta equipa, sendo da sua responsabilidade a sua gestão dentro da DSA.

3.2 Âmbito e áreas de intervenção

O fecho contabilístico é o principal propósito da Direcção dos Serviços Administrativos da Sonae, envolvendo todas as equipas, actividades, processos e tarefas. Deste modo compreende-se que um projecto que pretende ter um impacto determinante na principal actividade da DSA necessita de abranger todos os grupos funcionais existentes. Um projecto desta dimensão exige uma análise processual, mas ao mesmo tempo não deve perder a noção de resultado conjunto, ou seja, não é de descurar uma visão de nível superior ao processo, de modo que as melhorias nos processos como um todo produzam sinergias positivas no sentido do objectivo final.

A **Ilustração 11** apresenta as três áreas de intervenção do projecto.

O Lead Time está relacionado com a eliminação dos desperdícios que impactam no tempo de reporte. A Qualidade diz respeito à fiabilidade dos processos da DSA, enquanto a Cultura Kaizen é a vertente responsável pela implementação de uma cultura de melhoria contínua dentro da empresa.



Ilustração 11 – Equipas melhoria

3.3 Ferramentas a utilizar

O KMS (2010) apresenta uma divisão de três níveis quanto ao grau de profundidade de análise na perspectiva dos processos representada na **Ilustração 12**. Considerando os requisitos para o objectivo final, o projecto *Kaizen Office* foca-se no nível tático dos processos da DSA, que compreende o mapeamento de alguns dos processos de cada equipa. Os critérios para a selecção dos processos a mapear foram três: impacto no fecho de contas, número de colaboradores e tempo de trabalho dispendido, e impacto nos processos a jusante.

Além do mapeamento de processos, foram utilizadas outras ferramentas lean, entre as quais: os 5 S a vários níveis, desde às áreas naturais, comuns e economato, até ao nível informático; a gestão visual ao nível dos controlos e da comunicação; a normalização ao nível dos processos e regras de funcionamento da DSA.

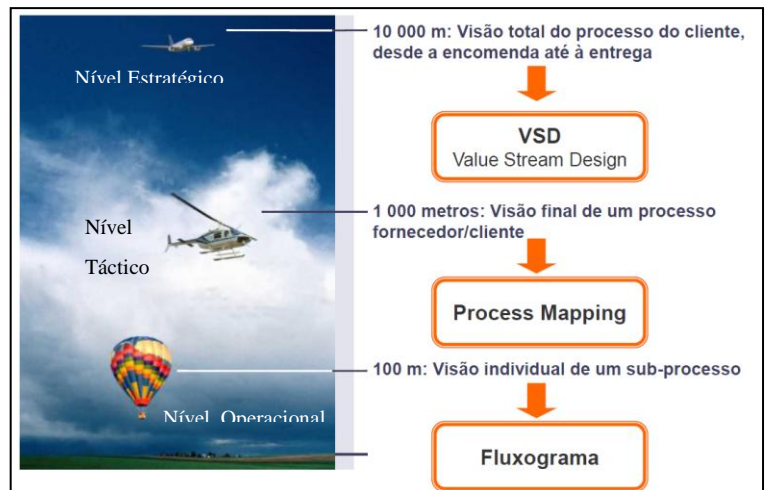


Ilustração 12 – Níveis de análise de projectos (Manual KMS 2010)

3.4 Objectivos do projecto

De uma forma sucinta os objectivos do projecto são os seguintes:

- Garantir o fecho de contas (1º reporte de informação) ao 5º dia útil;
- Simplificar processos;
- Melhorar as áreas de trabalho;
- Melhorar cooperação;
- Melhorar o fluxo dos processos;
- Criar normas para medir;
- Compreender os custos por serviços e actuar;
- Melhorar a comunicação e o trabalho em equipa.

Como referido anteriormente, este projecto pretende diminuir o tempo de reporte de informação financeira, fiscal e de gestão desde o actual 8º dia útil para o 5º, garantindo ao mesmo tempo a fiabilidade dessa mesma informação. Em simultâneo, pretende-se envolver toda a DSA numa cultura de melhoria contínua, de modo a que o impacto do processo de mudança seja sustentável a longo prazo, muito para além dos limites temporais do projecto.

Como ponto de partida, é possível verificar que o 8º dia útil definido como inicial é apenas teórico, pois é constantemente ultrapassado, não tendo sido alcançado em nenhum mês do último ano como é demonstrado na representação das datas de fecho por grupos de empresas da Sonae, presente na **Ilustração 13**. Para que o documento de 1º reporte possa ser entregue, a contabilidade de todas as empresas deve estar praticamente concluída, existindo algumas excepções que permitem que a 1ª entrega de informação à gestão aconteça antes do fecho total das várias empresas. Esta condição que não se tem verificado até ao 8º dia útil.

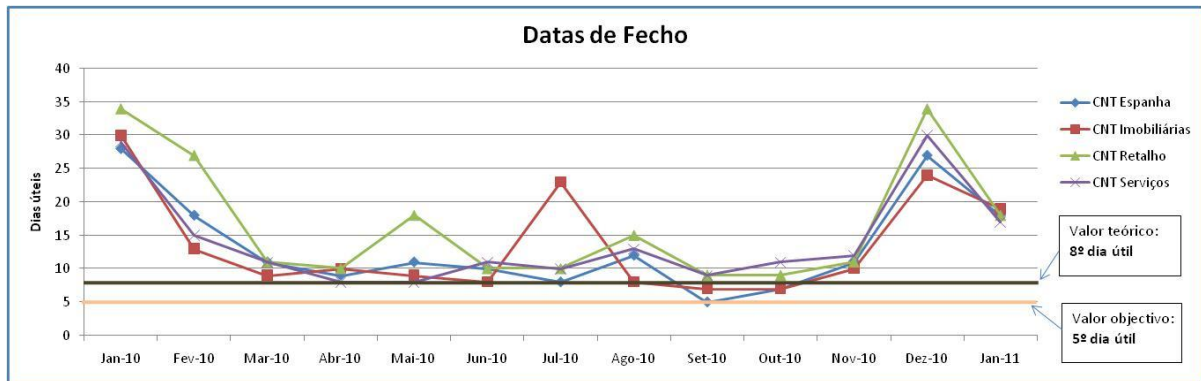


Ilustração 13 – Datas de Fecho por grupo empresas no último ano

É de referir que o processo de fecho contábilístico possui uma componente sazonal forte que pode ser verificada na ilustração 13. A Sonae é cotada na Bolsa de Valores, designada por PSI 20, e reporta informação contábilística para o mercado trimestralmente. Deste modo, o último mês de cada trimestre inclui a análise do próprio mês e do consolidado do período trimestral, o que compreende um maior esforço em termos de trabalho e tempo, aumentando o risco de não cumprimento das datas de fecho. De forma análoga, é feito um consolidado semestral e por fim anual. Assim sendo, o mês de Dezembro é por norma o que mais derrapa em termos de datas de fecho. O mês de Dezembro, para além de comportar mais operações devido ao Natal e às compras de produtos com o objectivo de atingir certos níveis de descontos com os fornecedores, inclui ainda o consolidado de todo o ano e obrigações fiscais próprias do final do ano. De referir que a ilustração apresentada reflecte uma melhoria entre dois períodos homólogos, nomeadamente entre Janeiro de 2010 e o mesmo período de 2011, pois em Janeiro de 2010 o último grupo de empresas fechou ao 34º dia útil após o último dia de Janeiro e no mesmo período do ano posterior, todas as empresas estavam fechadas ao 18º dia útil do mês seguinte.

Em termos de qualidade no fecho contábilístico, foi definido que a sua avaliação global iria ser indicada através do número de registos referentes ao mês n efectuados após o 5º dia útil do mês $n+1$ e o respectivo montante. Este indicador tem como objectivo obter uma imagem sobre a relevância dos movimentos que ficariam por efectuar no caso de se fechar ao 5º dia útil. No entanto o conceito de qualidade neste projecto vai ao nível de processo, sendo necessário desagregá-lo dependendo da sua origem.

Em suma, o projecto *Kaizen Office* tem o desafio de reduzir o tempo de reporte da informação contábilística do grupo Sonae, tornando este processo o mais estável possível, ao mesmo tempo garantindo a fiabilidade do reporte.

4 Office Kaizen – Desenvolvimento do Projecto Curricular

4.1 Introdução

O presente trabalho consiste na aplicação das metodologias *Lean/Kaizen* em ambiente administrativo. Após a definição do problema existente na Direcção de Serviços Administrativos, procedeu-se à determinação das vertentes que deveriam ser abordadas para que o objectivo final fosse atingido. Neste capítulo é apresentada a abordagem efectuada em cada vertente, apresentando os seus fundamentos, estrutura e resultados.

No âmbito do projecto foram identificadas três vertentes: *Leadtime*, Qualidade e Cultura. O *Leadtime* está directamente envolvido com a diminuição do tempo para reportar a informação; a Qualidade tendo como missão garantir a fiabilidade da informação; e a Cultura que deve assegurar a transmissão dos conceitos *Lean/Kaizen*, numa perspectiva de motor para a mudança cultural da DSA promotora da melhoria contínua. Os temas descritos estão interligados, sendo que uma melhoria em um deles pode ter impactos positivos nos outros, criando sinergias que se pretende explorar.

A abordagem a cada tema pressupôs a utilização de ferramentas *Lean*, desenvolvidas para cada caso particular. No que diz respeito às equipas envolvidas no *Leadtime* e na Qualidade, foi definida uma forma de actuação dual, onde as metodologias seleccionadas foram implementadas em paralelo. A Cultura teve uma forma de actuação diferente, principalmente devido à natureza do próprio grupo. Este grupo desagregou-se em várias ramificações que abordaram temas relacionados com a mudança cultural no sentido da melhoria contínua.

4.2 Planeamento inicial

O *Kaizen Office* iniciou-se em Abril de 2010 tendo este projecto, relativo à dissertação curricular, arrancado numa fase intermédia do referido, mais propriamente em Fevereiro de 2011, por isso numa fase intermédia da implementação.

O plano e cronograma do projecto curricular são apresentados no Anexo A.

Assim sendo, houve vários passos que foram realizados num período anterior ao início do projecto curricular que se pretende apresentar nesta dissertação. A formação *Kaizen* iniciou-se através de sessões onde foram apresentados os conceitos *Lean/Kaizen*, os princípios que suportam as suas ferramentas e a forma como podem ser utilizadas. Após esta formação, as equipas naturais da DSA procederam ao mapeamento dos principais processos, tendo como objectivo a identificação de oportunidades de melhoria. Num período seguinte ocorreu a formação *Kaizen*, mas desta vez ao nível dos Directores, onde foi acrescentada uma componente mais acentuada e focada no *TSM*. Desta forma os Directores puderam dar um contributo para os mapeamentos efectuados, classificando as oportunidades de melhoria consoante a prioridade de implementação. Após esta formação, foram constituídas as equipas de melhoria e entrou-se na fase de implementação. O objectivo final de fecho de contas ao 5º dia útil e com rigor, foi previsto para meados do ano de 2011, por volta do mês de Agosto ou Setembro.

O projecto curricular e a dissertação inserem-se, portanto, na fase mais dinâmica da implementação, onde era esperado que alguns resultados aparecessem, no sentido do objectivo final.

De referir que o processo de análise de oportunidades de melhoria não é estático, ou seja, uma vez identificado um processo que tenha potenciais oportunidades de melhoria, é iniciado o seu estudo, começando pelo mapeamento e procedendo à respectiva pesquisa por eliminar o desperdício (7 Muda) presente.

4.3 Mapeamento dos Processos e Identificação das Oportunidades de Melhoria

Foram seleccionados 93 processos para mapear, distribuídos conforme a prioridade pelos grupos funcionais da DSA, conforme visível na **Tabela 1**.

Tabela 1 – Processos mapeados por grupo funcional

Equipa	nº de Mapeamentos
Contas a Pagar e Suporte ao Negócio	5
Contas a Receber, Stocks e Front-Office	44
Gestão Activos Fixos	7
Contabilidade Empresas Retalho	10
Contabilidade Empresas Serviços	16
Consolidação de Contas	11

A análise destes mapeamentos resultou em uma longa lista de oportunidades de melhoria, que foram agregadas tanto pelo seu processo, como pelo seu âmbito, a *Leadtime* ou a *Qualidade*.

Após esta divisão, foram lançados *workshops* para explorar e actuar sobre as melhorias identificadas. O funcionamento dos *workshops* é explicado na secção 4.5.

De seguida procedeu-se à priorização dos workshops através da matriz de prioridades. Esta matriz apresenta duas variáveis, a dificuldade da implementação da melhoria e o seu impacto. Desta matriz resultaram quatro quadrantes onde os workshops são classificados, e que permite identificar as oportunidades de melhoria com maior impacto e menor dificuldade de implementação, que foram definidas como as prioritárias a concretizar.

4.4 Definição das Equipas de melhoria *Kaizen*

Para cada um dos temas elencados foi formada uma equipa responsável pela implementação, monitorização e controlo das acções de melhoria. Apesar de os temas *Leadtime*, *Qualidade* e *Cultura* se encontrarem indirectamente conectados, foi definido que cada equipa teria uma actuação diferenciada relativamente às outras.

Tendo em conta a metodologia *Kaizen*, que defende o envolvimento de toda a organização no processo de melhoria contínua, foram definidos para a constituição das equipas os seguintes critérios: elevado grau de multidisciplinaridade, nível hierárquico elevado, cada colaborador apenas pode pertencer a uma das equipas e cada equipa deve envolver um número aproximado de 10 elementos (*Lareau*, 2003), (KMS, 2010). De referir que no caso da equipa *Cultura*, os critérios incluíram a existência de colaboradores de vários níveis hierárquicos e teve também como objectivo que os elementos constituintes fossem pessoas reconhecidamente dinâmicas, motivadas e de baixo grau de resistência à mudança. Segundo o KMS(2010) esta equipa deve ser constituída por um número maior de pessoas, tendo sido considerado um nível de aproximadamente 20 elementos como o mais correcto para uma equipa cujo objectivo primordial é o de propagar a mensagem de melhoria contínua na DSA.

O objectivo de ter uma equipa multidisciplinar, segundo *Lareau* (2003), justifica-se por vários motivos: a necessidade de um conjunto de competências para a resolução de alguns dos problemas levantados; a existência de opiniões de colaboradores com hábitos e perspectivas diferentes ao nível da sua actividade, o que proporciona a geração de ideias abrangentes e inovadoras. O nível hierárquico elevado dos colaboradores envolvidos nas equipas de *Leadtime* e Qualidade justifica-se pela necessidade de envolver toda a Direcção de Serviços Administrativos no propósito do projecto, envolvendo várias perspectivas e poder decisório de nível elevado para a análise dos processos como um todo.

Relativamente à Cultura a mistura de membros de vários níveis de responsabilidade tem como objectivo a proliferação da mensagem de melhoria contínua, sendo esta de mais fácil activação ao envolver um número de colaboradores do nível operacional mais elevado.

A **Ilustração 14** representa através de um esquema, a forma como as equipas de *Leadtime*, Qualidade e Cultura foram constituídas.

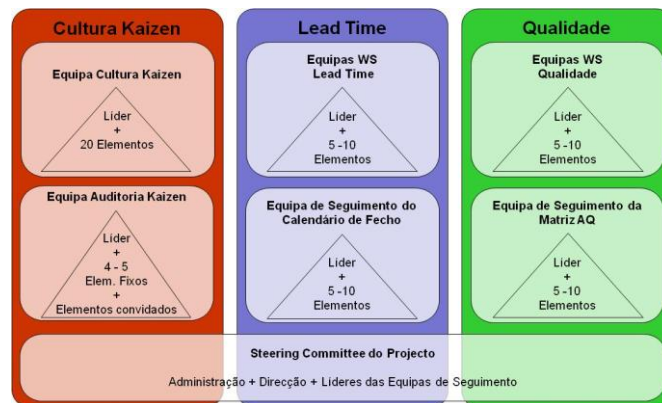


Ilustração 14 – Constituição equipas melhoria

De seguida será apresentada a forma como foram definidas as equipas de melhoria designadas por Equipa de Seguimento do Calendário, Equipa de Seguimento Matriz da AQ e no caso da equipa Cultura, a Equipa Cultura Kaizen. É também apresentada a equipa de Steering Committee do Projecto.

Como em qualquer organização, existe uma estrutura hierárquica dentro da DSA, que distingue os colaboradores em termos de responsabilidade e autoridade. Esta diferenciação ocorre através da atribuição de uma função dentro da DSA.

A Tabela 2 apresenta uma listagem das várias atribuições existentes na empresa, organizadas de forma decrescente no nível de responsabilidade, assim como a sua constituição em termos de representatividade no todo. De referir que neste caso a função designada por Secretária/Auxiliar Administrativo e Escriturário são considerados como sendo posições de grau hierárquico equivalente.

Tabela 2 – Funções na DSA

Função	Número	Porcentagem
Administrador	1	0,3%
Director	8	2,2%
Chefe de Serviço	9	2,4%
Coordenador	42	11,4%
Técnico	127	34,4%
Escriturário	173	46,9%
Secretária/Auxiliar Administrativa	8	2,2%
Estagiário	1	0,3%
Total	369	100,0%

Tendo em conta os requisitos apresentados anteriormente, a formação das equipas de *Leadtime*, Qualidade e Cultura em termos de função dos intervenientes foi a seguinte:

Equipa	Director	Chefe de Serviço	Coordenador	Técnico	Secretária	Estagiário	Total
Leadtime	4	2	1	1	-	-	8
Qualidade	4	3	1	-	-	-	8
Cultura	-	2	10	8	2	1	23

Ilustração 15 – Constituição das equipas de melhoria

Para cada uma das equipas de melhoria *Kaizen*, foi designado um Chefe de Serviço como líder. Este líder tem como função a coordenação da equipa de seguimento e respectivos *workshops*. O *Steering Committee* do Projecto é uma equipa transversal constituída pelo administrador, por todos os directores e pelos líderes das equipas de melhoria.

Função das equipas do projecto

As equipas de *Leadtime*, Qualidade e Cultura são a fonte dinamizadora dos respectivos temas dentro da DSA. Em primeiro lugar estas equipas têm como papel fundamental o lançamento, controlo e monitorização das ferramentas utilizadas, concebidas com o objectivo de explorar as oportunidades de melhoria identificadas ao nível dos processos. É nas reuniões destas equipas que é feito um ponto de situação sobre a evolução das várias frentes que estão em curso. O nível hierárquico alto dos colaboradores e a distribuição horizontal destes grupos relativamente à organização revelam-se cruciais na medida em que algumas das acções necessitam de um nível de tomada de decisões importante, nestas reuniões abordam-se aspectos estruturais e que exigem um determinado grau de autoridade para que possam ser validados. O objectivo destas reuniões é também o de reunir pessoas de importância elevada na empresa e originar a partilha de opiniões sobre um assunto comum, num sentido de alinhar as várias perspectivas dentro da Direcção. O *Steering Committee* tem sobre a sua responsabilidade a liderança do projecto, reunindo periodicamente para avaliar o ponto de situação do projecto, analisar os principais focos de melhoria, e servir de guia orientador para a implementação do projecto.

4.5 Workshops

O conceito de *workshop* foi desenvolvido como base para a acção das equipas de melhoria. Trata-se de uma metodologia de grupo multifuncional e que aborda aspectos relacionados com a identificação de uma oportunidade de melhoria num processo partilhado pelas várias funções envolvidas. Em primeiro lugar foram escolhidos os processos sobre os quais se identifica à partida um certo nível de ineficiência e/ou ineficácia. Após este passo, iniciou-se o processo de análise através do mapeamento do processo em causa. O mapeamento processual permitiu identificar oportunidades de melhoria em cada processo. Após a identificação das melhorias, este *workshop* foi atribuído a uma das vertentes das equipas de melhoria de *Leadtime* ou Qualidade, tendo em conta a especificidade da melhoria, esteja esta relacionada com a diminuição do tempo do processo ou com o aumento da fiabilidade do mesmo, respectivamente.

Reuniu-se um grupo de pessoas que estivesse envolvido ao longo do processo e, quando possível e conveniente, pessoas de processos imediatamente a montante e/ou a jusante. O número de participantes no *workshop* dependeu essencialmente da abrangência do *workshop*, tanto no número de equipas envolvidas como nas ramificações do processo em causa. Por cada *workshop* lançado foi designado um líder, que teve como função a responsabilidade do

cumprimento dos objectivos traçados para a oportunidade de melhoria identificada. Este líder é alguém operacional e que está directamente ligado ao processo em análise. De cada reunião do *workshop* saiu um plano de acções com a responsabilidade atribuída para cada acção, assim como uma data prevista para a sua conclusão e resultados esperados/obtidos. Em cada *workshop* foram definidos KPI's (Key Performance Indicators) para medir o impacto do mesmo no problema levantado.

A informação do *workshop* é então resumida num poster de tamanho A3, a ser apresentado na reunião de seguimento de cada tema, e que foi sendo actualizado em vários pontos de avaliação, até ao encerramento de cada *workshop*. O suporte físico desta informação permite a focalização no essencial e no que é importante em cada tema, sendo este método suportado na eficiência da gestão visual atrás relatada. A informação contida no A3 compreende os seguintes aspectos: mapeamento do processo antes do *workshop*, oportunidades de melhoria identificadas, plano de acções, indicadores de performance do *workshop*, resultados esperados e obtidos. Por cada acção descrita deve nomear-se um responsável pela sua implementação, contendo uma data prevista para realização e a data efectivamente realizada e deve ser actualizada quinzenalmente em termos de estado através do *PDCA* descrito na secção 2.4.4. Um exemplo de A3 encontra-se disponível no anexo B.

A evolução de cada *workshop* é apresentada pelo seu líder nas reuniões de seguimento do respectivo tema, recolhendo comentários sobre a orientação do mesmo.

4.6 Indicadores das Equipas

A necessidade de controlar e medir o impacto das equipas de melhoria nas vertentes do projecto originou a concepção de uma avaliação baseada em indicadores de performance.

No caso do *Leadtime*, foi concebido o calendário do fecho contabilístico, que pretende controlar o fecho de alguns processos considerados relevantes para o reporte de contas global da Sonae por parte da DSA, em prol do objectivo final do 5º dia útil. Além dos indicadores de fecho, são controlados nesta ferramenta alguns indicadores processuais em determinadas alturas do mês que possam ter impacto ao nível do fecho das equipas, dando uma previsão sobre a possibilidade de derrapagem no final do mês.

Quanto à vertente Qualidade, foi desenvolvida a matriz de Auto-Qualidade, onde são identificados e tornados visíveis os principais erros existentes nas relações das equipas, considerando o fluxo de informação. As equipas alvo da matriz terão como objectivo final não receber erros de equipas precedentes, não os fazer nos seus processos e não os passar para uma equipa a jusante.

Em relação à equipa de Cultura, foi definida no seu âmbito uma sub-equipa designada por Auditoria, que tem como responsabilidade a avaliação da evolução das ramificações da Cultura. As ferramentas de controlo dos indicadores encontram-se explicadas e desenvolvidas numa secção posterior.

4.7 Plano de Comunicação

O plano consistiu na determinação da frequência de reuniões das equipas, dos *workshops* e na actualização das matrizes de controlo de indicadores. Além disso, esse plano contém a referência sobre quem está envolvido em cada um dos eventos, assim como o motivo para cada um deles.

Outras vertentes do plano de comunicação, segundo o *PMBOK*(2004), dizem respeito à distribuição da informação e aos relatórios de performance específicos das equipas. Estes dois últimos pontos vão ser desenvolvidos na secção 6.1.5, visto serem abordados por uma das ramificações da equipa Cultura. O plano de comunicação é apresentado na **Tabela 3**.

Tabela 3 – Plano de reuniões do projecto

Evento	Pessoas envolvidas	Motivo	Frequência
Reunião de Steering	Administrador; Directores; Responsáveis Equipas Melhoria	Ponto de situação das Equipas; Alinhar prioridades; Tomada de decisões	1 reunião a cada mês e meio
Reunião de Seguimento de Equipas de melhoria Qualidade e Lead Time	Equipa melhoria; Líderes dos Workshops (do tema em questão)	Ponto de situação dos Workshops; Análise dos indicadores	Depende do número de Workshops, todos os Workshops devem ser revistos 1 vez por mês
Reunião da equipa Cultura	Equipa de Cultura	Analisar a evolução das sub-equipas da Cultura	1 vez por mês
Reunião sub-equipas equipa Cultura	Sub-equipas equipa Cultura	Discussão sobre as acções em curso em cada vertente	1 vez por mês (desfasado da reunião de equipa Cultura)
Workshops	Líder do Workshop; pessoas relevantes para o tema do workshop	Discutir as oportunidades de melhoria identificadas e actuar sobre estas	Cada workshop deve ter 3 sessões (1ª 8 horas; 2ª e 3ª 4 horas); frequência depende da evolução do mesmo
Indicadores Matriz Qualidade	Responsáveis pelos indicadores	Reportar informação relativa a qualidade dos processos	mensalmente ao 15º dia do mês
Indicadores Matriz Leadtime	Responsáveis pelos indicadores	Reportar informação relativa a leadtime dos processos	Ao longo do mês
Reuniões de acompanhamento dos workshops	Líder do workshop; elemento do CQD ou Kaizen	Rever plano de acções, Indicadores e Resultados; Preparar apresentação	2 vezes por mês

4.8 Acompanhamento dos Workshops

Ao longo do projecto fez-se o acompanhamento dos *workshops*, desde a sua génese até ao seu fecho. Este acompanhamento foi efectuado em várias sessões individuais com os líderes, onde se discutiu as oportunidades de melhoria, a situação do plano de acções, analisando as situações pendentes e a razão dessa situação para efeitos de desbloqueio, se reviu o valor dos indicadores e onde se listaram os resultados obtidos. Estas reuniões tiveram como objectivo também a preparação do respectivo *workshop* para as reuniões de seguimento. De entre os vários *workshops* que o projecto abrangeu, existiram alguns que se tornaram relevantes para estarem incluídos neste relatório, isto considerando o grau de envolvimento do mestrando. Um destes *workshops* será apresentado na secção 5.1.1.

5 Lean Management em ambiente Administrativo – análise e intervenção

5.1 Leadtime

A equipa de *Leadtime*, como referido anteriormente, foi concebida com o objectivo de identificar, controlar e monitorizar acções de melhoria que estejam relacionadas com o tempo para reportar a informação das várias equipas que compõem a DSA, com o propósito final e agregado do fecho de contas do mês ao 5º dia útil do mês seguinte.

A abordagem efectuada ao nível deste grupo deu-se em duas vertentes paralelas, uma de acção sobre as oportunidades de melhoria previamente identificadas e outra de controlo periódico.

Ao nível do controlo foi desenvolvida uma ferramenta designada por Calendário, onde se representaram os dias de fecho de alguns processos/equipas mediante o objectivo do fecho de contas do mês ao 5º dia útil do mês seguinte. Além dos dias de fecho, definiu-se também, ao longo do mês, alguns indicadores operacionais considerados relevantes para o fecho, no sentido de ser possível identificar previamente possíveis complicações no reporte mensal.

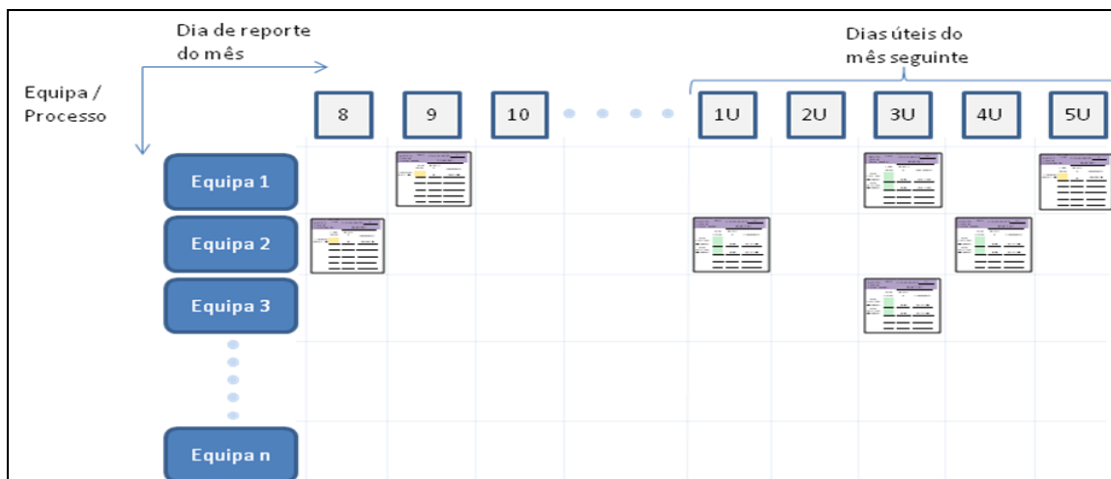


Ilustração 16 – Esquema Calendário

O esquema utilizado para a concepção do Calendário é apresentado na **Ilustração 16**. Nas ordenadas estão representadas as equipas ou processos que se identificaram como importantes para o fecho, sendo possível uma equipa estar totalmente dedicada a um processo. Os dias considerados “úteis” representam os dias do mês seguinte onde ainda é tratado o fecho do mês corrente.

Os indicadores foram desenvolvidos em conjunto com as equipas que ficariam responsáveis por actualizá-los, tendo sido desenhados conforme os princípios *S.M.A.R.T.* Este acrónimo define cinco características segundo os quais os *KPI's* e os seus objectivos se devem reger. Deste modo, os indicadores foram concebidos de forma a serem Simples, ou seja, a sua definição é clara e compreensível; Mensurável, é possível medi-lo com relativa facilidade; Alcançável, de modo que a equipa responsável por ele possa realmente atingir o seu objectivo; Resultados, ou seja, o indicador é orientado e alinhado com o objectivo final para o qual foi proposto; Tempo, o indicador é medido com a regularidade definida.

Na **Ilustração 18** é possível visualizar um exemplo de um indicador processual de controlo a meio do mês, sendo que na **Ilustração 17** está representado um indicador de fecho.

EQUIPA Op. Front Offi DIA CALENDÁR 22			
Data de Actualização: 23-05-2011			
	Valor Actual	Valor Objectivo	Responsável
Nº Caixas em Aberto + 2 dias	2380	0	Raimundo Lopez

Ilustração 18 – Formulário processual

EQUIPA Gest de Activos DIA CALENDÁ 5U			
Data de Actualização: 11-04-2011			
	Valor Actual	Objectivo	Responsável
Fecho Todos (excepto)	6U	5 U	John Almeida

Ilustração 17 – Formulário de fecho

É de referir a importância de que os indicadores, apesar de poderem não ter sido actualizados na data devida, contivessem informação referente ao tempo pré-determinado, para que os períodos entre meses fossem comparáveis. No caso do fecho, é normal que o indicador apenas seja actualizado na altura em que o fecho ocorre definitivamente, ou seja, se o fecho derrapar relativamente ao dia objectivo, o seu reporte vai também desviar.

Os formulários da matriz calendário foram desenhados de forma a ajudarem à sua identificação visual. O topo de cada formulário apresenta uma cor específica dependendo do mês ao qual a informação nele presente diz respeito, permitindo facilmente identificar o nível de actualização da informação existente. Ao nível do valor do indicador, este também altera de cor consoante está abaixo ou dentro do objectivo, sendo sinalizado a verde, ou estando fora do objectivo, sendo que neste caso o indicador se encontra a vermelho como nas ilustrações 18 e 19 indicados acima.

A discussão dos indicadores e o seu estado foram sendo alvo de análise durante as reuniões de seguimento de *Leadtime* que ocorrem mensalmente. Existiu uma constante redefinição dos indicadores com os responsáveis, de modo a que a incidência sobre os erros existentes fosse cada vez mais precisa.

Resultados no *Leadtime*

Nesta secção são apresentados os resultados obtidos através da construção do calendário para a monitorização de alguns indicadores de *Leadtime*.

Como primeiro ponto, de referir a evolução da percentagem de preenchimento destes mesmos indicadores, uma vez que a sua actualização estava a cargo do responsável do indicador.

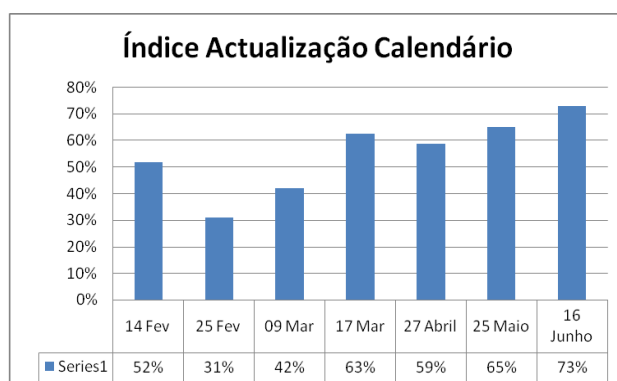


Ilustração 19 – Índice Actualização Calendário

O índice de actualização do calendário manteve-se um bocado instável ao longo do tempo, tendo atingido valores abaixo do total ao longo do tempo, como é possível observar na **Ilustração 19**. Este facto veio dificultar a discussão do estado dos indicadores e dos atrasos existentes nas reuniões de seguimento *Leadtime*. Os indicadores não preenchidos foram sendo redefinidos ao longo do tempo, existindo uma maior responsabilização ao longo do tempo sobre quem os tinha de preencher.

Este ponto em conjunto com o facto de este calendário ser integrado na ferramenta de calendário de fecho, a ser desenvolvida na secção 5.1.1, irá permitir no futuro uma maior adesão por parte dos responsáveis dos indicadores.

Além das datas reportadas nos indicadores e das datas definidas como objectivo, e que estavam presentes no calendário desenhado para o controlo e monitorização de *Leadtime* dos processos, considerou-se importante comparar as mesmas com as datas dos sistemas informáticos relativas aos últimos registos de cada equipa/processo. Explicando melhor, uma equipa/processo pode anunciar o seu fecho, mas vir a ter de fazer correcções em algumas operações. Assim sendo, apesar de o processo estar fechado, existem registos que demonstram movimentos após a data anunciada de fecho. Interessa analisar estas diferenças de forma a descobrir o que obrigou a esses registos, analisando se se trata de um problema recorrente.

Na **Ilustração 20**, relativa ao mês de Abril verifica-se que existem algumas equipas que apesar de terem objectivo definido, não comunicam o fecho, ou seja, essa informação não foi preenchida na matriz do calendário.

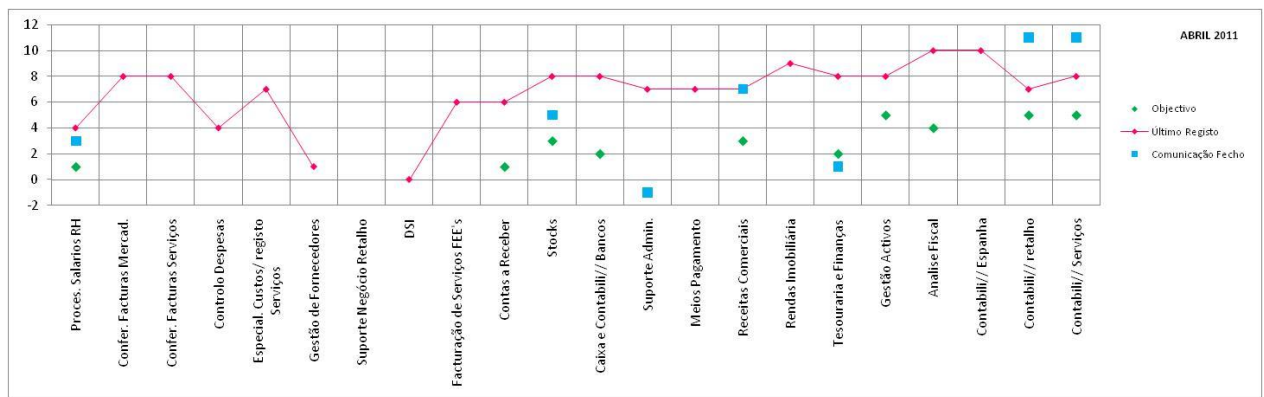


Ilustração 20 – Fecho de Abril por processo

Verifica-se de facto que em alguns casos existe um desfasamento entre a data objectivo de fecho e a sua comunicação, sendo o objectivo principal do projecto que essas datas coincidam, pois assim será possível fechar as contas no 5º dia útil. A diferença entre a data do último registo em sistema e a de comunicação do fecho é a que absorve mais atenção por parte da equipa de *Lead time*, na virtude de entender o que originou a reabertura de processos. No caso da contabilidade de retalho e de serviços, essa diferença é negativa porque estas equipas têm como função principal a análise dos registos, não efectuando nenhum durante esse processo final que antecede o lançamento para o processo seguinte.

Quanto aos resultados obtidos em termos de datas de fecho, analisou-se o seu efeito através das datas de fecho dos principais clientes, retalho e serviços, presentes nas ilustrações 22 e 21, respectivamente, e da data do primeiro reporte à gestão. Este último diz respeito ao objectivo global do projecto, o fecho alvo até ao 5º dia útil.

A comparação entre os meses homólogos demonstra que no início do ano, altura crítica em termos de atrasos no fecho de contas devido à sazonalidade já referenciada, houve uma melhoria significativa em termos de fecho, sendo que este processo se revela mais estabilizado em relação a estes dois negócios, pois a variância dos fechos tem sido mais curta em 2011.

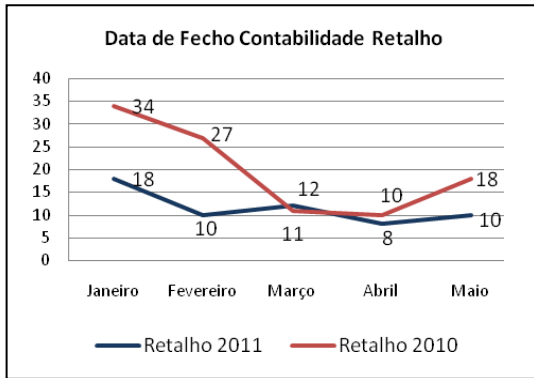


Ilustração 22 – Fecho contabilidade retalho

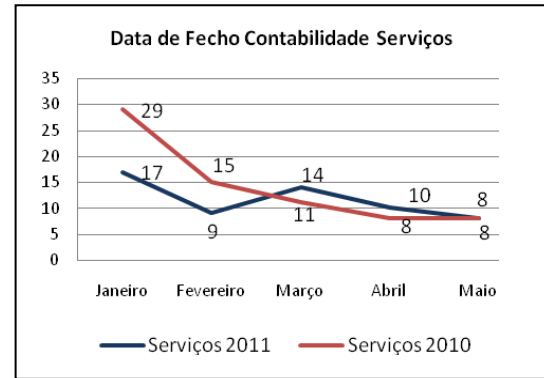


Ilustração 21 – Fecho contabilidade serviços

A análise do primeiro reporte à Gestão por parte do fim da cadeia de valor da DSA, a Consolidação, confirma uma maior estabilidade deste indicador, ou seja, data de reporte ao 5º dia útil que é o objectivo final do projecto, estando a informação em 2011, nos meses mais críticos, a ser entregue consideravelmente mais cedo, quando comparado com 2010, como demonstra a **Ilustração 23**.

De seguida é apresentado um *workshop* de *Leadtime* no qual o mestrando participou de forma mais activa, e que diz respeito à concepção de uma ferramenta de processo de fecho que visa, no futuro e após as parametrizações necessárias, substituir a ferramenta manual do calendário, sendo possível obter as análises previamente demonstradas em relatório de actividade.

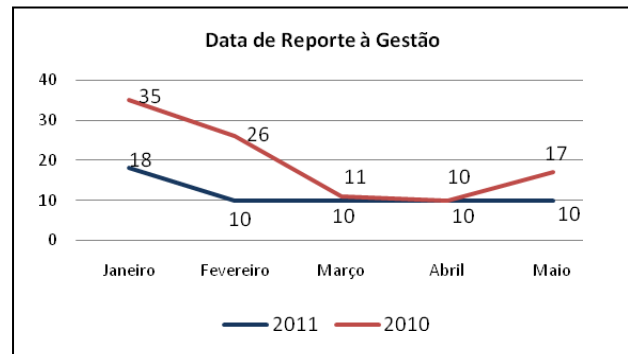


Ilustração 23 – Data reporte à gestão

5.1.1 Workshop Lt06 – Calendário do processo de fecho com controlo diário visual

Este workshop foi despoletado devido à inexistência de uma plataforma centralizada de comunicação e visualização das datas de fecho de cada equipa. De facto e apesar do propósito da existência da DSA, fechar as contas do grupo Sonae, não tinha uma visibilidade global quanto ao resultado de fecho de cada mês. Isto é, uma equipa que se encontra no meio do processo do fecho limitava-se a cumprir a sua parte, passando a informação à equipa a jusante, não tendo uma visão global sobre o desempenho da DSA. Estas equipas apenas tinham noção de que os prazos estavam a derrapar quando recebiam a informação do processo a montante desfasado do habitual, ou então quando a própria equipa se atrasava na prossecução das suas tarefas. Assim sendo, apenas as equipas de Contabilidade e Consolidação, as últimas equipas da cadeia de valor, tinham a informação do dia de fecho global.

A situação actual foi resumida da seguinte forma:

- Dificuldade em saber a cada momento em que fase se encontra o processo de fecho (encerrado/aberto, dependente de terceiros ou análise/correccção);
- Múltiplas e não uniformes formas de comunicação (Email, telefónica e presencial);
- Não existe um histórico de ocorrências (que permita entre outros aspectos, medir a frequência com que os vários departamentos pedem para reabrir as contas).

Forma da ferramenta

Para o controlo do processo de fecho foi decidido que seria desenvolvida uma ferramenta de acesso *on-line*, que necessitará de vários *inputs* e que contemplava o seguinte:

Estrutura – Definição do tipo de estrutura e representação que a plataforma.

Actualização – Como será assegurado o status de cada processo? Com que frequência?

Conteúdos – Definição dos níveis de detalhe de fecho. Vai conter algumas tarefas ou apenas processos? Que alertas irá despoletar? Tipificação de erros?

Gestão da Ferramenta – Quem será responsável por actualizar os processos? Quem terá a permissão para reabrir os processos?

Calendário de fecho dos processos

O Departamento de Sistemas ISI (*Information Systems and Innovation*) foi um parceiro neste *workshop*. Foi apresentada uma ferramenta utilizada por este departamento no fecho dos seus processos, e que serviu de base para a implementação do calendário de fecho da DSA, tendo sido necessária uma personalização específica para atender aos requisitos da direcção.

O ponto de partida para a concepção da ferramenta foi a definição dos requisitos presentes na plataforma. Definiram-se as seguintes necessidades para a plataforma:

- Processo/Equipa cujos processos serão considerados;
 - Tarefas;
 - Descrição dos diários utilizados (diário – agregação de um tipo de documento);
 - Que empresas são trabalhadas;
 - Responsáveis;
 - Intervenientes;
 - Intervenientes na reabertura;
 - Notificação ao TOC;
 - Notificação do fecho de diário;
 - Tipificação de erros para tipos de correcção;
 - Tipificação após análise de pedido de correcção.

Recolheu-se esta informação junto dos responsáveis dos processos. Em paralelo realizou-se o alinhamento dos processos consoante o fluxo de informação e de fecho dos mesmos.

Definiu-se também objectivos de fecho por processo até Dezembro (considerando a sazonalidade dos trimestres e semestres).

Mapeamento da utilização da ferramenta

No anexo C (a.) é apresentado o mapeamento relativo ao funcionamento da plataforma de fecho de contas.

Resultados Esperados e Indicadores

Este *workshop* teve como indicador o grau de implementação da ferramenta.

Os principais resultados esperados são:

- Acesso ao estado do fecho de contas a qualquer momento;
- Análise e report das entropias que causam reabertura e atrasos no fecho;
- Uniformizar e simplificar a comunicação durante o fecho.

Esta ferramenta vem colmatar a falta de comunicação relativamente ao fecho de contas final da DSA, assim como permitir uma ligação *on-line* e actualizada entre processos. De facto esta comunicação efectuava-se pelos mais diferentes meios (e-mail, telefone ou de forma presencial), de processo para processo, o que constituía uma fonte de desperdício grande, tanto em termos de tempo como de eficácia. Estes desperdícios são difíceis de contabilizar, mas num exemplo simples, imagine-se a situação em que o ponto de situação de fecho de um processo é enviada por e-mail, e esse e-mail fica perdido num amontoado de e-mails que o responsável do processo seguinte recebe e só irá ser aberto quando esse grupo de e-mails fosse tratado, ou ainda quando a informação é passada por telefone ou de forma presencial e a pessoa responsável pelo processo a jusante não se encontra no seu local de trabalho. Esta plataforma vai também incluir algumas tarefas relativas a cada equipa, sendo possível à equipa que se encontra em fecho fazer uma previsão de conclusão dos seus trabalhos. A equipa subsequente terá acesso a essa informação, o que lhe permitirá fazer uma melhor gestão do seu tempo, em vez de estar à espera que a informação chegue. A normalização deste procedimento irá portanto trazer benefícios elevados em termos de tempo, principalmente considerando que existem cerca de 25 equipas com processos de fecho. Esta ferramenta irá ser sincronizada com o calendário, vindo a substituí-lo no futuro. No anexo C (b.) é apresentada uma imagem da plataforma piloto desta ferramenta.

5.2 Qualidade dos processos DSA

Foi na vertente ligada directamente à fiabilidade dos dados reportados pela DSA que foi desenvolvida a matriz de Auto-Qualidade. Esta é uma ferramenta de suporte físico e electrónico que apresenta no eixo das ordenadas as equipas/processos existentes na DSA e equipas/processos exteriores que interagem com a Direcção. No eixo das

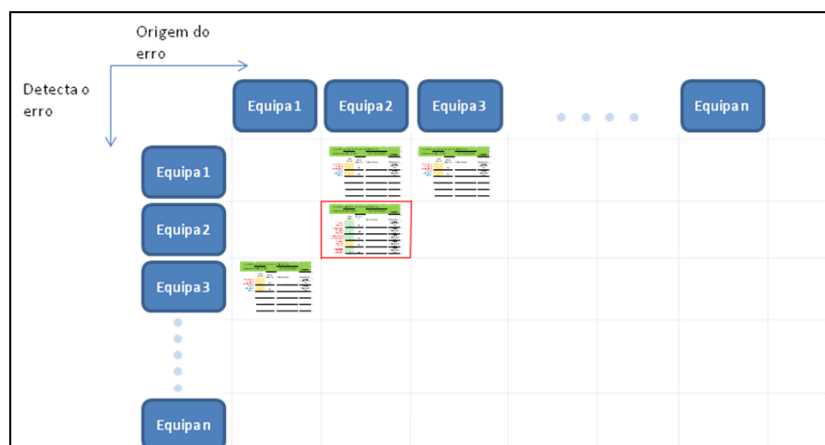


Ilustração 24 – Esquema Matriz Auto-Qualidade

abcissas encontram-se as mesmas equipas, o que significa que um cruzamento na matriz corresponde à interacção entre as equipas. Esta matriz pretende fazer um controlo sobre os

erros ocorridos na relação entre as equipas e dentro das mesmas. A coluna das ordenadas representa a equipa que detecta um determinado erro, sendo que nas abcissas estão as equipas que dão origem a esses mesmos erros. O esquema representativo da construção da Matriz Auto-Qualidade é apresentado na **Ilustração 24**. Quando os erros são originados e detectados pela própria equipa, o formulário que os contém é assinalado com divisórias a vermelho, de modo a poder identificá-los facilmente. Estes erros serão prioritários para a equipa em questão pois é a própria que os comete.

A ordem pela qual as equipas foram alinhadas teve como objectivo seguir a sequência do fluxo da informação na DSA, sendo que este objectivo não foi totalmente conseguido pois existem vários processos paralelos, alguns que não se cruzam e outros que se cruzam em vários pontos. No entanto, é possível afirmar que quanto mais acima estiverem os controlos dos erros provocados por uma equipa menos impacto tem esse erro na cadeia de informação, ou seja, quanto menos equipas estiverem entre a equipa que provoca um erro e a equipa que o detecta, menor será a sua propagação pelos processos a jusante. Isto significa que idealmente os erros provocados por uma equipa seriam detectados por ela própria e aí corrigidos, para que a passagem da informação seja o mais fiável possível.

Os indicadores referentes aos erros existentes foram desenvolvidos consoante os princípios S.M.A.R.T. de forma análoga ao do calendário. Para a sua definição contribuíram os colaboradores que estão envolvidos nos processos, para que a sua experiência pudesse contribuir para a identificação dos erros mais comuns, assim como quais as equipas origem desses mesmos erros. Uma vez que o número de erros identificados foi elevado, efectuou-se uma análise ainda em conjunto com os colaboradores de forma a priorizar os erros em três níveis de gravidade. Naturalmente os erros mais graves foram os que absorveram uma maior atenção por parte da equipa de seguimento de Qualidade aquando da sua discussão na sua reunião seguimento. Apesar disso, os erros menos graves continuaram a ser monitorizados, para que uma diferença significativa entre o valor real e o valor objectivo fosse facilmente detectável.

ORIGEM : Gestão Activos DETECÇÃO (Gestão Activos)				
Frequência Actualização:			Data Actualização: 15-04-2011	
	Valor Actual	Objectivo	Observações:	Responsavel:
Registo incorrecto	4	5	-	Anabela Oliveira/Paulo Silva
Erros na criação de fichas de mobilizado	12	15	-	Anabela Oliveira/Paulo Silva
Erros na atribuição de tipos de movimentos	0	0	-	Anabela Oliveira/Paulo Silva
Associação incorrecta NE/RMS	0	0	-	Anabela Oliveira/Paulo Silva
Erros nas datas de início de depreciação	0	0	-	Anabela Oliveira/Paulo Silva

Ilustração 25 – formulário qualidade

A **Ilustração 25** representa um exemplo de um formulário de controlo dos erros.

Neste formulário existe um campo de detecção, onde é indicada a equipa que identifica o erro; um campo onde é identificada a equipa origem do erro (nota para que a equipa aqui descrita pode não originar o erro mas sim ser a equipa que o transmite para a equipa que detecta, podendo o erro ter sido originado numa equipa anterior no fluxo de informação). A frequência de reporte do formulário indica a frequência com que

estes erros devem ser monitorizados e medidos. Na secção abaixo está designado o erro, assim como o valor objectivo considerado aceitável após melhorias, um campo de observações a ser preenchido pelo responsável da actualização do indicador, que está assinalado no campo mais à direita. A cor ao qual está escrito o indicador informa o nível de gravidade do indicador, sendo vermelho um indicador crítico, azul um indicador de gravidade intermédia, e verde um indicador de gravidade baixa.

Esta matriz foi concebida em formato físico, sendo que na maioria dos casos a actualização é efectuada uma vez por mês, no dia 15 de cada mês. A informação reportada deve ser referente ao período de um mês até ao dia de reporte, ou seja, a informação representada nos

indicadores deve reflectir períodos de 15 a 15 de mês para mês. A actualização e colocação dos indicadores na matriz ficaram a cargo dos respectivos responsáveis, de modo a que estes participem no processo de melhoria de qualidade e se apercebam do envolvimento global dos colaboradores da DSA no sentido do objectivo final.

Resultados na Qualidade

Da análise efectuada em conjunto com as equipas surgiram os seguintes números relativamente aos erros no fluxo da informação:

Tabela 4 – Total Indicadores

Indicadores sem criticidade actualizada	40
Indicadores com criticidade actualizada	399
Total indicadores Qualidade	439



Ilustração 26 – Criticidade indicadores

A actualização dos indicadores da matriz de Auto-Qualidade manteve-se estável ao longo dos meses de Março, Abril e Maio, tendo sido possível obter um grande volume de informação, como demonstra um índice de actualização sempre acima dos 90% nesses meses. O gráfico da **Ilustração 27** demonstra a evolução deste índice ao longo dos últimos meses.

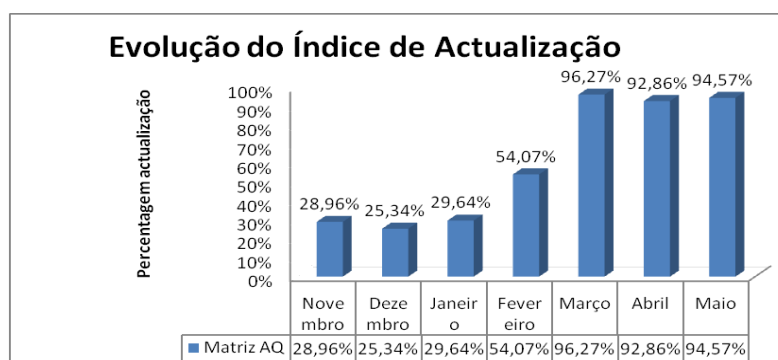


Ilustração 27 – Índice actualização Matriz Auto-Qualidade

Estes indicadores foram sendo analisados nas reuniões de seguimento de qualidade, onde se começou por discutir os que foram definidos como tendo uma criticidade alta e que estão fora do valor objectivo. Nessas análises verificou-se a existência de *workshops* destinados a melhorar cada indicador discutido, e caso não existisse, fez-se uma análise do benefício de lançar algum *workshop* que pretendesse envolver melhorias nesse âmbito. De ressaltar que, devido a indicadores que são recolhidos trimestralmente, o índice de actualização a cada mês não comporta todos os indicadores e não é constante quanto ao número de indicadores a recolher por mês.

A análise dos resultados relativos à fiabilidade da informação resultado das metodologias implementadas fez-se a vários níveis, baseado nos indicadores da matriz Auto-Qualidade e em indicadores globais desenhados para representar da melhor forma a qualidade existente entre equipas da DSA. Quanto a resultados oriundos da análise dos indicadores de erros da matriz

de Auto-Qualidade, é possível verificar a diminuição do número de indicadores críticos fora do objectivo, apesar de nos meses mais recentes existir um maior número de indicadores a serem reportados como registado na **Tabela 5**.

Tabela 5 – Indicadores críticos fora do objectivo

	Indicadores			
	Reportados	Críticos fora obj.		
No entanto, apesar destes possíveis verificar que os indicadores críticos apresentaram uma	Março	310	105	últimos números, é apenas em 31% dos casos fora do objectivo melhoria comparando os valores de Março e Maio, tendo os restantes mantido o seu valor ou piorando-o.
	Abril	351	89	
	Maio	348	89	

Ainda relativo à vertente da Qualidade foi definido um indicador global que iria monitorizar a fiabilidade dos dados entregues no 1º dia de reporte à Gestão. Este indicador foi dividido em duas componentes, o número de registos do mês n efectuados pelas equipas nos sistemas após o 5º dia útil do mês n+1 e o montante desses mesmos registos. O indicador relativo ao número de registos foi comparado em termos de proporção do total dos registos do mês n, para que o primeiro valor ganhasse dimensão perante o total. Os gráficos da **Ilustração 28** apresentam estes valores. De referir de novo que o mês de Janeiro tem uma forte componente sazonal, pelas razões apresentadas na secção 3.4.

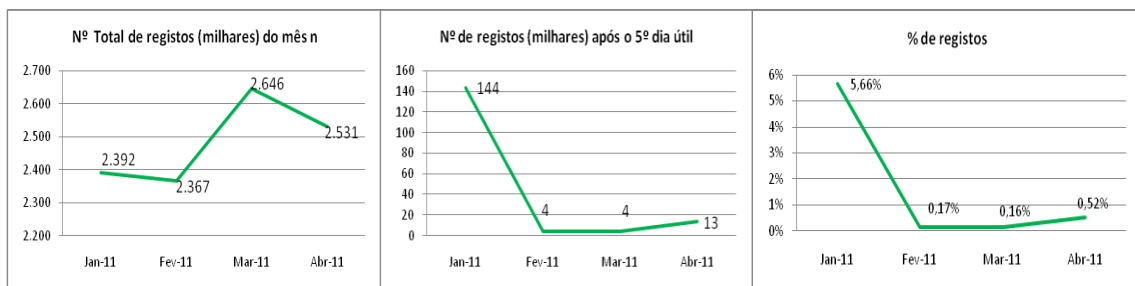


Ilustração 28 – Indicadores globais de Qualidade

Fez-se a análise do número de registos e de montante após o 5º dia útil em específico para cada equipa/processo, de forma a entender os seus impactos após o objectivo traçado de fecho de contas. A evolução do número de registos por equipa após o 5º dia útil está representada de forma mais visível num gráfico presente no anexo D.

Quanto ao montante destes registos, este é apresentado, a título de exemplo relativo ao mês de Abril, na **Ilustração 29**.

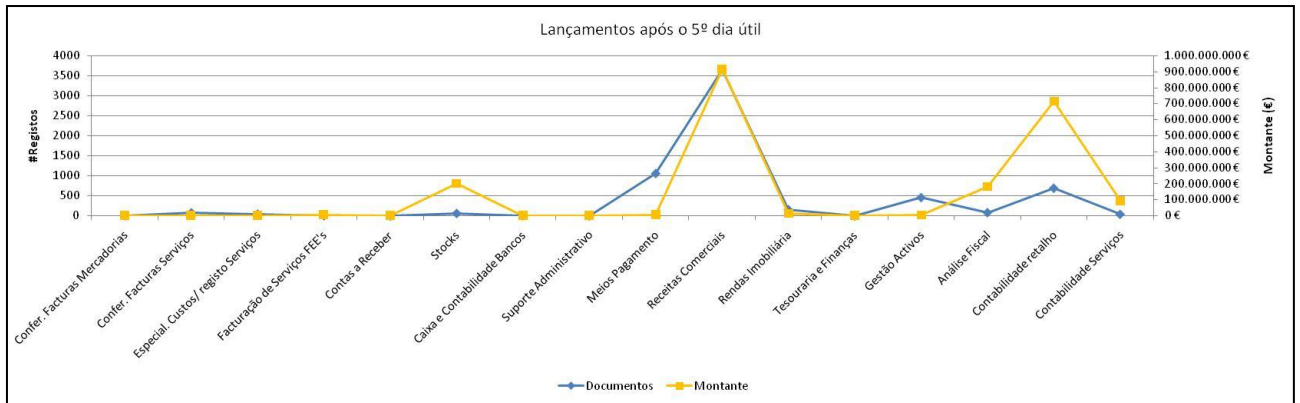


Ilustração 29 – Registos e montantes lançados após o 5º dia útil

Como é possível observar, os resultados relativos à vertente de qualidade são mistos. Por um lado o número de indicadores críticos fora do objectivo diminuiu, mas desses mesmos indicadores, apenas aproximadamente um terço diminuiu em valor absoluto, tendo os restantes mantido ou aumentado o seu valor. Subindo de nível, e identificando os registos e montantes envolvidos em operações após o 5º dia útil, verifica-se que estes valores não estão estabilizados e que variam significativamente de equipa para equipa, mês a mês.

De notar que, paralelamente a este projecto, ocorreu neste primeiro semestre de 2011 uma operação de fusão de 15 empresas do grupo Sonae, que veio impactar de forma negativa alguns dos indicadores de erros existentes entre equipas, principalmente pela agregação de processos que anteriormente eram efectuados por empresa e tiveram de ser alterados de forma a abarcar os novos agregados. Como a conclusão da fusão se efectivou contabilisticamente em Março, o impacto foi repercutido para os meses seguintes, sendo de esperar que após a estabilização desta operação, os valores dos indicadores melhorem. No que diz respeito à operação de fusão, será relevante comentar que esta também teve como objectivo facilitar o processo contabilístico, de forma que a médio-longo prazo prevê-se que o seu impacto nos indicadores de fiabilidade seja positivo.

Apesar destes números é importante ressaltar que esta análise era inexistente à data de início do projecto, tendo sido necessário despendir um esforço importante tanto ao nível computacional como ao nível de recolha manual para obter estes dados. A recolha manual teve o desafio extra de descobrir a forma mais fiável e robusta para a obtenção dos dados. Assim sendo, existe agora um processo de recolha de indicadores consistente e afinado, que permite uma análise objectiva sobre o que está a falhar na obtenção da fiabilidade desejada ao 5º dia útil.

5.3 Cultura

O projecto em curso pretende, além de atingir o objectivo do 5º dia útil com fiabilidade, de cultivar uma cultura de melhoria contínua na organização que se deseja que sustente os processos de melhoria no longo prazo, mesmo depois de o projecto estar finalizado. Para que seja possível a implementação de uma cultura de melhoria contínua, é necessária a mudança de alguns paradigmas existentes na organização.

Segundo o *KMS* (2010), o Processo de Mudança Empresarial é semelhante ao Processo de Mudança Pessoal, porém envolve um maior número de pessoas, ver **Ilustração 30**. O processo

de alteração de paradigmas é complexo e longo. Para que haja uma mudança de paradigmas no interior de uma empresa é necessário existir um Agente de Mudança. Os Pioneiros são as pessoas que mais facilmente aceitam e sugerem novas ideias, os *Sponsors* são os responsáveis pela criação dos novos processos piloto, que originam a geração de novos *standards*. Só então será possível mudar Cultura, Valores e Hábitos.

A transformação cultural da organização no sentido da melhoria contínua ficou a cargo da equipa de melhoria Cultural. Esta equipa pretende ter o papel de Agente de

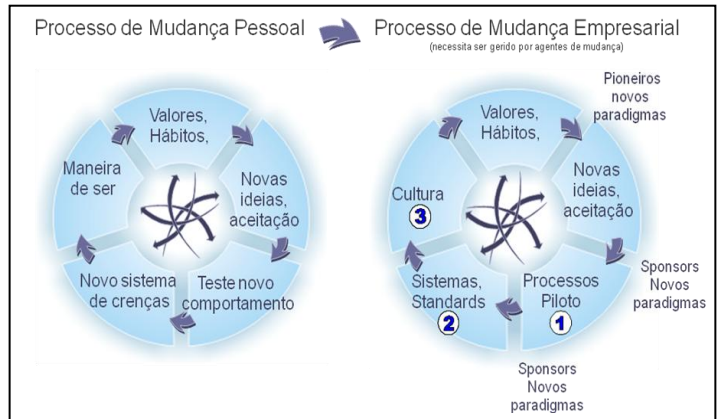


Ilustração 30 – Processo de mudança Pessoal/Empresarial

Mudança, disseminando os conceitos e cultura *Kaizen* pela DSA. Como referido anteriormente, esta equipa apresenta um maior número de membros do que as outras equipas de mudança, sendo constituída por elementos de nível hierárquico mais próximos da base, exactamente com o objectivo de que estes agentes de mudança estejam presentes em ambientes operacionais (Gemba), constituída pela grande parte dos colaboradores DSA, estes determinantes para a efectiva mudança de cultura.

Segundo **ilustração 7**, se começarmos por mudar a forma de trabalho e o local das pessoas a sua mentalidade (hábitos e crenças) começará a mudar e finalmente a cultura da empresa mudará. A mudança de paradigmas só é possível se todos ganharem. Se for possível melhorar as áreas de trabalho e as condições de trabalho dos operadores, estes irão sentir-se mais motivados para obterem os resultados esperados e assim entra-se numa espiral de melhoria. Desta forma ganham os colaboradores com a mudança e ganha a organização, já que esta é composta pelo conjunto de colaboradores.

De seguida é apresentado o plano de multiplicação da Equipa Cultura Kaizen, baseado na metodologia *Total Service Management*. Até ao ponto final deste projecto, foram apenas realizados os dois primeiros níveis do plano, estando os outros programados para uma fase posterior.

A actuação da equipa Cultura foi dividida em 4 temas: 5 S (áreas naturais + informáticos), Comunicação, Econmato e Áreas Comuns, e Auditoria.

6 Soluções do TSM

6.1 Nível 1 do TSM

6.1.1 5 S – Áreas Naturais

Definição das Equipas 5 S

A ferramenta dos 5 S's, apresentada num capítulo anterior, tem como objectivo a organização do posto de trabalho, eliminando o desperdício (7 Muda) aí existente. Uma vez que a DSA está presente em locais geográficos diferentes, foi necessário constituir-se uma equipa para cada local, podendo esta ser posteriormente ser desagregada dependendo das áreas consideradas. Estas equipas tinham como responsabilidade:

- A criação de eventos para implementação dos 5 S's nas áreas naturais de cada equipa da DSA, com a colaboração das mesmas;
- Garantir a uniformização dos *standards* utilizados em cada equipa, de forma que sejam utilizados facilmente por colaboradores fora desta.

Definição de áreas 5 S

Para que as acções 5 S's tivessem o seu início na DSA, foram primeiro constituídas várias equipas que tiveram a responsabilidade de implementar esta ferramenta em determinada área. Na implementação dos 5 S's, foram apenas consideradas zonas respeitantes aos pólos de Matosinhos, Gaia e Carnaxide. Neste relatório é apresentada a actuação em Matosinhos. Assim, as equipas foram divididas pelos espaços referentes a cada piso da seguinte forma:

Matosinhos – Piso 3



Ilustração 31 – Planta 3º Piso

- Front-Office

Matosinhos – Piso 4



Ilustração 32 – Planta 4º Piso

- Consolidação Contas
- Contabilidade Empresas Retalho + Contabilidade Empresas Serviços

Matosinhos – Piso 5



- Caixa Contabilidade Bancos + SGPS
- Gestão Activos Fixos
- Contas a Pagar
- Stocks e Receitas Comerciais

Ilustração 33 – Planta 5º Piso

Implementação dos 5S

Num momento anterior ao início da implementação do 1º S, foi efectuada uma auditoria de forma a avaliar o nível dos postos de trabalho em geral e ter um termo de comparação com os resultados intermédios e com o resultado final. As acções 5S tiveram uma duração de cerca de 3 a 4 horas, variando devido à dimensão da área nuns casos, ou à quantidade de informação a tratar noutros. Estas acções foram marcadas ao longo do tempo de forma a respeitar os vários níveis dos 5S, tendo-se procedido a auditorias de avaliação ao longo do tempo, como referido anteriormente. As ilustrações 35, 36 e 37 apresentam a avaliação feita ao estado inicial de cada um dos pisos relativamente a cada “S”, sendo apresentado o resultado da última acção dos 5 S’s realizada. Esta avaliação teve como base a pontuação em aspectos objectivos e subjectivos, resultando numa percentagem de implementação de cada “S”. O objectivo descrito é o alvo das próximas acções de 5 S’s agendadas para o futuro.

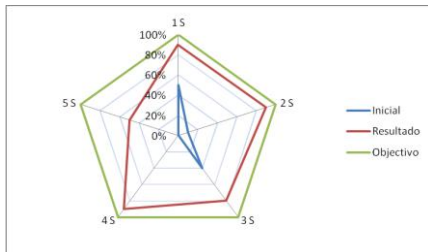


Ilustração 34 – 3º Piso

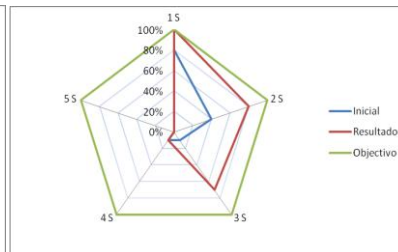


Ilustração 36 – 4º Piso

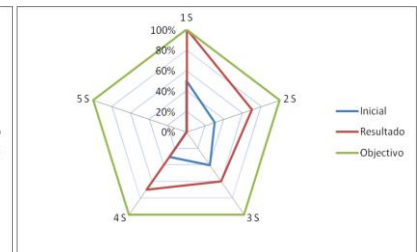


Ilustração 35 – 5º Piso

Das acções tomadas nos vários pisos e às várias equipas, é possível verificar que houve uma evolução positiva ao nível dos 5 S’s relativamente à situação inicial. No entanto será necessário, nos próximos eventos, reforçar as atenções relativamente à normalização (4º S) e principalmente à disciplina (5º S).

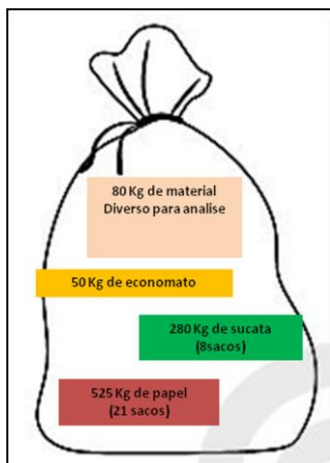


Ilustração 37 – Resultado 5 S

O resultado absoluto destas acções e efeito da evolução nos 5 S’s por parte das equipas está representado na **Ilustração 37**.

Retirou-se do local de trabalho um grande volume de material, tanto por estar obsoleto, como por não ter utilidade.

Libertaram-se ainda cerca de 36 armários para armazenamento de arquivo.

No âmbito do 4 S (Normalização) efectuou-se a identificação do arquivo relativamente à planta de cada piso, de forma a facilitar a procura de documentos. A **Ilustração 38** demonstra um exemplo de uma das plantas desenhadas.

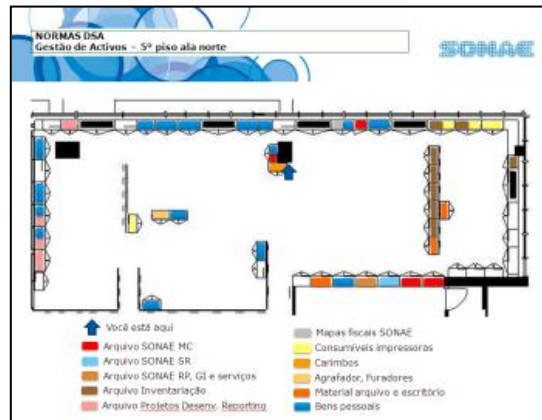


Ilustração 38 – Identificação Arquivo 5º Piso Norte

6.1.2 5 S Informáticos

Tendo em conta a natureza dos serviços prestados pela DSA, os sistemas informáticos e a interações entre estes são de importância fundamental para a eficiência da organização. Estes são os principais instrumentos de trabalho da empresa, principalmente porque o produto em causa se trata de informação, e de praticamente todos os fluxos de informação serem efectuados através de sistemas. Assim sendo, os 5 S's ao nível informático tornaram-se num alvo de especial interesse para aumentar a eficiência dentro da empresa. As acções relativas a esta vertente foram divididas por quatro temas: E-mail, aplicações Web, Computador Pessoal e Informação de Rede. Nesta secção são desenvolvidos os temas em que o aluno esteve envolvido de uma forma mais activa, a gestão do e-mail e das aplicações Web existentes na DSA.

E-mail

O e-mail é umas das principais formas de comunicação da Empresa, tanto para fora como dentro da organização. Apesar de muito do fluxo de informação se realizar através dos sistemas informáticos periféricos, existe ainda uma significativa quantidade de informação a ser tratada pelo *e-mail* entre equipas, principalmente no que à resolução de problemas diz respeito. Desta forma, uma melhoria marginal ao nível da utilização desta ferramenta por parte de cada colaborador pode gerar um ganho significativo tanto em termos de eficiência dos processos e a sua resolução, como em uma libertação de tempo a considerar.

Num primeiro passo analisou-se a situação de utilização do *e-mail* na DSA através de um questionário elaborado a todos os seus colaboradores. O formato do questionário e os seus resultados encontram-se disponíveis no Anexo E. Apesar dos indicadores positivos apresentados, é de notar que 93% dos colaboradores da DSA consideram importante uma melhoria ao nível da utilização/gestão de *e-mail* na DSA.

Desta forma concebeu-se e divulgou-se uma proposta de 5 S's de *e-mail*, apresentado na **Tabela 6**, contendo algumas sugestões para uma melhor gestão deste instrumento de trabalho, e algumas normas de utilização de funções existentes no *Microsoft Outlook*.

Tabela 6 – Proposta de 5 S informáticos

<p><u>0 - Preparação</u></p> <p>Reduza o volume de emails recebidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não peça “read receipt”, a não ser que seja estritamente necessário. • Comunique caso não seja necessária resposta. <p>Assegure a capacidade para lidar com os seus <i>e-mail's</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Evite a interrupção constante do seu trabalho para verificar a caixa de e-mail sempre que se recebe um e-mail novo. <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">Tempos de <i>set up</i>!!</p>	<p><u>1 S – Triagem</u></p> <p>Crie o seu sistema pessoal de triagem de e-mails</p> <p>Pode utilizar dois tipos de pastas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquivo Datado • Orientado por Temas [por importância/por antiguidade (organização numérica)] <p>Não o torne excessivamente complicado!!</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crie regras de modo a direccionar e-mails para as respectivas pastas.*
<p><u>2 S – Arrumação</u></p> <p>Ataque a caixa de entrada e outras pastas de <i>e-mail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Deve fazer uma das seguintes actividades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ler e apagar 2. Ler e mover para as pastas de Arquivo Datado 3. Ler e mover para as pastas orientadas por tema • Priorize <i>e-mail's</i>, utilizando categorias* 	<p><u>3 S – Limpeza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Garanta a arrumação plena no final do dia. • Defina um número máximo de <i>e-mail's</i> por ler na caixa de entrada. (por ex. 1 <i>full screen</i>). • Determine um tempo com determinada frequência (uma vez por semana ou de 15 em 15 dias) para eliminar o <i>backlog</i>. • Organize a pasta <i>Sent Items</i> e <i>Deleted Items</i>.
<p><u>4 S – Normalização</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Realize os 1º e 2º <i>S's</i> (Triagem e Arrumação) quantas vezes forem possíveis. • Realize o 3ºS (Limpeza) pelo menos uma vez por semana, ou de 15 em 15 dias. <p>Leitura <i>Lean</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Objectivo</u>: leia cada <i>e-mail</i> apenas uma vez! • A utilização dos telemóveis parece ser algo útil, mas garanta que não tem de ler tudo duas vezes. • Se consegue resolver o assunto de um dado <i>e-mail</i> em 2 minutos, resolva de imediato (arruma o assunto, evita a 2ª leitura e o <i>set up</i> de enquadramento). • Utilize a opção <i>Preview Pane</i> para detectar mensagens que podem ser trídadas imediatamente.* • Não envie <i>email's</i> a agradecer – aproveite para agradecer pessoalmente. • Caso alguém possa tratar do <i>email</i> de forma mais célebre, reenvie de imediato. • Aceda ao <i>email</i> em determinadas alturas do dia (defina regras pessoais, ex: início do dia, depois de almoço e fim do dia). • Tenha a certeza de que os <i>email's</i> não são esquecidos (utilize <i>flags</i> e <i>reminders</i>).* • Não utilize a caixa de entrada como arquivo de armazenamento. 	

Email Lean

- Evite a utilização do “reply all”. Utilize apenas se todos necessitarem dessa informação.
- Mantenha os *email's* curtos e simples.
- Não abuse da utilização dos grupos de emails e não envie informação irrelevante para os destinatários:
 - 1º - To (a pessoa destino tem de actuar)
 - 2º - CC (pessoa destino apenas tem de ter conhecimento)

(Comunique às pessoas o que é esperado delas (por ex: FYI, FYA))

- Como pesquisar por um *e-mail*?
 - Utilize a opção *Search Folders* do Outlook
 - Utilize a opção *Advanced Find* do Outlook
 - Utilize programas *add-on* como o *Xobni* (*versão free*)
- Quer enviar um *e-mail* a alguém e não sabe o nome? Mas conhece um colega de equipa ou o chefe da equipa?

Respostas Lean

- Utilize o modelo de assinatura em vigor
- Se a resposta deve ir para outra pessoa, utilize o “*Send replies to*”*
- Comunique às pessoas como contactar em caso urgente. (ex: 1º extensão, 2º communicator, 3º *e-mail*)

5 S – Disciplina

- Dissemine as ideias pelos colaboradores.
- Não deixe que as normas entrem em desuso.
- Informe quando se encontram de férias.*
 - Alguém pode tratar dos seus assuntos?
 - Qual o contacto em caso de extrema urgência?
 - Coloque sempre o aviso “*out of office*” em pelo menos duas línguas: Português e Inglês.
- Faça uma pequena confirmação antes de enviar um *e-mail*:
 - Todos os destinatários necessitam do *e-mail*?
 - Acção Vs. Conhecimento. É claro para todos os destinatários, o que cada um tem de fazer?
 - Sucinto o suficiente? Precisa de um anexo?
 - Pronto para enviar?

Alguns dos pontos avançados nos 5 S's originaram a necessidade da criação de normas de funcionamento, para que as opções do *Microsoft Outlook* fossem utilizadas da melhor forma. Desta forma criaram-se normas para os pontos assinalados com *.

Os efeitos provenientes desta informação prevêem-se que tenham impacto a médio-longo prazo, após a adaptação e proliferação de algumas regras e boas práticas de utilização do *e-mail* por parte dos 369 colaboradores da DSA.

Aplicações Web

O grupo Sonae criou um *website* interno onde disponibiliza informação que é necessário ser partilhada e divulgada a toda a empresa, assim como um portal centralizado de aplicações para as suas equipas. Esta aplicação *Web* é designada por *Insite*. Dentro do *Insite* existem várias repartições dependendo da Direcção, grupo funcional, equipa e pode ir até ao processo. O acesso a cada repartição pode ser livre ou limitada dependendo da necessidade de confidencialidade.

Ao nível do *Insite* da DSA, descreveu-se o seu estado actual como:

- Informação dispersa pelos diversos *websites* da DSA no *Insite*;
- Websites de equipas criados no *Insite*, sem conteúdo;
- Informação não estruturada ou sem modelos de estrutura (varia consoante equipa ou plataforma);
- Aplicações em equipas diferentes, com funcionalidade iguais ou semelhantes;
- Extracção de indicadores e informações iguais ou semelhantes;
- Informação e funcionalidades desperdiçadas (disponíveis, mas sem utilização);
- Falta de comunicação sobre informação e funcionalidades existentes.

Na discussão relativamente aos pontos de melhoria existentes no *Insite* da DSA, foi definido um plano de acções que foi cumprido ao longo do projecto descrito neste relatório e que obteve os resultados presentes no anexo F (a.).

6.1.3 Economato e Áreas Comuns

As acções da equipa Cultura relativas ao economato e áreas comuns foram realizadas num período do projecto anterior ao que este relatório reporta. No entanto, achou-se relevante mencionar algumas das medidas tomadas nestes dois aspectos.

Relativamente ao economato foi melhorado o pedido de requisição de material administrativo através da concepção de uma norma que consistia na centralização de pedidos de material que deveria ser efectuada até às 12h30m de cada dia, sendo que às 14h30m era efectuada o abastecimento pelos respectivos postos de trabalho. Esta simples regra eliminou as constantes movimentações ao piso (-1) do edifício por parte de colaboradores que aquando da impossibilidade de pedido de material a um colega se dirigiam para se abastecerem. O abastecimento é efectuada por um único colaborador, tendo sido designado para essa tarefa as auxiliares administrativas.

No que diz respeito às áreas comuns, foram identificados os espaços comuns e criadas normas para a utilização das várias impressoras, máquinas de café, projectores e salas de vídeo-conferência.

6.1.4 Auditorias

As equipas de auditoria tiveram como principal função avaliar a implementação das várias melhorias provenientes do projecto no que à cultura diz respeito. As avaliações foram agendadas periodicamente, dependendo do nível do TSM a analisar.

6.1.5 Comunicação

A equipa de comunicação foi formada com o intuito de servir de motor de transmissão e marketing da metodologia *Kaizen*, dos seus princípios, da visão para este projecto em causa, dos seus impactos, além de outras mensagens ligadas ao projecto que se sentiu necessidade de comunicar. A acção desta deu-se principalmente a dois níveis, através de uma *newsletter* mensal e através de cartazes dispostos no seio das equipas naturais. Procurou-se sempre envolver os colaboradores da DSA de uma forma activa, lançando alguns desafios como inquéritos sobre metodologias *Kaizen* ou sobre os cartazes dispostos, ou então testemunhos de participantes nos *workshops* com resultados satisfatórios. Em anexo está presente um exemplo de uma *newsletter* divulgada (anexo F, b. a.) e alguns exemplos de cartazes que foram dispostos pela DSA (anexo F, b. b.)

6.2 Nível 2 do TSM

O nível 2 do *TSM* incluiu a definição do que seriam os quadros de equipa e os seus conteúdos, assim como a criação de normas transversais e específicas dos processos ao nível das equipas. A implementação e resultados deste nível do *TSM* estão previstos para depois da conclusão desta dissertação, sendo aqui apresentadas apenas as conclusões do planeamento efectuado aquando da reunião da equipa Cultura.

6.2.1 Quadros de Equipa

Os quadros de equipa representam um espaço comum à equipa que apresenta informação sobre a mesma. A informação presente nos quadros foi: nome da equipa, data da próxima reunião de equipa (frequência diária, semanal ou mensal), secção de indicadores (equipa, *leadtime*, qualidade e cultura), análise de causas (onde é realizada uma análise dos cinco “porquês” a um indicador fora do objectivo), e por fim uma secção reservada a um plano de acções definido de forma análoga à dos planos de acções dos *workshops* anteriormente discutidos. Definiu-se ainda que cada equipa pode ser dividida em sub-equipas quando conveniente. Uma ilustração do tipo de quadro está presente no anexo G.

6.2.2 Normas Transversais e de Equipa

Foram definidas algumas normas transversais em quatro âmbitos: reuniões, níveis de serviço, informação e comunicação, e procedimentos e interfaces.

Relativamente às reuniões, era prática constante o não cumprimento de horários tanto de início como de fim, e até na duração das mesmas. Deste modo definiu-se que as reuniões deveriam conter: uma agenda de assuntos a tratar, com o respectivo tempo de início e de fim, objectivos para tratar em cada um, e um responsável por cada tema. No fim da discussão de cada tema é validado se o objectivo foi cumprido ou não.

Relativamente aos níveis de serviço, apontou-se a necessidade de normalizar a mensagem de *out of office*, ou seja, da mensagem de indisponibilidade. Verificou-se que existia uma regra informal onde os colaboradores, uma vez incontactáveis, indicavam a duração dessa situação e orientavam para colegas o tratamento dos vários temas sob a sua responsabilidade. O objectivo foi o de formalizar esta normalização para que todos os colaboradores o façam da mesma forma, evitando situações em que as não existe orientação de tarefas e os assuntos

demoram ou ficam mesmo por tratar. Também se constituiu uma norma para o atendimento telefónico por pólos, onde por cada colaborador foi definido um colega para atender os seus telefonemas quando o solicitado está indisponível, de modo a que o telefone não toque durante tempo indeterminado e para que quem está a ligar tenha pelo menos a informação de que o colaborador não está presente.

Quanto à informação e comunicação, definiu-se a necessidade de criação de uma matriz de contactos por processo na DSA, orientando um assunto a tratar por um colaborador para as pessoas correctas de outros processos internos quando necessário. Decidiu-se ainda que iria ser divulgado todos os meses, através de uma mensagem interna, o dia de fecho de contas para gestão por parte da DSA.

Ao nível de procedimentos e interfaces, constatou-se a necessidade de criar um manual de boas vindas por equipa.

6.3 Nível 3 do TSM

O nível 3 do TSM iniciou-se aproximadamente ao mesmo tempo que o nível 2, sendo que, à semelhança do último, não apresenta resultados que possam ser apresentados nesta dissertação, pois a sua implementação irá ocorrer após a conclusão do mesmo. No entanto, considerou-se relevante a descrição sobre o seu âmbito na DSA encerrarão contrato do Instituto *Kaizen* com a Sonae e o futuro da DSA. Neste nível iniciou-se a formação da equipa da Cultura em moderação de *workshops*.

6.3.1 Formação em moderação de *workshop*

A formação por parte dos elementos da equipa de cultura na moderação de *workshops* teve como ponto inicial a participação, a título de estágio, em um *workshop* já agendado. Este elemento deve passar pelos vários passos desde a preparação do *workshop* até à sua moderação.

A preparação consiste numa reunião de 30 minutos com o nomeado líder de *workshop* num dia anterior à realização do *workshop*, de preferência no dia exactamente anterior, e tem como objectivos: entender o processo em causa e as oportunidades de melhoria identificadas, identificar quais os colaboradores/competências/conhecimento do processo são necessários para abordar o tema em questão e determinar a agenda para o *workshop* com os temas a tratar, o tempo dispendido em cada um e a sua sequência.

Durante a sessão do *workshop*, este colaborador deve liderar a discussão em torno dos temas levantados, promovendo uma discussão incisiva e objectiva sobre as oportunidades de melhoria. Ao longo da sessão o moderador deve definir um plano de acções a fim de explorar as melhorias identificadas. Cada acção é caracterizada por: descrição, responsável, data prevista de realização, data prevista de conclusão, indicadores de performance e o seu estado dependendo da aplicação do *PDCA* apresentado na secção 2.4.4. No fim a informação deverá ser compilada num documento único, analogamente aos A3 descritos anteriormente.

6.4 Gestão da Mudança

Neste capítulo apresenta-se uma avaliação sobre o plano de mudança cultural que foi desenhado e implementado na Direcção de Serviços Administrativos do grupo Sonae. A partir da metodologia desenvolvida por John F. Kotter, que definiu que a transformação de uma organização deve ter em conta oito passos e que estes devem seguir uma sequência fixa, desenvolveu-se um ponto de avaliação sobre a implementação do projecto de mudança cultural. Esta avaliação centrou-se na realização de um inquérito que teve como objecto de estudo um determinado número de elementos da equipa Cultura, escolhidos aleatoriamente. O facto de este estudo se centrar na equipa de mudança de Cultura teve como objectivo primário analisar a percepção sobre o projecto em curso de colaboradores que estão directamente envolvidos no projecto de melhoria e que devem constituir a força motriz da mudança cultural. Considerou-se que no ponto em que esta avaliação foi feita, ainda era prematuro envolver colaboradores fora da órbita do projecto, reservando-se esta análise para uma fase futura do projecto.

6.4.1 Avaliação do projecto de mudança

Assim sendo, concebeu-se o inquérito presente no anexo H. Seleccionou-se cinco colaboradores do seio da equipa de mudança Cultura, o que constitui uma representatividade de 25% do total. Os resultados da média das respostas fechadas são apresentados na **Tabela 7**. Os participantes tiveram de atribuir uma pontuação a cada questão que ia de 1, para o mínimo, a 4, para o máximo. As questões de resposta abertas foram analisadas em conjunto com o que é apresentado de seguida.

Tabela 7 – Resultados Inquérito Avaliação do projecto de mudança

Questão	Média	Questão	Média
1	3,6	8.1.1	3,4
2	3,8	8.1.2	1
3	2	8.2	1,8
3.1	3	9	2
3.2	2,2	10	3,4
3.3	1,6	11	2
4	1,6	12	3,2
5	2	12.2	2,6
6	3,2	13	2,4
8	2,6	14	1,8
8.1	2,2	15	2,6

Trabalhou-se os resultados de forma a agregar-se alguns assuntos relacionados e de modo a poder apresentar resultados mais sucintos e focados sobre a avaliação em causa, estando esta compilação presente no gráfico radar apresentado na **Ilustração 39**.

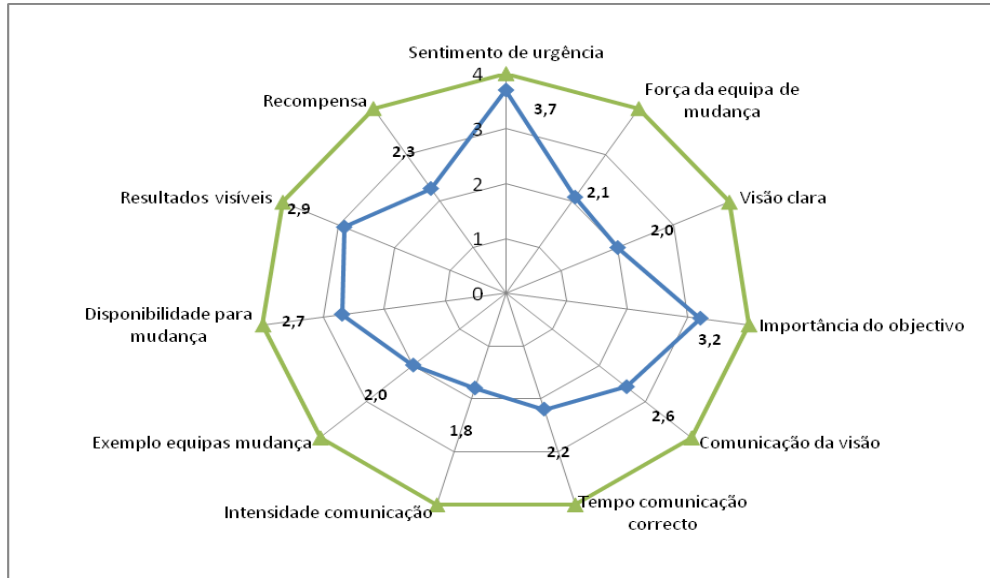


Ilustração 39 – Resultados do Inquérito Avaliação Projecto Mudança

Analisando os resultados obtidos com este estudo podem retirar-se algumas conclusões acerca da eficácia com que a transformação cultura tem sido implementada. De facto é possível entender que a ideia da necessidade de uma mudança ao nível da cultura organizacional está bem presente, sendo que o próprio objectivo do projecto é apontado como significativamente importante para a Direcção de Serviços Administrativos. No entanto existem vários pontos que obtiveram resultados negativos, entre os quais se destacam:

- a. Força da equipa de mudança;
- b. Visão entendida por todos;
- c. Timing da comunicação;
- d. Intensidade da comunicação;
- e. Exemplo das equipas de Qualidade, Leadtime e Cultura;
- f. Recompensa pela participação.

Algumas questões são levantadas quanto à constituição da equipa Cultura e à sua capacidade para liderar o processo de mudança. O resultado apresentado sobre este ponto é uma agregação de vários factores que foram considerados para definir a força da equipa de mudança, sendo estes: multidisciplinaridade, influência, coesão das equipas de melhoria e a capacidade da equipa funcionar independentemente da hierarquia existente. Através do sistema de métrica montado, a multidisciplinaridade atingiu 3 pontos, a influência 2,2 pontos, a coesão das equipas 1,6 pontos e habilidade da equipa de funcionar não ser influenciada pela diferenciação de funções atingiu 1,6 pontos. Deste modo é possível concluir que apesar de se considerar que as equipas formadas são consideravelmente diversas em termos de trabalho e conhecimento, existe alguma deficiência no que ao funcionamento da equipa de Cultura diz respeito, nomeadamente relativamente à sua capacidade de influência, à coesão do grupo e à partilha de responsabilidades. *Kotter (2006)* defende que para que a influência da equipa de mudança seja significativa é necessário que esta inclua um gestor de topo no seu âmbito, pois “Não importa o quão capaz e dedicado é o responsável do grupo de mudança, sem uma liderança de topo forte a apoiar o projecto, nunca será atingida a influência necessária para

este processo”. Existe também a necessidade de existir um elemento de preponderância na empresa que funcione como facilitador na coesão do grupo de mudança, promovendo uma avaliação partilhada dos elementos da equipa sobre os problemas e oportunidades da empresa, incentivando à criação de um nível mínimo de confiança e comunicação no seio do grupo. Quanto ao ponto relativo à hierarquização, uma reforma “exige actividade fora da fronteira formal, expectativas e protocolos”, esta necessidade levanta-se pela livre partilha de ideias e a sua própria implementação, “se a hierarquia existente funcionasse bem, não iria existir a necessidade de uma grande mudança organizacional.”

Outro factor que originou alguma discordância foi a conceptualização da visão e o seu entendimento por parte de todos os colaboradores, principalmente os envolvidos na equipa de melhoria cultural, que têm como missão a sua transmissão pelo grupo, onde esta questão foi avaliada com 2 pontos num máximo de 4. A visão ajuda na clarificação da direcção que a empresa pretende tomar, sendo de alta importância tanto a sua clareza como a razão para essa visão. Numa questão aberta sobre o entendimento da mensagem do “5º dia útil com qualidade”, houve respostas como “Não sei o motivo...”, “Não” ou “Confesso que já não me recordo muito bem dos motivos”. Estas respostas identificaram uma lacuna importante no projecto, pois os inquiridos eram as pessoas eleitas para a propagação da visão do projecto e, sobretudo estes, deveriam saber as razões pelas quais o projecto deseja ir nesse sentido. O entendimento da visão estabelecida torna-a mais real, sendo que os colaboradores ganham noção de qual o caminho a seguir e o que melhorar.

O papel da comunicação, desde a visão aos resultados, é de extrema importância num projecto de mudança. *Kotter* (2006) defende que a comunicação deve iniciar-se com o início da operacionalização do projecto, utilizando todos os meios de comunicação possíveis para transmitir a visão e as estratégias de implementação do projecto. Relativamente à vertente de comunicação houve dois pontos que registaram resultados desfavoráveis no inquérito efectuado: *timing* da comunicação e a sua intensidade, atingindo 2,2 e 1,8 pontos, respectivamente. Relativamente ao tempo de início da comunicação do projecto na DSA, os envolvidos no inquérito concordam que deveria ter ocorrido mais cedo, como revela a avaliação de 3,4 pontos na questão em causa, a 8.1.1 da tabela 7, e que nunca deveria ter iniciado mais tarde, 1 ponto na questão 8.1.2. A intensidade da comunicação também obteve um resultado aquém do pretendido, tendo obtido apenas 1,8, demonstrando um uso ineficaz e insuficiente dos meios de comunicação existentes. Outra das questões levantadas ao nível da comunicação da visão e, principalmente, relativo à adesão de todos os colaboradores a este objectivo é o exemplo das equipas de mudança. “Nada mina mais a mudança do que o comportamento de colaboradores importantes que agem de forma inconsistente com a visão” afirma *Kotter*, suportando a ideia de que, para que a mudança resulte, existe a necessidade de uma liderança pelo exemplo.

É de notar o facto de os colaboradores da equipa de mudança cultural não se sentirem, em geral, recompensados pela sua participação, tanto ao nível de reconhecimento do trabalho efectuado como ao nível remuneratório. A demonstração é a avaliação obtida, 2,3 pontos. No entanto, esta questão é uma agregação de três factores, o reconhecimento, a recompensa e o sentimento de que o empenho prestado ao projecto adiciona valor. Nestas três componentes o resultados foram respectivamente: 2.4, 1.8 e 2.6. É determinante para a motivação dos elementos que implementam a mudança o reconhecimento e recompensa pelo trabalho prestado, com o objectivo de manter estes colaboradores orientados para a mudança, e de modo a servirem de inspiração e exemplo aos outros. De notar a existência um plano de recompensas para o projecto, mas que ainda não tinha sido aprovado. Uma outra hipótese

poderá ser a inclusão de uma componente de participação no projecto na avaliação do colaborador que terá efeito quanto à remuneração variável a atribuir-lhe.

Como nota final desta avaliação, de referir a noção por parte dos colaboradores da equipa Cultura de que existe pouca vontade e disponibilidade de alterar ou remover sistemas que estejam a bloquear a mudança organizacional em curso, revelada na pontuação de 2 valores na questão 11 da tabela 7. Por vezes, os colaboradores entendem a visão e sentem-se motivados a concretizá-la, mas alguns obstáculos aparecem, que absorvem essa dinâmica. Por vezes os obstáculos estão na cabeça das pessoas, sendo necessário convencê-las que não existe um obstáculo real. No entanto, existem obstáculos à mudança presentes na organização que podem incluir: categorias de emprego limitadas, que podem ser tão específicas que até dificultam a orientação para os clientes; sistemas de remuneração de performance, que podem originar uma escolha entre a nova visão e os interesses individuais do colaborador; e, segundo Kotter (2006), o mais grave é quando gestores de topo recusam a mudança.

6.4.2 Remodelação do Projecto

Após os resultados da avaliação apresentada na secção anterior, procedeu-se a uma remodelação do projecto, com vista a colmatar algumas das falhas detectadas. Algumas das alterações foram:

- Um Director passou a frequentar as reuniões da equipa de melhoria de Cultura, como objectivo de passar a mensagem forte de que é necessário que esta equipa seja capaz na implementação e propagação da melhoria contínua na organização. Era constantemente repetido pelo próprio director que esta equipa tinha como o propósito “ser o *Kaizen* interno da empresa, para um período posterior à intervenção da consultora” e “esta equipa deve embeber esta metodologia na empresa a médio-longo prazo”.
- A equipa de comunicação foi dinamizada em termos de conteúdos, passando a transmitir constantemente informação relevante do projecto através de vários meios: *Newsletter* mensal, Posters quinzenais, vídeos. De notar que o próprio conteúdo passou a incluir os seguintes aspectos, apontados como críticos na análise à avaliação efectuada na secção 6.4.1:
 - Visão – Passou a ser transmitido o porquê da visão, através da divulgação de diferentes razões e objectivos de cada vez, numa divulgação efectuada mensalmente pela *newsletter* e quinzenalmente pelos cartazes dispostos nas áreas comuns.
 - Mensagem dos Directores – Criou-se um vídeo mensal a ser divulgado através da *newsletter*, com o objectivo de transmitir a importância do projecto e a fim de fazer um ponto de situação das melhorias conseguidas até agora e de fazer uma previsão sobre o que deveria ser feito num futuro próximo de modo a perseguir a visão.
 - Apresentação de resultados – Iniciou-se a divulgação dos resultados obtidos em alguns dos *workshops* do projecto, como forma de demonstrar que o projecto funciona, incentivando a que todas as pessoas se juntem na obtenção dos resultados presentes na visão.

- Colaboradores em destaque – em conjunto com os resultados dos *workshops* foram divulgados os colaboradores que estiveram envolvidos nessas melhorias, como forma de reconhecimento pelo trabalho efectuado. Na *Newsletter* mensal do projecto passou a ser apresentado um vídeo com mensagens de um líder de *workshop* que tenha apresentado resultados, fazendo um pequeno testemunho sobre o decorrer do mesmo.
- Surgiu um plano para a obtenção de *LCD's* a instalar nas áreas comuns, onde irão ser transmitidos conteúdos do projecto e sobre a melhoria contínua e mudança.
- União entre formas de comunicação – As já existentes formas de comunicação da DSA (*newsletter* própria) passou a integrar informação sobre o projecto de melhoria *Kaizen*, sendo esta informação coordenada com a própria equipa de comunicação do projecto. Esta acção permitiu que deixasse de existir uma divisão, anterior existente, entre o que é o projecto *Kaizen* e o que é DSA, passando a mensagem ser de conjunto, ou seja, a necessidade de mudar é da DSA e é feito através de todos e não apenas através do projecto de melhoria em curso.
- Substituição de elementos das equipas de melhoria – Os colaboradores que faziam parte das equipas de mudança, Qualidade, *Leadtime* e Cultura, que não se mantiveram activos em relação ao projecto e à visão do próprio, foram substituídos por elementos que mostraram interesse em fazer parte da mudança.

7 Conclusões e perspectivas de trabalho futuro

Nesta dissertação foram apresentadas as abordagens a três temas: *Leadtime*, Qualidade e Cultura. O facto de o projecto *Kaizen*, no qual se inseriu esta dissertação, se prolongar no futuro, torna os resultados obtidos de certa forma prematuros e que devem ser tornados consistentes no futuro. No entanto foi possível ao mestrando participar na análise, definição e implementação de acções que possibilitaram algumas melhorias significativas.

Na vertente do *Leadtime*, denota-se um aumento da estabilidade do processo de fecho contabilístico. É possível verificar que nos meses que acarretavam a análise extra de um período trimestral, semestral ou anual, o seu fecho apresenta um desvio consideravelmente menor quando comparado com o que existia no passado, nomeadamente no ano de 2010. Em Janeiro de 2010 a entrega de contas realizou-se ao 34º dia útil, em 2011 ao 18º; em Maio de 2010 o reporte à gestão foi ao 17º dia útil e em 2011 situou-se no 10º dia útil. Nos meses intermédios os dias de reporte coincidiram no período. Ao proceder a esta análise comparativa relativamente aos grupos de empresas de retalho e serviços, verifica-se também uma diminuição da variabilidade do processo de fecho, denotado principalmente nas empresas de retalho. Em Janeiro de 2010 as empresas de retalho finalizaram o fecho do mês ao 34º dia útil, em Janeiro de 2011 no 18º dia, em Maio de 2010 este processo ficou concluído ao 18º dia que compara com o 10º dia útil do mês homólogo deste ano. Estes resultados são mais relevantes pelo facto de serem as empresas de retalho as que mais impactam na derrapagem dos dias de fecho, pois historicamente são o último grupo de empresas a encerrar o seu próprio processo de fecho. Neste tema, o *workshop* It06 descrito origina expectativas elevadas, tratando de transformar a estrutura de controlo materializada na matriz calendário numa ferramenta de acesso livre, de comunicação interna e de monitorização do ponto de situação de cada processo.

No tema da Qualidade, é de relevar a construção de um sistema afinado de monitorização e controlo de erros que envolve todas as equipas e as relações entre as próprias. O impacto a este nível não foi ainda significativo, talvez devido a duas razões: o sistema foi sendo aprimorado ao longo do projecto, tendo os indicadores sido constantemente revistos e mesmo as equipas terem estabilizado a forma de registo dos mesmos; em Março deu-se uma operação de fusão de 15 empresas do grupo Sonae, que tiveram um impacto importante no que aos indicadores de erro diz respeito. No futuro próximo é previsível que o impacto desta operação seja positiva nos indicadores de qualidade. Será importante no entanto, a este nível, definir de uma forma mais precisa o risco derivado de cada erro. A existência de um grande número de indicadores considerados críticos pode negligenciar a focalização no que é realmente essencial. Um exemplo de metodologia para a análise de risco que não foi utilizada neste caso é o FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), aplicada habitualmente de forma preventiva na concepção e desenvolvimento – *Product FMEA* – e na industrialização do produto – *Process FMEA*. Esta ferramenta atribui um nível de risco a cada tipo de falha/erro consoante três variáveis: impacto gerado pela falha/erro; probabilidade de ocorrência e; probabilidade da detecção falha/erro.

Relativamente à mudança cultural na direcção da melhoria contínua, foi possível constatar, através da avaliação efectuada, que esta ainda não se encontra enraizada nos colaboradores da DSA. Menos positivo ainda, os resultados que deram origem a esta conclusão tiveram como origem elementos da equipa interna responsável pela absorção e propagação da cultura de melhoria. Apesar disso, a identificação destas lacunas abre novas perspectivas, sendo que a

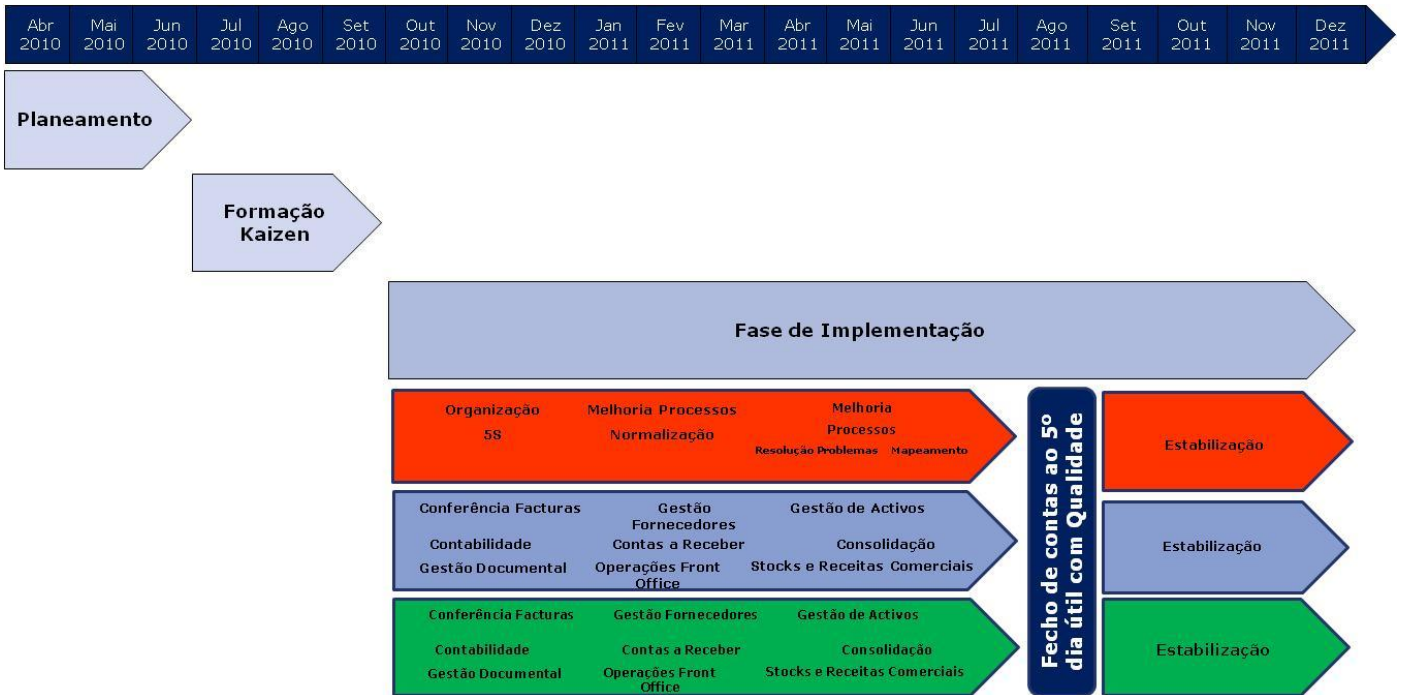
remodelação do projecto no sentido de uma passagem de mensagem mais forte e determinada, prevê um impulso definitivo no tema da mudança organizacional.

É portanto evidente que os desafios neste projecto continuam bem vivos, sendo necessário que os trabalhos continuem de forma rigorosa e em tempo determinado. É necessário o crescimento do envolvimento dos colaboradores da DSA no projecto, de forma a poderem embeber as ferramentas e sentir a sua utilidade. O reconhecimento e recompensa pelo trabalho é uma das formas de garantir o envolvimento total dos colaboradores com bons resultados, garantindo que se mantêm vivamente no projecto e que servem de exemplo para os outros.

8 Referências

- Frei, F., Kalakota, R., Leon, A., and Marx, L. (1999) “Process variation as a determinant of bank performance: Evidence from the retail banking study”, *Management Science*, vol.45, no.9, pp.120-1220.
- Grönroos, C. (1990), “Service Management and Marketing”, Lexington Books, Lexington, MA.
- Harvey, D. (2004), “Lean, Agile A Brief Story of Lean Thinking”, “The Software Value Stream”.
- Hopp, W., Spearman, M. (2008), “Factory Physics”, 3rd ed. New York: McGraw-Hill
- Johnson, G., Scholes, H. (2005), “Exploring Corporate Strategy”, 7th Ed., Prentice Hall
- Kotter, J. (2006), “Leading Change”, Harvard Business School Publishing Corporation
- Lareau, W. (2003), “Office Kaizen”, ASQ Quality Press
- Lorena, A. et al (2008) “FMEA: análise do efeito e modo de falha em serviços – uma metodologia de prevenção e melhoria de serviços contáveis”, Associação Brasileira de Custos, Vol. 3 n^o1, Janeiro – Abril
- Manual KMS Kaizen Institute 2010
- Manual PMBOK (2004), Project Management Institute
- Maskell, B., Baggaley, B. (2006) “Lean Accounting: What’s It All About?”, Lean Accounting Summit, September
- Ohno, T. (1988) “Toyota Production System” Productivity Press: Portland, Oregon. Translated from Japanese original, first published 1978.
- Rother, M., Shook, J. (1998), “Learning to See”, Lean Enterprise Institute, Inc.
- Seddon, J., O’Donovan, B. (2009), “Rethinking Lean Service”, Junho 2009 , último acesso: 21 Abril, http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5428/is_201007/ai_n54717123/
- Stoneback, J., Rich Anne (2010), “Integrating the Accounting Value Chain in Financial Accounting Courses”, ultimo acesso: 17 Junho, http://www.powershow.com/view/906e2-ODJmY/Integrating_the_Accounting_Value_Chain_in_Financial_Accounting_Courses_flash_ppt_presentation
- Swank, C. (2003), “The Lean Service Machine” Harvard Business Review, October
- Wei, J. (2009), “Theories and Principles of Designing Lean Service Process”, *Service Systems and Service Management 2009 ICSSSM 09 6th International Conference*.
- Womack, J., Jones, D. (1998), “Lean Thinking”, Touchstone Books, New York, pp. 9-150.
- Womack, J., Jones, D., and Roos, D. (1990) “The Machine that Changed the World”, New York: Harper Collins.

ANEXO A: Cronograma do Projecto Kaizen Office



ANEXO B: A3 do Workshop LT21

Ws LT21 – Conferência de Documentos de Viagens

NECESSIDADES DE MELHORIA

SITUAÇÃO ACTUAL

PLANO DE ACÇÃO

PLANO DE ACÇÃO KAIZEN					
Tópicos: LT21 - Conferência de Documentos de Viagens			Responsável: Cristina Carvalho		
Local: Goa		Data: 26/04/2011		Página: 1 de 1	
Nº	acção	Responsável	Data prevista	Progresso	PCCA
1	Realizar um procedimento para utilização do uso de Ficheiros genéricos. Falta de informação sobre o número do dossier.	Cristina Coelho	27.Jun	PCCA	
2	Normalizar partidas para fornecedores com número de fidejussão nos pedidos por fax em falta de informação sobre o número do dossier.	Luís Gomes	31.Jun	PCCA	
3	Sendo o/ser responsável as tarefas através de comunicado para a conclusão do nº de fidejussão de informação sobre o número do dossier.	Cristina Coelho	27.Jun	PCCA	
4	Normalização do processo associado de acordo com a norma criada por D. Gomes. Divergências das notificações associadas.	Domingos Gomes	27.Jun	PCCA	
5	Garantir que as acções realizadas em UATP sejam registadas no histórico do CFT. Divergências das notificações não associadas.	Sergio Bettencourt	27.Jun	PC	
6	Revisão das TD - verificação com OCP. Divergências das notificações não associadas.	Domingos Gomes	11.Fev	PCCA	
7	Seleção que apenas a Gestão de Fornecedoras tem acesso à lista de Fornecedoras em PD. Divergências das notificações não associadas.	Luís Gomes	28.Jun	PCCA	
8	Confirmação de envio de notificação para evitar problema das notas de acordo com o procedimento. Divergências das notificações não associadas.	Luís Gomes	27.Jun	PCCA	
9	Implementação de um código automático de partida de facturas. Inconsistência Pré Pagamentos.	Cristina Carvalho	27.Jun	PCCA	
10	Realizar o envio de Facturas (Arqs. Factas) para Fornecedoras Nacionais e não-Comunitárias (com excepção Pré Pagamentos).	Cristina Carvalho	15.Fev	PCCA	
11	Criar norma com base no parecer técnico e decisão negócio. Inconsistência Pré Pagamentos.	Cristina Carvalho	15.Fev	PCCA	
12	Definição de responsabilidade de envio de UATP's e transferir a realidade BSP-lobby por Settlement Plan - Tratamento das UATP's.	Cristina Carvalho	25.Fev	PCCA	

KPI's

• PP's em Aberto (% ,Nº,C)

Data	Nº de partidas	Valor
20-04-2010	3.204	25.822.041 €
20-04-2011	2.407	23.872.040 €
24-05-2011	1.988	2.301.888.294 €

• Tirar o nº de partidas em aberto e respectivo valor de UATP's

Data	Nº de partidas	Valor
20-04-2010	22.577	31.877.041 €
24-05-2011	24.000	22.428.294 €

RESULTADOS

Resultados obtidos após o Workshop:

- Diminuição de **87%** no número de partidas de pré-pagamento em aberto
- Diminuição de **86%** no montante de pré-pagamento em aberto
- Diminuição de **90%** de partidas em aberto dos UATP's
- Aumento de **16%** do montantes de UATP's em aberto

Resultados esperados

- Após orçamento e desenvolvimento da Tlantic esperamos que todas as acções tomadas pelos utilizadores fiquem registadas no histórico do CFT.

Líder Workshop – Cristina Carvalho

b. Imagem da ferramenta piloto

Dashboard
Fecho de Contas
Feedback Paulo Areias Logout

Fecho de Contas

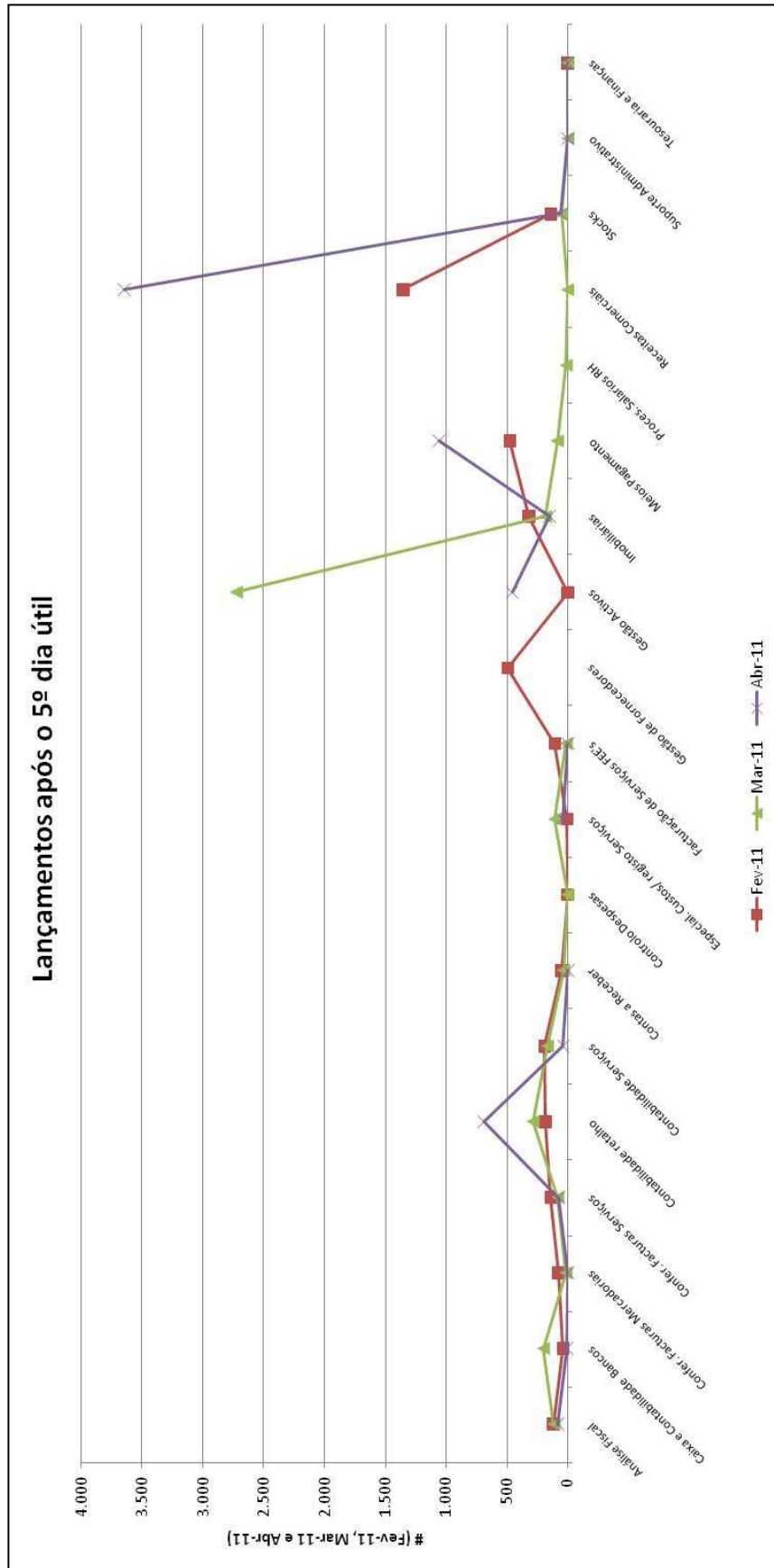
Filtros: Paulo Areias 2011 Maio -- Processo de negócio -- **Filtrar**

Fecho de Contas - Maio 2011

Processo	Estado	Datas Previstas
Fecho Mês	●	2011-06-01 09:00:00 2011-06-27 18:00:00

Processo	Data Inicio Previsto	Data Inicio Real	Data Fim Previsto	Data Fim Real		
Compras	2011-06-02 09:00:00	2011-06-01 09:00:00	2011-06-03 13:00:00	2011-06-03 11:45:12	●	✓
Tarefa	Duração	Data Inicio Previsto	Data Inico Real	Data Fim Previsto	Data Fim Real	
Execução CQ COMPRAS RIM / SAP	04:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 13:00:00	2011-06-02 11:01:42	●
Execução CQ das Compras MM RIM / SAP	04:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 13:00:00	2011-06-02 11:03:14	●
Nova Execução CQ COMPRAS RIM / SAP	04:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 13:00:00	2011-06-03 11:15:56	●
Nova Execução CQ das Compras MM RIM / SAP	04:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 13:00:00	2011-06-03 11:16:16	●
GUARDAR						
Expedições	2011-06-01 09:00:00	2011-06-01 09:00:00	2011-06-03 13:00:00	2011-06-03 17:10:30	●	✓
Tarefa	Duração	Data Inicio Previsto	Data Inico Real	Data Fim Previsto	Data Fim Real	
Integração de Vendas Entrepósitos MM em SAP	08:00:00	2011-06-01 09:00:00	2011-06-01 10:00:00	2011-06-01 18:00:00	2011-06-01 17:00:00	●
Fecho no Módulo de Ajustes de Expedições	07:00:00	2011-06-01 13:00:00	2011-06-01 17:00:00	2011-06-02 12:00:00	2011-06-01 17:45:24	●
Execução CQ Vendas Entrepósitos /SAP (RMS-GI)	04:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 11:09:20	2011-06-02 13:00:00	2011-06-02 11:09:29	●
Execução CQ Vendas Fabricas / SAP	04:00:00	2011-06-02 13:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 18:00:00	2011-06-02 13:00:00	●
Execução CQ Expedições/SAP (RETEK)	04:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 09:00:00	2011-06-02 13:00:00	2011-06-02 11:30:20	●
Nova Execução CQ Vendas Fabricas / SAP	04:00:00	2011-06-02 15:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 10:00:00	2011-06-03 15:21:02	●
Nova Execução CQ Expedições /SAP (RMS-GI)	04:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 09:00:00	2011-06-03 13:00:00	2011-06-03 12:17:12	●

ANEXO D: N° de registos lançados após o 5º dia útil



ANEXO E: Questionário utilização de e-mail e resultados

Objectivos e Metodologia

No âmbito do projeto *Kaizen* foi criado um questionário cujo objetivo foi o de conhecer o uso do e-mail na DSA.

O questionário foi enviado aos 369 colaboradores da DSA, tendo obtido 163 respostas, resultando numa taxa de resposta de 44,1%.

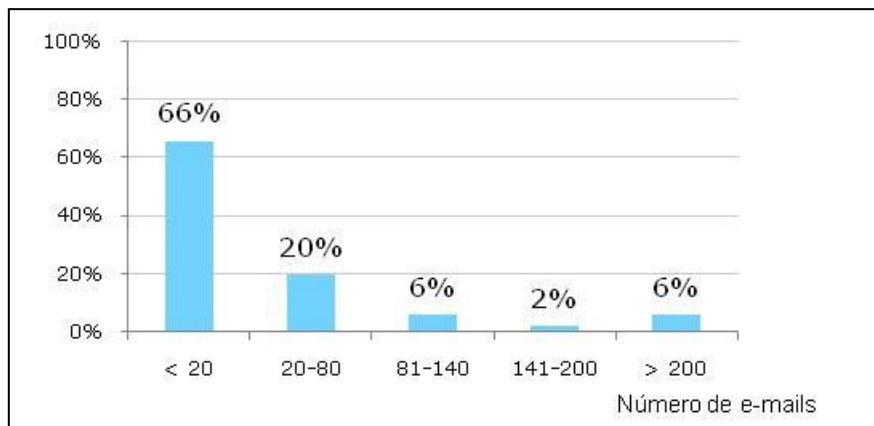
O questionário esteve disponível para resposta de 2 de maio a 17 de maio.

Nas perguntas de 1 a 4:

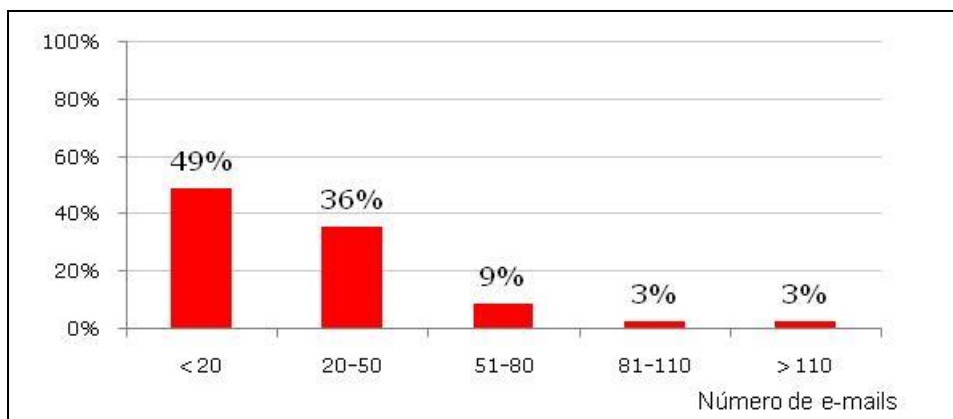
- 1- Discordo totalmente.
- 2- Discordo parcialmente
- 3- Concordo parcialmente
- 4- Concordo totalmente

Questionário

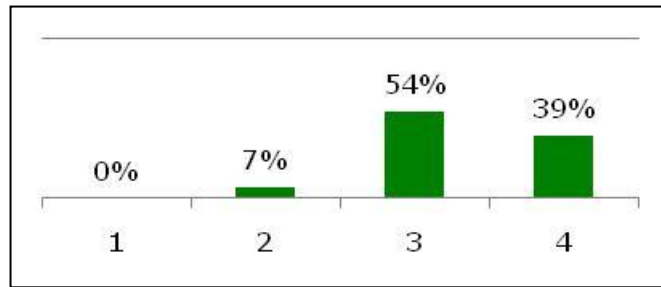
1. Neste momento quantos e-mails tem por tratar?



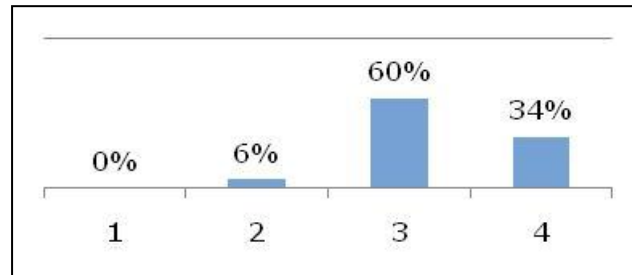
2. Em média, quantos e-mails recebe por dia?



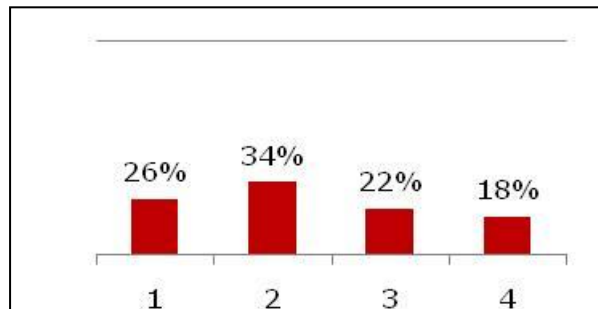
3. Tenho a minha caixa de correio organizada.



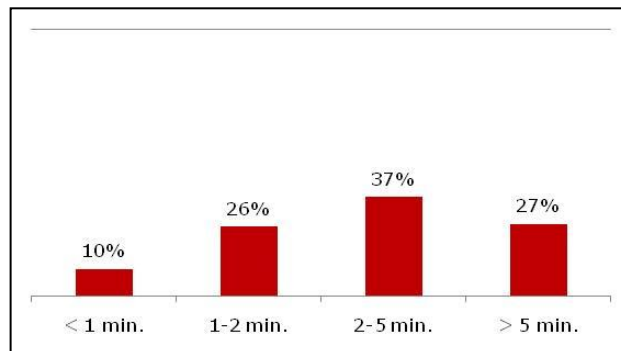
4. Quando preciso de um e-mail, costumo encontrá-lo facilmente



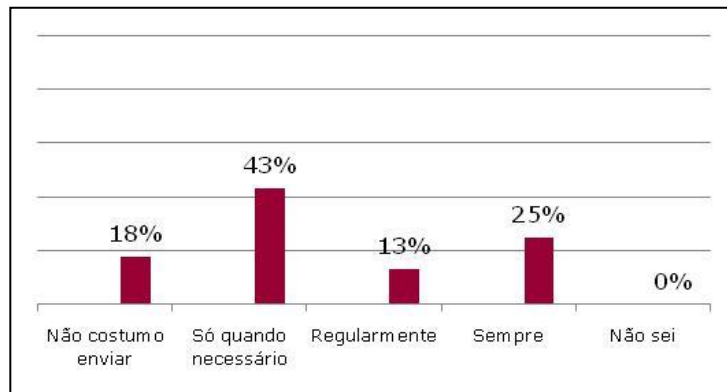
5. Considero o número de e-mails que recebo excessivo



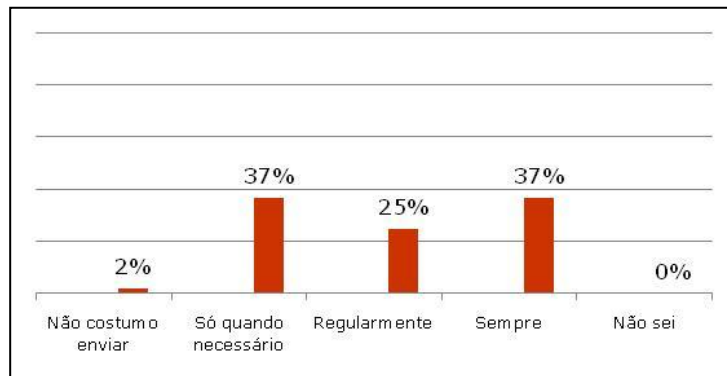
6. 64% dos colaboradores demoram em média mais de 2 minutos na leitura e resposta dos seus e-mails



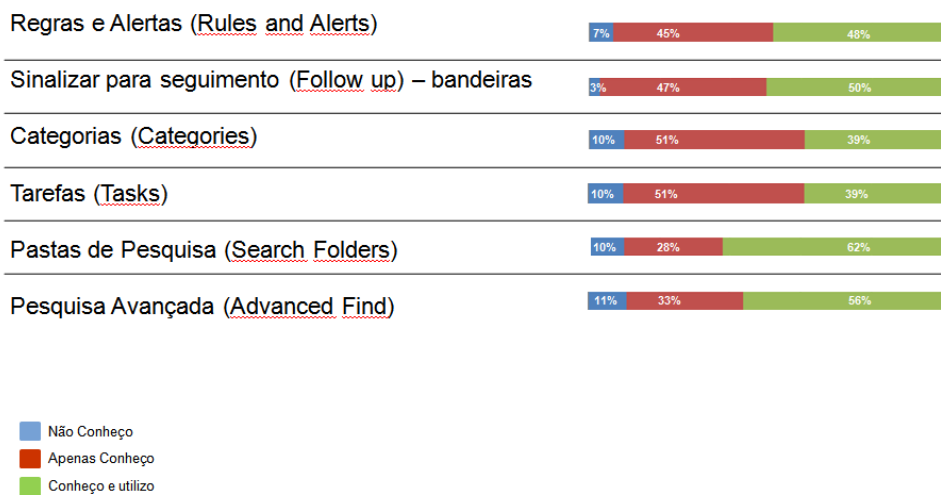
7. Costuma enviar e-mails com recibo de leitura (read receipt)?



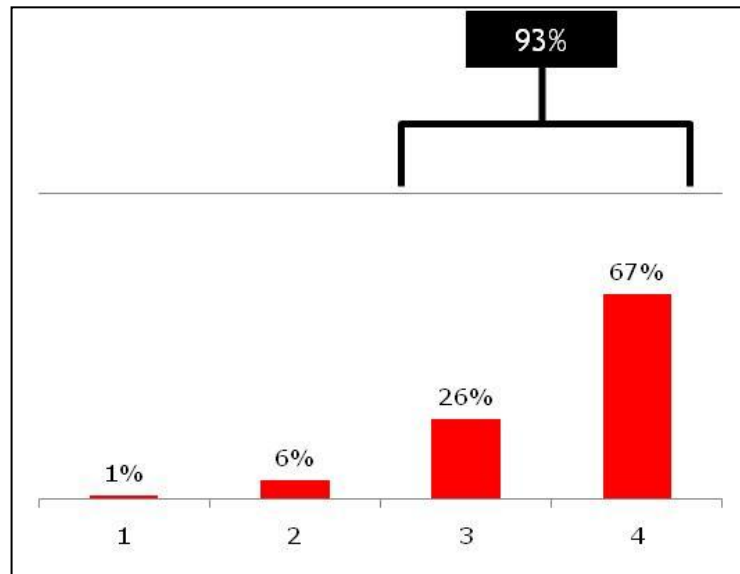
8. Costuma distinguir os destinatários dos seus e-mails em "Para (To)", "CC" e "BCC"?



9. Conhece ou utiliza as seguintes funcionalidades do Outlook?



10. Considera importante a divulgação de normas e ferramentas de auxílio à utilização/gestão de e-mail na DSA?



ANEXO F: Equipa Cultura

a. 5 S's Informáticos – aplicações Web

Plano de Acções		Resultados
1	<p>Definir nova estrutura para a informação no Insite.</p> <p>Obs: Cada nível terá um responsável, seja uma equipa ou um colaborador, que estará encarregue da manutenção da informação nesse nível e da criação dentro daquele que é da sua responsabilidade.</p>	<pre> graph TD A[Informação transversal, de visão global, com interesse para o nível?] -- SIM --> B[Informação tem estrutura própria (ex: por equipa ou por processo)?] A -- NÃO --> C[Integração da informação noutro nível (ex: dentro de um tema).] B -- SIM --> D[Criar novo nível, dentro do actual, para estrutura do tema, construída de forma análoga] B -- NÃO --> E[Espaço para o tema dentro do nível.] </pre>
2	Remover todos os websites sem conteúdos ou referentes a equipas da DSA extintas	Limpeza de conteúdos inúteis e obsoletos.
3	Organizar informação existente consoante estrutura definida	Informação estruturada de forma uniforme, de fácil entendimento para quem pretende aceder.
4	Transferir informação de rede (em discos) para o Insite, com o objectivo de acabar com a necessidade de existência de discos partilhados	Informação online e diminuição de discos partilhados que tiram performance aos computadores e subcarregam os sistemas.
5	Criar aplicação transversal a diferentes equipas que utilizam as mesmas funcionalidades	Menos espaço ocupado por cada aplicação. Optimização da utilização de cada uma das ferramentas.

b. Comunicação

a. Newsletter

Kaizen DSA News

3 de Junho de 2011Edição 2

**Porquê
o 5º dia
útil?**

Temas do mês: Princípios e Conceitos

No mês de Maio recordámos os motores basilares da implementação da filosofia Kaizen na DSA: os *Três Princípios*. Conheça-os e verá que não são mais do que convicções de modo de agir e proceder que já temos e devemos reforçar permanentemente.

E... os *Sete Conceitos*? Tem ouvido falar sobre eles?

[Clique aqui para saber](#)
[Leia mais aqui](#)
Kaizen DSA... Inspire-se!

Workshops Kaizen DSA

Na fase inicial do Projeto Kaizen, foram identificadas diversas oportunidades de melhoria em muitos dos nossos processos.

Para análise e debate dos casos mais pertinentes, têm vindo a ser realizados workshops com elementos multidisciplinares da DSA ou até mesmo, em algumas situações, de outras direções.

[Veja aqui alguns números](#)

Em destaque: Workshop Viagens

"O WORKSHOP DAS VIAGENS CORREU MUITO BEM..."

"...HOUE MUITO EMPENHO DA EQUIPA TODA..."

"OS KPI APRESENTARAM MELHORIAS ENTRE 85% A 90%"

"... A EQUIPA ESTÁ DE PARABÉNS!"

[Veja aqui a entrevista:](#) 

Kaizen TV



[Veja aqui o vídeo deste mês](#)
[Reveja aqui todos os vídeos](#)

Aceitou o nosso desafio?



Conceito Kaizen DSA #1



Conceito Kaizen DSA #2

Clique para aumentar



Conceito Kaizen DSA #3



Conceito Kaizen DSA #4

[Clique aqui e teste os seus conhecimentos](#)

Veja mais em...

[Cartazes](#)
[Workshops](#)
[Equipa Cultura](#)
[Equipa Leadtime](#)
[Equipa Qualidade](#)

Contacte-nos

[Kaizen DSA Em Contacto](#)
[Diálogos](#)



b. Cartazes



ANEXO G: Nível 2 TSM

a. Quadro de Equipa

1,65 m

Reunião _ Semanal / Diaria / Mensal?		Nome Equipa			Norma Reunião / Actualização??	
		Nome Equipa/Responsavel	Nome Equipa/Responsavel	Nome Equipa/Responsavel	Nome Equipa/Responsavel	Nome Equipa/Responsavel
Indicadores	Indicadores Equipa Lead Time Qualidade	Indicadores Equipa Lead Time Qualidade	Indicadores Equipa Lead Time Qualidade	Indicadores Equipa Lead Time Qualidade	Indicadores Equipa Lead Time Qualidade	Indicadores Equipa Lead Time Qualidade
	Indicadores Cultura	Indicadores Cultura	Indicadores Cultura	Indicadores Cultura	Indicadores Cultura	Indicadores Cultura
Causas	Análise de causas	Análise de causas	Análise de causas	Análise de causas	Análise de causas	Análise de causas
Plano acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções
Plano acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções	Plano de acções

1,1 m

ANEXO H: Questionário Mudança Cultural

Avaliação da Mudança Cultural

1.	<p>Considera urgente uma mudança a nível cultural na DSA?</p> <p style="text-align: center;"> Pouco Urgente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Muito Urgente </p>	
2.	<p>Em que medida pensa que essa melhoria pode beneficiar o grupo como um todo?</p> <p style="text-align: center;"> Pouco <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Muito </p>	1
3.	<p>Considera que as equipas foram formadas da forma mais correcta?</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p> <p>3.1 Multidisciplinaridade</p> <p style="text-align: center;"> Pouca <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Muita </p> <p>3.2 Influência</p> <p style="text-align: center;"> Pouca <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Muita </p> <p>3.3 Coesão Equipas</p> <p style="text-align: center;"> Pouca <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Muita </p>	2
4.	<p>Considera que o grupo de trabalho funciona de forma independente da hierarquia existente?</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p>	2
5.	<p>Considera que o projecto tem uma visão entendida por todos?</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p>	
6.	<p>Sente que o objectivo proposto no âmbito do projecto Kaizen é urgente?</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p>	
7.	<p>Sabe qual o motivo para o objectivo definido (antecipar reporte de informação para gestão para o 5º dia útil com qualidade)?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%; margin-top: 10px;"></div>	3
8.	<p>Considera que a visão foi bem comunicada (fecho de contas ao 5º dia útil, com qualidade)?</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p> <p>8.1 No tempo correcto?</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p> <p>8.1.1 Comunicação deveria ter iniciado mais cedo</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p> <p>8.1.2 Comunicação deveria ter iniciado mais tarde</p> <p style="text-align: center;"> Discordo Totalmente <input type="checkbox"/> ¹ <input type="checkbox"/> ² <input type="checkbox"/> ³ <input type="checkbox"/> ⁴ Concordo Totalmente </p>	

8.2 Com intensidade correcta?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
9. Considera que as equipas de seguimento de Qualidade, Leadtime e Cultura dão o exemplo no processo de mudança?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
				4
10. Sente-se encorajado a propor melhorias nos processos e actividades, mesmo baseadas em ideias fora do comum?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
11. Sente que existe a disponibilidade/vontade de alterar ou remover sistemas que estejam a minar a Visão?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
				5
12. Existem resultados positivos do projecto?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
12.1 Exemplos				
12.2 São visíveis?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
13. Sente que é reconhecida a sua participação activa no projecto?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
14. É recompensado pela sua participação?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
15. Sente que o tempo em que está a trabalhar no projecto adiciona valor?				
Discordo Totalmente	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Concordo Totalmente
				6
16. Sugestões para a sustentabilidade da mudança.				
				7