

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA

Fundo Social Europeu

Designação do projeto | **PROJETOS AUTÓNOMOS DE FORMAÇÃO**

Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, apoiada pelo FSE, nos termos do Aviso para Apresentação de Candidatura n.º 10/SI/2020

Número do projeto | **047537**

Objetivo principal | **OT 8 - Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores**

Região de intervenção | **CENTRO**

Entidade beneficiária | **GRESTEL - PRODUTOS CERÂMICOS S.A.**

Data de aprovação | **2020/10/06**

Data de início | **2020/03/23**

Data de conclusão | **2022/03/22**

Custo total elegível | **453.687,84€**

Incentivo Final | **220.947,84€**

Este plano de formação visa reforçar a cultura de melhoria contínua e eficiência de processos, eliminando desperdícios e criando valor para o cliente; A cultura de sustentabilidade e responsabilidade social, que é bastante valorizada pelos clientes e pela gestão de topo, é outro dos focos deste plano de formação que assim prevê ações de consciencialização para comportamentos responsáveis. Da análise SWOT resulta um conjunto de domínios de intervenção relevantes para a competitividade da Grestel: Comportamentos, Produtividade, Eficiência de Processos e Recursos e Clima. Este Plano de Formação foi concebido com o objetivo de adequar/criar/actualizar as competências dos trabalhadores para áreas chave de competência: Mudança Organizacional (Pivots de Mudança), Digitalização, Melhoria Contínua e Sustentabilidade para responder aos desafios traçados pela Grestel para os próximos anos.

O foco principal deste projeto é a mudança de atitude dos colaboradores perante a necessidade de ajuste das suas competências num contexto de digitalização e evolução dos modelos de negócio e de trabalho. Para isso, este plano contempla uma abordagem dinâmica e colaborativa, procurando soluções para problemas concretos e promovendo uma cultura de inovação, sustentabilidade e compromisso. Recorrendo a simulação de situações reais e dinâmicas de grupo, com a intenção de gerar confiança para a mudança e para a tomada de decisão, o projeto combina aspetos técnicos e a diversidade de experiências dos seus participantes com o reforço das suas competências pessoais e profissionais. Cada ação tem uma “arquitetura” aberta e flexível, o que permitirá conciliar os diversos perfis de formandos em torno de necessidades concretas de especialização; pretende-se promover a geração de resultados concretos, estudando cenários de saída para os problemas identificados e desenvolver um plano de ação com ações a implementar.

Projetos Autónomos de Formação

Implementação de Medidas na Grestel

Melhoria Contínua

Implementação do Projeto

No âmbito deste projeto foi realizado um conjunto de ações de formação em sala e no terreno, no sentido de implementar novos e reforçar mecanismos existentes de controlo de qualidade. As ações foram realizadas nas seções do forno (enforna e desenforna) e na vidragem.

As normas foram desenvolvidas com o envolvimento dos colaboradores, de forma a normalizar procedimentos de trabalho nas distintas seções. Estiveram envolvidos a direção fabril, supervisão, controlo de qualidade, departamento de I&D e colaboradores mais experientes.

Após serem estabelecidas as normas base, estas foram transpostas para papel e vídeo. Normas em papel e em vídeo foram disponibilizadas no local de trabalho, em suporte físico (normas em papel) e em ecrans, onde de encontram a passar em contínuo.

No sentido de melhorar a formação dos colaboradores, foi criada uma área dedicada à formação, denominada Escola Grestel, com equipamentos e peças normalmente utilizados no terreno. Assim, toda a formação é dada num ambiente controlado e mais relaxado para o colaborador.

Com as normas definidas, deu-se início ao processo de formação dos colaboradores, em sala e na Escola. O processo de formação teve início com as equipas do forno para 5 normas: manuseamento de peças cruas, carregamento de vagona, limpeza de vagona, manipulação de peças cozidas e paletização. À data encontram-se formados quase todos os colaboradores desta seção (30 colaboradores).



A intervenção do Projeto KAIZEN consiste em ajudar a Grestel a estabelecer um conjunto de normas de trabalho e implemantá-las no terreno.

O modelo de formação:

Esta formação será dividida em duas partes, uma parte teórica e uma parte prática. A componente teórica será feita em sala, com a apresentação da norma quer em papel quer com a ajuda de vídeos, onde são apresentadas as boas práticas da empresa. A segunda parte consiste em replicar o que foi apresentado de forma prática no terreno, quer em zonas de formação criadas de propósito para este efeito (e.g. vagonas de teste para a enforna e desenforna), quer na produção. Esta abordagem irá permitir uma aprendizagem mais efetiva das normas dando tempo ao colaborador para observar a forma correta de fazer as coisas, sem a pressão da linha produtiva, facilitando assim a sua integração na família Grestel.

A FILOSOFIA KAIZEN

A filosofia Kaizen faz parte do dia-a-dia da Grestel, tendo este processo sido iniciado há já 3 anos. No projeto, o Instituto Kaizen e a Grestel implementaram diversas medidas, focadas na cultura da empresa, na melhoria da produtividade e redução de desperdícios:

- Kaizen diário – permite aos colaboradores saberem qual foi a sua produção no dia anterior, a sua qualidade, discutirem problemas e possíveis melhorias para o seu posto de trabalho, gestão de conflitos na seção e expressar as suas opiniões.
- Redução do tempo de mudança de setups nas máquinas de vidrar – permitiu agilizar os processos de mudança de referência e lavagem das máquinas, reduzindo de forma significativa o tempo despendido na sua realização.



- 5S da vidragem – permitiu definir e organizar todo o material em torno das máquinas de vidragem, tornando o processo mais eficiente. O segundo projeto, iniciado em junho deste ano, tem como foco a melhoria da qualidade, centrada na redução de peças para retoque e caco. Toda a peça que vai para caco significa que o dinheiro investido no seu fabrico é deitado fora (mão de obra, matéria prima e energia). Tendo em conta os preços cada vez mais elevados da energia e das matérias-primas, fica clara a necessidade de diminuir ao mínimo estes valores. Outro fator crítico é o retoque, por se estar a falar de peças que necessitam de mais mão de obra e de uma segunda cozedura, representando mais consumo de gás e ocupação do espaço de forno, que podia ser utilizado para a produção de novas peças.

