



Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Relatório de Estágio

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

**[A Concepção de um Scorecard de Recursos Humanos no
Departamento de Recursos Humanos da empresa Sonae Distribuição.]**

Hélio Ricardo Mateus Morais da Silva

Orientador: Prof. Doutor Estêvão de Moura

Évora, 30 de Setembro de 2009

Mestrado em Gestão
Especialização em Recursos Humanos

Relatório de Estágio

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

**[A Concepção de um Scorecard de Recursos Humanos no
Departamento de Recursos Humanos da empresa Sonae Distribuição.]**

Discente: Hélio Silva
Orientador: Prof. Doutor Estêvão de Moura

Cheque Mate Pastor



Fotografia de Hélio Silva

O homem que regularmente alimenta o frango acaba um dia por lhe torcer o pescoço, mostrando quão útil seria ao frango o alçar-se a teorias de maior subtileza acerca das uniformidades do Universo.

Bertrand Russell

Agradecimentos

Aproveito esta oportunidade para agradecer a toda a minha família e amigos, obrigado pela motivação nos momentos em que precisei, sem ela este trabalho nunca teria chegado a bom porto.

Pela disponibilidade e precisão na partilha de sapiência, no que diz respeito quer ao método, quer ao conteúdo gostaria de agradecer ao Prof. Doutor Estêvão de Moura.

Aos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos do Pólo Logístico Sul quero agradecer a colaboração e o esforço que fizeram por me integrarem no Departamento, foi a vossa experiência empírica que deu origem a este trabalho académico.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos

Resumo

Este relatório tem como objectivo o estudo do processo de concepção e implementação do *Scorecard* de Recursos Humanos no Departamento de Recursos Humanos do Pólo Logística Sul da SONAE Distribuição.

O *Scorecard* permite-nos uma leitura simples e instantânea dos indicadores de Gestão de Recursos Humanos, sejam eles retirados de SAP ou de listas preenchidas pelos colaboradores.

O valor deste estudo é proporcional à necessidade de implementação deste tipo de *Scorecards* no tecido empresarial português.

Palavras Chave

**SONAE Distribuição
Scorecard de Recursos Humanos
Indicadores de Gestão
Mapa de Controlo**

The strategic relevance of the Human Resources Management Information System

Abstract

This report has the objective to study the process of conception and implementation of the Human Resources Scorecard in the Human Resources Department of South Logistics Pole of SONAE Distribuição.

The Scorecard allows us a simple and instantaneous reading of the business indicators in Human Resources Management, they can be taken from SAP or from lists filled in by the workers.

The value of this study is proportional to the need of implementation of this sort of Scorecards in the portuguese enterprise tissue.

Key Words

SONAE Distribuição
Human Resources Scorecard
Business Indicators
Control Map

Índice

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| OBJECTIVOS E METODOLOGIA | 2 |
| REVISÃO DA LITERATURA | 4 |
| DESCRIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DO SECTOR DA LOGÍSTICA | 10 |
| Descrição do Grupo Sonae | 10 |
| Core business da Logística..... | 13 |
| Departamento de Recursos Humanos Pólo Logística Sul..... | 16 |
| 1 - ESTUDO DE CASO | 20 |
| 2 - MAPA DE CONTROLO | 32 |
| 2.1 - Quadro de Pessoal | 35 |
| 2.2 - Recrutamento / Admissões..... | 37 |
| 2.3 - Entradas / Saídas..... | 39 |
| 2.4 - Trabalho Suplementar..... | 41 |
| 2.5 - Formação..... | 42 |
| 2.6 - Temporários | 44 |
| 2.7 - Motivos de Saída..... | 46 |
| 2.8 - Absentismo | 49 |
| 2.9 - Acções tomadas em curso..... | 52 |
| 2.10 - Orçamento do Centro de Distribuição | 54 |
| 2.11 – Indicadores | 55 |
| 2.12 - Evolução do Centro de Distribuição | 57 |
| 2.13 - Processos Disciplinares | 60 |
| 2.14 - Totais Acumulados | 63 |
| 2.15 - Resumo Quadro de Pessoal | 64 |
| 3 - MOTIVOS DE DEMISSÃO | 67 |
| 3.1 - Menu Inicial..... | 67 |
| 3.2 - Motivos de Demissão por Centro de Custo | 69 |
| 3.3 - Tempo de Permanência | 72 |
| 4 - RECRUTAMENTO | 74 |
| 4.1 - Menu Inicial..... | 74 |
| 4.2 - Bolsa de Candidatos | 76 |
| 4.3 - Recrutamento Mensal..... | 79 |
| 4.4 - Indicadores de Recrutamento..... | 81 |

| | |
|--|------------|
| 4.5 - Tempo Médio..... | 89 |
| 4.6 - Concursos Internos | 92 |
| 5 - FARDAMENTO | 94 |
| 5.1 - Menu Inicial..... | 94 |
| 5.2 - Fluxo de Fardamento | 96 |
| CONCLUSÃO | 101 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 103 |
| ANEXOS..... | 106 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Quadro Balanced Scorecard | 4 |
| Figura 2 Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos | 8 |
| Figura 3 Organigrama Sonae 2008 | 10 |
| Figura 4 Organigrama Sonae Distribuição | 11 |
| Figura 5 Circuito funcional da Logística | 14 |
| Figura 6 Organigrama Departamento de Recursos Humanos Pólo Logística Sul..... | 17 |
| Figura 7 Quadro de Valores e Princípios | 19 |
| Figura 8 Analise SWOT | 27 |
| Figura 9 Quadro Estratégico..... | 27 |
| Figura 10 Tabela de Stakeholders | 28 |
| Figura 11 Menu Inicial Mapa de Controlo | 32 |
| Figura 12 Quadro de Pessoal | 35 |
| Figura 13 Quadro de Valores de Recrutamento | 37 |
| Figura 14 Taxas de Recrutamento | 38 |
| Figura 15 Mapa de Entradas e Saídas..... | 39 |
| Figura 16 Quadro de Horas Realizadas | 41 |
| Figura 17 Quadro de Formação | 42 |
| Figura 18 Quadro de Temporários | 44 |
| Figura 19 Quadro de Saída | 46 |
| Figura 20 Gráficos de Saída | 46 |
| Figura 21 Tempo de Permanência | 47 |
| Figura 22 Quadro de Absentismo..... | 49 |
| Figura 23 Gráficos de Absentismo | 51 |
| Figura 24 Gráficos Inquérito de Natal | 52 |
| Figura 25 Quadro de Orçamento | 54 |
| Figura 26 Glossário de Indicadores | 55 |
| Figura 27 Gráfico/Quadro de Evolução..... | 57 |
| Figura 28 Quadro/Gráfico de Processos Disciplinares..... | 60 |
| Figura 29 Quadro de Resumo..... | 64 |
| Figura 30 Menu Inicial Motivos de Demissão | 67 |
| Figura 31 Quadro/Gráfico Motivos de Demissão..... | 69 |
| Figura 32 Quadro de Permanência | 72 |
| Figura 33 Menu Inicial Recrutamento | 74 |
| Figura 34 Mapa Mensal de Dados Identificadores | 81 |
| Figura 35 Quadro/Gráfico Dados Gerais de Recrutamento..... | 83 |
| Figura 36 Quadro/Gráfico Anúncios para Oferta de Emprego..... | 84 |
| Figura 37 Quadro/Gráfico Tipo de Candidaturas Recebidas..... | 85 |
| Figura 38 Quadro Contratos por Entreposto..... | 87 |
| Figura 39 Gráficos Contratos por Entreposto..... | 88 |
| Figura 40 Quadro Concursos Internos..... | 92 |
| Figura 41 Fardamento Menu Inicial | 94 |
| Figura 42 Mapa de Fardamento..... | 96 |

Índice de Anexos

| | |
|---|------|
| Anexo 1 – Ficheiro – quadropessoal CD Azambuja 2009.xlsm | C.D. |
| Anexo 2 – Ficheiro – motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm | C.D. |
| Anexo 3 – Ficheiro – BD_Recrutamento.xlsm | C.D. |
| Anexo 4 – Ficheiro – BDFARDAMENTO.xlsm | C.D. |
| Anexo 5 – Carta de Recomendação | 107 |
| Anexo 6 – Cartaz Equipa de Comunicação | 108 |
| Anexo 7 – Cartaz O Caminho da Melhoria | 109 |
| Anexo 8 – Cartaz Mini Maratona | 110 |
| Anexo 9 – Cartaz Jogo da Sueca | 111 |
| Anexo 10 – Cartaz do Concurso de Fotografia | 112 |
| Anexo 11 – Cartaz O Rosto da Logística 1.1 | 113 |
| Anexo 12 – Cartaz O Rosto da Logística 1.2 | 114 |
| Anexo 13 – Cartaz O Rosto da Logística 2.1 | 115 |
| Anexo 14 – Cartaz O Rosto da Logística 2.2 | 116 |
| Anexo 15 – Cartaz Donativo de software pedagógico | 117 |
| Anexo 16 – Cartaz Grupo ALFA 1 | 118 |
| Anexo 17 – Cartaz Grupo ALFA 2 | 119 |
| Anexo 18 – Cartaz Sempre Presentes Mensal | 120 |
| Anexo 19 – Carta Sempre Presentes Trimestral | 121 |
| Anexo 20 – Questionário de Demissão Frente | 122 |
| Anexo 21 – Questionário de Demissão Verso | 123 |
| Anexo 22 – Boletim de Candidatura Frente | 124 |
| Anexo 23 – Boletim de Candidatura Verso | 125 |
| Anexo 24 – Candidatura Interna | 126 |

INTRODUÇÃO

O plano curricular do Mestrado de Gestão de Empresas com especialização em Recursos Humanos prevê que o aluno, de modo a obter o grau de Mestre, possa realizar um estágio e apresentar o respectivo relatório. Assim sendo, o seguinte relatório de estágio refere-se a um contrato de trabalho a termo certo previamente creditado pela Comissão de Curso e efectuado na empresa Sonae Distribuição, mais especificamente no departamento de Recursos Humanos do Pólo Logística Sul.

O contrato teve início a 06 de Outubro de 2008 e terminou a 05 de Outubro de 2009, o motivo de contratação e conseqüentemente de demissão prendeu-se com a substituição de duas colaboradoras que se encontravam ausentes por motivo de baixa de gravidez.

As funções inerentes a este contrato de trabalho foram vastas, uma vez que a empresa que o proporcionou aposta na multidisciplinaridade dos seus colaboradores. Ao longo do ano em questão foram adquiridas competências nas várias áreas de trabalho existentes no Departamento de Recursos Humanos do Pólo Logística Sul, entre elas contam-se: o Recrutamento, a Gestão Administrativa, a Comunicação Interna e o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

Embora todas estas áreas sejam dignas de reflexão académica, neste documento não seria possível dirigir um esforço reflexivo a todas elas, pelo menos não com a profundidade epistemológica pretendida, tendo esta limitação em conta, vamos focar com maior intensidade a área do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

O motivo pelo qual o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos se isolou enquanto objecto de estudo, prende-se principalmente com a cronologia e forma com que o mesmo foi concebido, o empenho e o tempo dispendidos na sua concepção justificam um estudo mais profundo e sustentado das suas aplicações estratégicas.

A elaboração deste Relatório de Estágio não pretende ser apenas uma descrição fiel dos afazeres levados a cabo no decorrer do Contrato de Trabalho, pretende também, fundamentar e criticar o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos sempre numa óptica de melhoria continua.

OBJECTIVOS E METODOLOGIA

O nosso objectivo primordial é trazer a informação do domínio ontológico para o domínio epistemológico, utilizando um canal lógico que por vezes se mostra indutivo partindo do particular para o geral, enquanto outras vezes, se mostra dedutivo partindo do geral para o particular.

“Que expressões têm de ser tomadas como constantes de modo a preservar a forma? Os lógicos concordam até um certo ponto em relação à resposta a esta questão, pois virtualmente todos concordam que «e», «ou», «se... então», «se, e só se», «todo», «algum» e «é» (da identidade) devem contar como constantes lógicas”¹, sempre que necessárias são utilizadas as abordagens *top-down* e *bottom-up* de modo a que os desvios entre a realidade e a informação apurada sejam os mínimos possíveis, assim sendo, em principio a forma mantém-se preservada.

Embora à vista desarmada a Filosofia opere um campo completamente distinto da Gestão de Empresas, não devemos esquecer que ambas percebem o real de forma holística, um exemplo crasso disso mesmo é a impossibilidade de abordar a temática da estratégia empresarial sem referir o modelo dialéctico de Hegel, os conceitos filosóficos: tese, anti-tese e síntese, revolucionaram por completo a forma como o ser Humano raciocina e posteriormente actua de forma estratégica, quer a Filosofia quer a Gestão de Empresas tentam conhecer tudo de todas as maneiras, o que as distingue é que enquanto a primeira o faz por amor a si própria, a segunda fá-lo de forma a poder operacionalizar e capitalizar o conhecimento.

A exigência e rigor hermenêutico que caracterizam o exercício filosófico não lhe são exclusivas, estas ferramentas de interpretação do real podem com algum esforço ser canalizadas para outras áreas como por exemplo o Xadrez ou a Gestão de Recursos Humanos, este documento embora não seja uma tentativa expressa de fundir estes dois ramos do saber, é sem dúvida influenciado por ambos, o próprio acto de construir os quadros de gestão de informação assemelha-se filosoficamente ao acto de jogar xadrez, só que na construção dos quadros temos de considerar vários tabuleiros ao mesmo tempo, as coordenadas do tabuleiro não são assim tão diferentes das coordenadas de Excel, quer as folhas de Excel quer o tabuleiro de xadrez usam letras e números para

¹ SMITH, Newton, *Lógica Um Curso Introdutório*, Lisboa, Gradiva, p.249.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

definir colunas e linhas, a principal diferença é que enquanto no xadrez equacionamos a forma como cada uma das peças se move para vencermos o nosso adversário, nos quadros fazemos deduções usando a Lógica para apurarmos a informação de que necessitamos.

Podemos esquematizar os objectivos gerais deste estudo da seguinte forma.

- Conceber um Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.).
- Apurar quais as vantagens estratégicas que advêm do sistema concebido.
- Contextualizar teoricamente as áreas trabalhadas.

Quanto ao método trata-se de uma investigação mista, uma vez que são utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas.

O uso da abordagem qualitativa revela-se através da análise documental e da demonstração da experiência empírica adquirida ao longo do estágio, o carácter de relatório de estágio bem como o espaço dedicado ao estudo de caso, dão a este documento um carácter qualitativo.

A abordagem quantitativa foi de importância vital aquando a construção do S.G.I.R.H., uma vez que, o mesmo assenta em modelos: estatísticos, econométricos e de programação matemática.

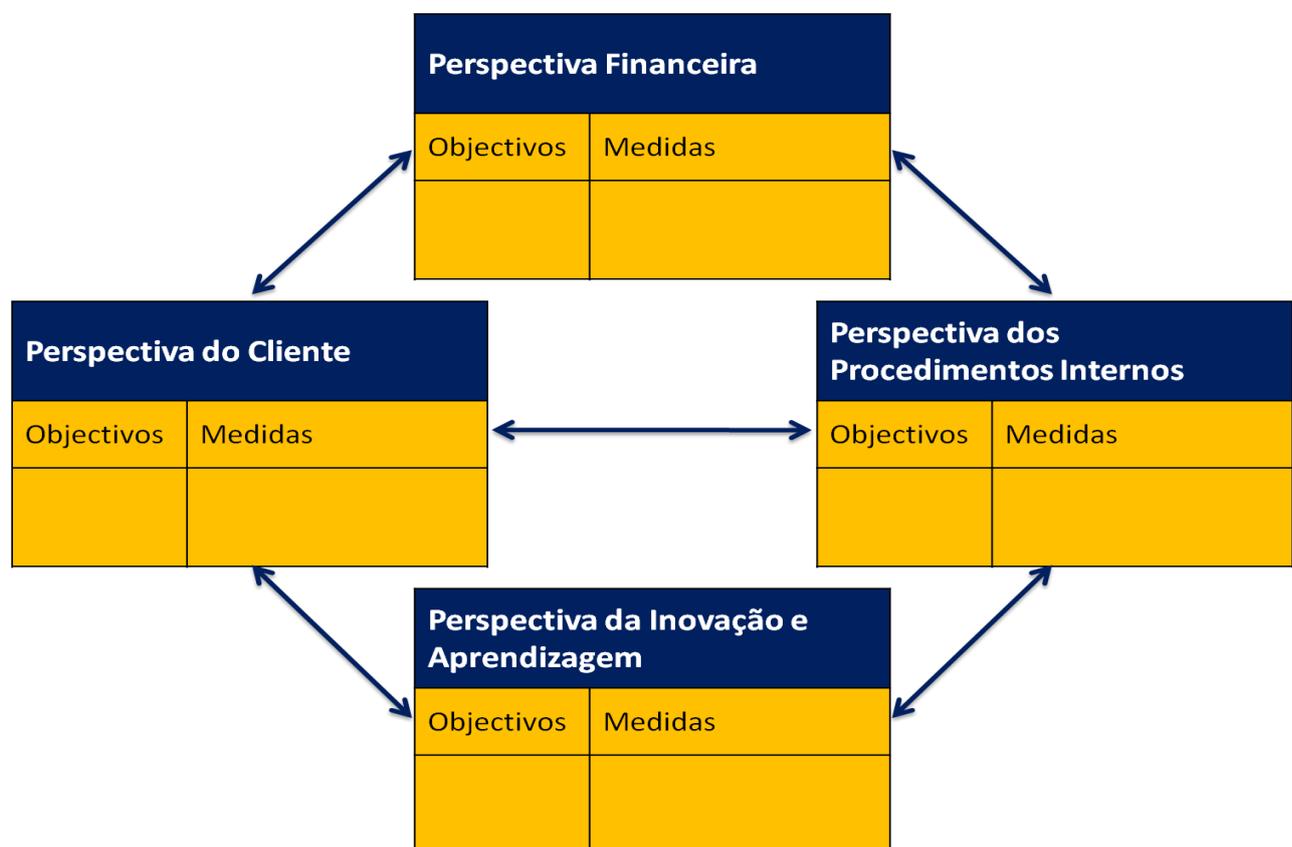
Todos os quadros apresentados neste estudo são parte integrante do S.G.I.R.H. desenvolvido no seio da organização, no entanto os dados que neles apresentamos não correspondem à realidade, o nosso intuito não é o de avaliar a empresa, mas sim o de avaliar a importância dos quadros na mesma, como tal todos os quadros e gráficos deste estudo devem ser interpretados apenas pelo seu conteúdo funcional e não pelos seus valores efectivos, uma vez que os mesmos são fictícios.

REVISÃO DA LITERATURA

A metodologia *Balanced Scorecard* data de 1992 e foi desenvolvida no artigo *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance* por Robert Kaplan e David Norton, é de notar que ambos os precursores do *Balanced Scorecard* à data do seu nascimento eram docentes na *Harvard Business School*.

O seguinte quadro foi retirado desse carismático artigo e tornou-se rapidamente o estandarte da metodologia que representa e sintetiza.

Figura 1 Quadro Balanced Scorecard



Adaptado e traduzido pelo próprio de fonte original: *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance in Harvard Business Review January February 1992 p. 72*

Este é o motor imóvel que muito aristotelicamente impulsiona o B.S.C. pois é através dele que “O processo de construção do BSC obriga a seleccionar os indicadores para as quatro perspectivas e a estabelecer metas para cada um deles; a identificar os factores que permitirão alcançar essas metas; e a estabelecer os marcos, a curto prazo, que permitirão caracterizar a evolução ao longo do caminho estratégico seleccionado. Deste

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

modo, a construção do BSC obriga a empresa a estabelecer a ligação entre os orçamentos financeiros e os objectivos estratégicos”².

A cada uma das quatro perspectivas está intrinsecamente inerente uma questão de ordem ontológica que carece de uma resposta estruturada, os conceitos de objectivo e medida são apenas premissas que nos permitem apurar as respostas a estas perguntas:

Como encaramos os *Shareholders*? (Perspectiva Financeira)

Em que é nos destacamos? (Perspectiva dos Procedimentos Internos)

Será que podemos melhorar e gerar valor? (Perspectiva Inovação e Aprendizagem)

Como é que os nossos clientes nos vêem? (Perspectiva do Cliente)

O *Scorecard* sintetiza de forma dialéctica as metodologias de investigação patentes nas Ciências Exactas e nas Ciências Sociais, senão vejamos, o método científico praticado nas Ciências Exactas tem como objecto de estudo o ambiente físico, depois deste se encontrar reduzido a uma ordem de valor numérico, analogicamente podemos comparar os resultados obtidos através desta metodologia com os resultados obtidos através de uma análise estritamente financeira.

Já as Ciências Sociais por sua vez têm como objecto de estudo as interacções humanas num determinado contexto, ao nível da metodologia as Ciências Sociais trabalham uma realidade que não se apresenta de uma forma imediatamente numérica, em vez disso exploram o mundo de um ponto de vista conceptual, criando invariavelmente escalas de valor axiológico, que por sua vez podem ser reduzidas a valores numéricos, por analogia podemos estabelecer uma comparação com os resultados obtidos através de uma análise não financeira.

“O BSC define que num *report* devem constar, para além dos indicadores financeiros, medidas para os activos intangíveis (valores, competências, conhecimento, sistemas de informação, bases de dados, redes, cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores, trabalho de equipa), medidas de performance do processo operacional e medidas relativas aos clientes”³.

² SOUSA, Maria Gabriela Pombo, RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima (2002), *O Balanced scorecard Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, Porto, Editora Rei dos Livros, p.121.

³ STEIGER, Cristina, CALDEIRA, Jorge, MARQUES, Rui, *A Arquitectura de Implementação da Metodologia Balanced Score Card no Núcleo de Formação para Dirigentes do I.N.A. (Instituto Nacional de Administração)* p.6.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

A crescente complexidade que resulta da interacção dos resultados provenientes da execução de tarefas administrativas e operacionais, obriga a que as Ciências de Gestão das Organizações procurem formas cada vez mais eruditas de diagnóstico e ajuda à decisão, o próprio *Balanced Scorecard* não é imune a esta complexidade, “ele foi evoluindo de um sistema de avaliação, mais perfeito do que os modelos tradicionais, assentes apenas em indicadores financeiros, para um sistema de gestão, adquirindo uma dimensão mais ampliada, de pedra angular de um novo sistema de gestão estratégica”⁴.

A pertinência da implementação de uma metodologia *Balanced Scorecard* está devidamente documentada, as suas mais-valias do ponto de vista estratégico quase que não deixam margens para dúvidas quando nos questionamos sobre o valor desta metodologia quando aplicada a uma determinada área de negócios.

Surge no entanto uma questão que incomoda particularmente os profissionais de Gestão de Recursos Humanos:

Fará sentido falarmos da aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* num Departamento de Recursos Humanos?

A resposta chega-nos directamente de David Norton que na introdução ao livro *The HR SCORECARD Linking PEOPLE, STRATEGY, and PERFORMANCE*, nos diz que: “In an economy where value creation is dominated by human capital and other intangible assets, there can be no better starting point for this new science than with the measurement of human resource strategies.”⁵.

Como pudemos ver a importância do estudo da metodologia *Balanced Scorecard* aplicada à Gestão de Recursos Humanos é sublinhada pelo próprio criador da mesma, a necessidade de medir os valores referentes ao capital humano é cada vez mais uma prioridade no desenvolvimento dos departamentos de recursos humanos, no contexto nacional, estamos perante uma mudança de paradigma, os departamentos de recursos humanos que se dedicam exclusivamente à vertente administrativa da gestão de recursos humanos estão claramente a ser substituídos e a evoluir para departamentos de recursos humanos que funcionam numa visão de marketing interno.

⁴ SOUSA, Maria Gabriela Pombo, RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima, *O Balanced scorecard Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, op. cit., p.119.

⁵ BECKER, B., HUSELID, M. e ULRICH, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Segundo Bilhim os “Departamentos de recursos humanos, tal como actuam em muitas organizações, continuando na mesma rota, melhor seria extingui-los. Os departamentos de recursos humanos devem ser avaliados, não com base no que fazem, mas com base no serviço que prestam, nos resultados que alimentam e enriquecem a cadeia de valor relativamente ao cliente, ao accionista e aos trabalhadores”⁶, faz todo o sentido que o departamento de recursos humanos encare a organização na qual está implementado como um cliente interno, pois, nessa óptica pode apresentar um *Balanced Scorecard* como produto conceptual, de forma a poder satisfazer as necessidades estratégicas da organização.

O *Balanced Scorecard* não é uma panaceia milagrosa para todos os males, ele por si não impulsiona a organização para estratosfera do desempenho, não cria uma orbita perfeita na qual a organização navega sem atrito, contudo, somos forçados a admitir que “ele cria um modelo holístico da estratégia que permite que todos os trabalhadores vejam como é que podem contribuir para o sucesso da organização, evitando que as pessoas e os departamentos possam otimizar o seu desempenho sem contribuir para alcançar os objectivos estratégicos”⁷.

O esforço não é eliminado mas sim potenciado na direcção escolhida pela organização, não há no entanto garantias que essa direcção escolhida possa ser a direcção certa, o futuro continua a encerrar em si a incerteza e qualquer prognóstico não passa disso mesmo, uma antevisão mais ou menos exacta daquilo que nos propomos a desenvolver, a única coisa que podemos garantir é que existe uma ferramenta de Gestão que permite analisar o passado, conhecer o presente e planear o futuro.

No entanto pela sua complexidade esta ferramenta não é autónoma, de modo a funcionar necessita de ser alimentada com valores, as medidas contempladas no *Balanced Scorecard*, têm de ser previamente calculadas, esta necessidade faz entrar em acção os Sistemas de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

“Os sistemas de informação vieram alterar profundamente a gestão de recursos humanos e, em especial, a capacidade de planeamento e controlo. A contribuição dos sistemas de informação reflecte-se a diversos níveis: aumento da produtividade, medida por cada trabalhador do departamento de GRH; melhoria do serviço prestado; melhoria

⁶ BILHIM, João Abreu de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, p.81.

⁷ SOUSA, Maria Gabriela Pombo, RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima, *O Balanced scorecard Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, op. cit., p.122.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

da qualidade da decisão; maior capacidade de antecipação aos problemas e de gestão previsional”⁸.

Actualmente no mercado encontram-se vários Sistemas de Gestão de Informação de Recursos Humanos genéricos, as características destes sistemas são tão variadas como o número de sistemas disponíveis, cada uma das empresas responsáveis pelo desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos tenta marcar a diferença em relação às suas concorrentes incluindo diferentes opções e interfaces, todavia o seguinte quadro radial sintetiza o fio condutor comum a todos eles.

Figura 2 Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos



BILHIM, João Abreu de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, op. cit., p.86.

Estes são os conceitos base sobre os quais todos os Sistemas de Gestão de Informação de Gestão de Recursos Humanos giram, o que diferencia os vários sistemas é a forma como abordam estes conceitos, a originalidade, a precisão e especialmente os indicadores apurados vão ditar a qualidade de um determinado sistema, mas como em

⁸ BILHIM, João Abreu de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, op. cit., p.86.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

tantas outras coisas, em última análise trata-se de uma questão de compatibilidade e não de uma questão de supremacia em relação à concorrência.

Esta compatibilidade revê-se principalmente no apuramento dos *key performance indicators* comumente designados de KPI's, ou seja, determinada organização procura um Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos que tenha a capacidade de oferecer os indicadores de performance que a organização considera chave para atingir os objectivos a que se propôs, a grande dificuldade prende-se com aqueles indicadores que são próprios da actividade em si e que por isso não podem ser genéricos, são indicadores que por norma não se revestem de cariz directamente financeiro, mas no entanto, “Estes indicadores serão os *drivers* fundamentais, capazes de explicar, em termos não financeiros e com alguma antecedência, o sucesso ou insucesso dos indicadores financeiros”⁹.

A definição dos KPI's é no entanto a fase mais difícil da implementação da estratégia, por mais livros que se escrevam, cada realidade revela-se única e inimitável, cada gestor procura na sua própria sensibilidade a resposta a este desafio, no entanto nenhum gestor pode esquecer que, “Em última análise, são os colaboradores que implementam a estratégia. E actualmente as empresas olham para os seus trabalhadores da linha da frente como fontes de novas ideias, de informações sobre oportunidades de mercado, ameaças competitivas e possibilidades tecnológicas”¹⁰, a equipa de trabalho define uma grande parte das variáveis às quais está sujeita a organização, compreender a dinâmica interna das nossas equipas de trabalho é fundamental para o sucesso estratégico da organização.

⁹ STEIGER, Cristina, CALDEIRA, Jorge, MARQUES, Rui, *A Arquitectura de Implementação da Metodologia Balanced Score Card no Núcleo de Formação para Dirigentes do I.N.A. (Instituto Nacional de Administração)*, op. cit., p.6.

¹⁰ SOUSA, Maria Gabriela Pombo, RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima, *O Balanced scorecard Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, op. cit., p.157.

DESCRIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL DO SECTOR DA LOGÍSTICA

Descrição do Grupo Sonae

A Sonae “Sociedade Nacional de Estratificados” foi fundada na Maia, em 1959, o primeiro ramo de actividade da empresa foi o ramo dos produtos derivados de madeira, com o decorrer dos anos a Sonae cresceu de uma forma espantosa, hoje em dia conta com mais de 32.000 colaboradores e caracteriza-se por ser uma *holding* que aposta na diversidade de serviços, bens e produtos, “Esta atitude de gestão encontra-se espelhada no logótipo da Sonae, desenhado de forma a reflectir a procura constante de crescimento e criação de valor pelo Grupo através da diversificação, simbolizada por duas espigas de milho, e em que o anel de fogo simboliza a coesão através da partilha de uma cultura e valores comuns”¹¹.

A Efanor Investimentos S.G.P.S., SA. detém 53,2% do capital da Sonae e 40,1% do restante capital está disperso por: accionistas particulares e institucionais, nacionais e estrangeiros.

Apesar de todas as empresas pertencerem ao mesmo grupo, são geridas de forma autónoma, procurando assim maximizar o poder de penetração que cada uma tem no seu sector de mercado, aqui fica o organigrama do grupo para que possamos ter uma noção de quais os seus campos de actividade.

Figura 3 Organigrama Sonae 2008



Adaptado de fonte original pelo próprio: *A Gestão Segundo Belmiro de Azevedo O Homem Sonae*, Lisboa, Academia do Livro, p.55.

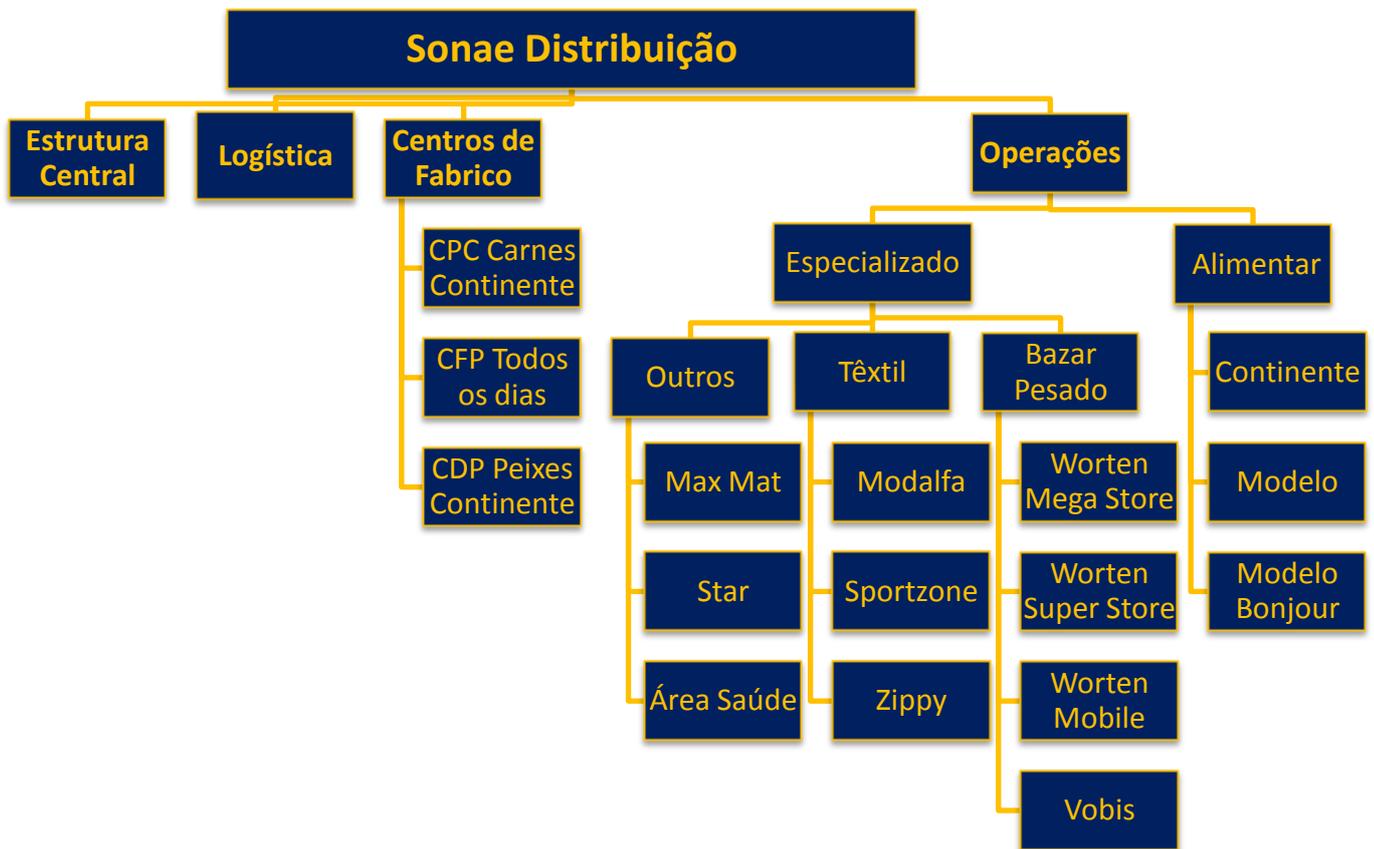
¹¹ FERNANDES, Filipe (2008). *A Gestão Segundo Belmiro de Azevedo O Homem Sonae*, Lisboa, Academia do Livro, p.75.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Paulo Azevedo o C.E.O. (*Chief Executive Officer*) da Sonae, anuncia no relatório de contas referente ao terceiro trimestre do ano de 2009 que o volume de negócios do grupo aumentou 6%, já o EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*) cresceu na ordem dos 8% gerando uma margem de 11%, perfazendo assim um volume de negócios com o valor de 4.066 milhões de euros.

A Sonae Distribuição, S.G.P.S., S.A., é a *sub-holding* do grupo que se dedica à área do Retalho, tem um capital social de 1.000.000.000 euros e a sua sede social é na Rua de João Mendonça, número quinhentos e vinte e nove, freguesia da Senhora da Hora, concelho de Matosinhos, a totalidade das suas acções representativas do capital social são detidas pela Sonae S.G.P.S., S.A., no organigrama abaixo podemos constatar o seu portfolio de negócios.

Figura 4 Organigrama Sonae Distribuição



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Power Point versão 2007.

A Sonae Distribuição abriu no ano de 1985 o primeiro hipermercado de Portugal, situado em Matosinhos, este investimento é considerado o ponto de partida para uma revolução nos hábitos de consumo de cada um dos cidadãos portugueses.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Actualmente existem 725.000m² de superfície comercial distribuídos por 677 lojas, a empresa negocia com 3.500 fornecedores, representa 215.000 artigos e emite 3.000.000 talões de compra por semana.

Como podemos constatar no organigrama acima as operações estão divididas entre o retalho de base alimentar e o retalho especializado, o relatório de contas do terceiro trimestre de 2009 mostra-nos que:

O volume de negócios do retalho de base alimentar alcançou um aumento de 7%, chegando ao valor de 2.238 milhões de euros, este nível de performance deve-se ao investimento nos produtos de marca própria, à segmentação das promoções através do cartão de cliente e ao desempenho dos perecíveis.

O retalho especializado teve um volume de negócios na ordem dos 756 milhões de euros, no ano de 2009 foram abertas 54 novas lojas em Portugal e 24 em Espanha, “a Worten e SportZone reforçaram a sua liderança no mercado, com o primeiro a fazer crescer o volume de vendas num mercado a cair, em média, 9%. A presença em Espanha, tem apresentado resultados em linha com o esperado, sendo responsável por 13% das vendas”¹².

No entanto estes valores seriam bastante diferentes sem a ajuda preciosa de um parceiro silencioso, a insígnia Logística é de importância vital para o correcto funcionamento de qualquer operação de Retalho, longe dos olhos do cliente, ela é responsável por todo o trabalho de bastidores, trabalho esse que marca a diferença entre uma empresa de sucesso ou não.

¹² AAVV (2009). *Sonae Resultados 9M09*, Maia, Sonae SGPS, S.A., p.3.

Core business da Logística

O *core business* da Logística passa por gerir e coordenar todos os processos da cadeia de abastecimento, no que respeita ao transporte e distribuição dos produtos pelas diferentes lojas, garantindo assim que os produtos estão no tempo e local certo para serem comercializados.

Este processo é fulcral para a maximização dos lucros de cada uma das lojas, ao nível do marketing a produtividade de uma loja é medida através do rácio de lucro por metro quadrado, uma boa operação logística faz com que o espaço de loja dedicado a armazém possa ser diminuído de forma significativa, ao diminuirmos o espaço de armazém a área comercial da loja pode então aumentar fazendo com que o valor deste rácio aumente e a loja se torne mais rentável.

Por norma o valor imobiliário por metro quadrado é mais elevado nos locais onde se situam as lojas do que nos locais onde os entrepostos estão situados, uma vez que estes se situam na periferia, fazendo com que o seu valor imobiliário seja bastante mais baixo, logo, esta diferença permite que um entreposto possa ter uma dimensão consideravelmente maior do que qualquer armazém de loja, maior ainda do que a soma dos armazéns de todas as lojas.

A dimensão dos entrepostos logísticos permite uma grande capacidade de armazenamento, ora, quanto maior for a capacidade de armazenamento maior é o poder de negociação, visto que os produtos podem ser comprados em escalas muito maiores, reduzindo assim o custo por unidade.

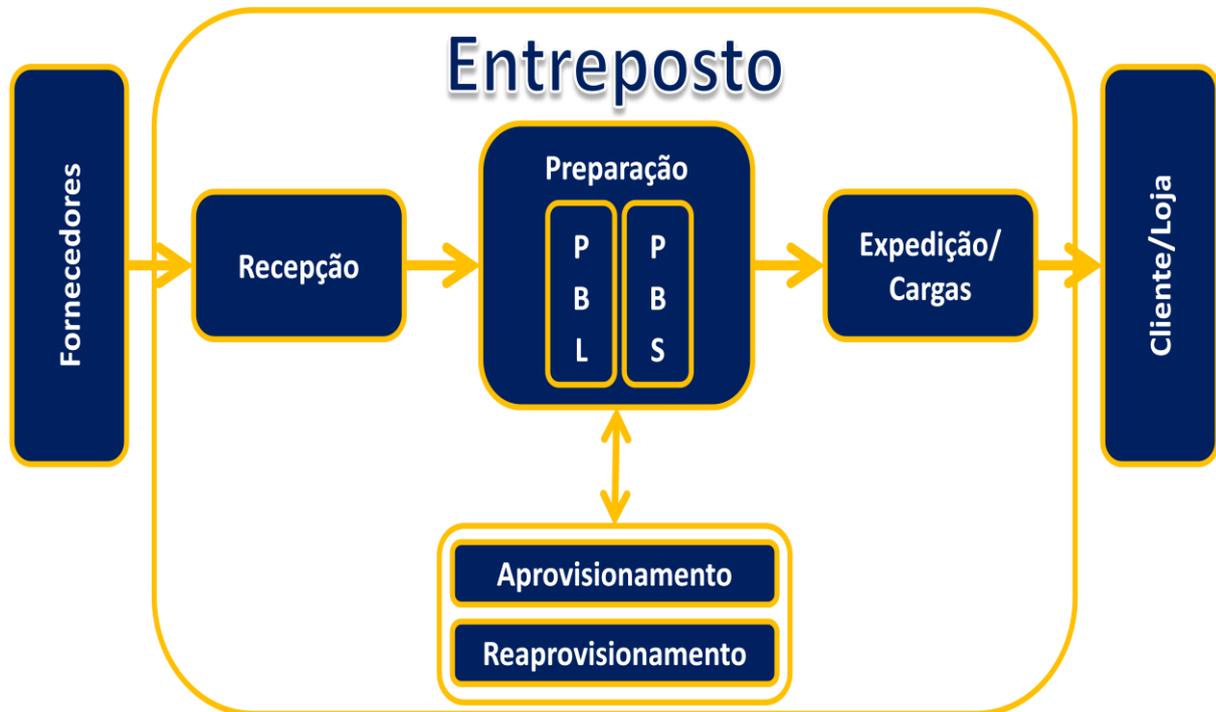
O circuito funcional de um entreposto logístico é constituído por três ou quatro sectores consoante o tipo de entreposto de que se trate:

1. A Recepção é o sector responsável por receber e conferir os artigos entregues pelos fornecedores, depois de conferidos o sistema atribui uma localização a cada um dos artigos.
2. O Aprovisionamento é a zona de stock de produtos para preparação, este sector só existe nos entrepostos que fazem preparação por Picking By Store.
3. A Preparação é responsável por preparar as encomendas feitas pelas lojas, após este processo a mercadoria é sempre auditada de forma a garantir um melhor serviço.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

4. Expedição/Cargas é o sector responsável pelo transporte das encomendas para as lojas.

Figura 5 Circuito funcional da Logística



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Power Point versão 2007.

Existem dois tipos de preparação de encomendas, o P.B.L ou seja “*Picking By Line*” e o P.B.S. ou seja “*Picking By Store*”.

O P.B.L. caracteriza-se pela ausência da necessidade de aprovisionamento, este tipo de preparação por norma adequasse a produtos ou de alta rotação ou com um prazo de expiração relativamente curto, os produtos são recepcionados e imediatamente preparados para expedição, a denominação por linha provem da forma como estão posicionadas as referências de cada loja.

O P.B.S. necessita de aprovisionamento, os produtos são comprados aos fornecedores em grandes quantidades e as encomendas são preparadas apenas quando os produtos são necessários nas lojas, a denominação por loja provem da forma como os produtos são preparados, o preparador recebe uma lista de todos os produtos necessários numa determinada loja e tem de preparar a encomenda em concordância com a mesma.

O Pólo Logística Sul é composto por oito entrepostos, são eles:

1. O entreposto A3 responsável pela logística da área têxtil.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

2. O entreposto A4 responsável pela logística dos pequenos domésticos.
3. O entreposto A5 responsável pela logística das lojas Sport Zone e Loop
4. O entreposto C1 responsável pela logística do bazar ligeiro.
5. O entreposto C2 responsável pela logística das promoções.
6. O entreposto C3 G.D. responsável pela logística dos grandes domésticos.
7. O entreposto C3 Dev. responsável pela logística das devoluções.
8. O entreposto de Azambuja pela logística de produtos alimentares e farmacêuticos.

O entreposto de Azambuja actualmente está dividido em três grandes secções, são elas:

1. A Temperatura Ambiente é uma secção operacional que se encontra dividida em duas secções menores, uma de P.B.L. e outra de P.B.S..
2. A Temperatura Controlada é uma secção operacional que funciona apenas num regime de P.B.L..
3. A Estrutura centraliza em si todos serviços não operacionais necessários ao bom funcionamento do entreposto, incluído o Departamento de Recursos Humanos.

Perspectivam-se grandes alterações no que diz respeito à organização territorial do Pólo Logística Sul, já se encontra em fase de construção um entreposto que tem por objectivo substituir os entrepostos: A3, A4, A5, C3 G.D., C3 Dev., este Mega Entrepasto tem o nome de Plaza ou seja Polo Logistico de Azambuja, uma vez que o mesmo vai ser uma expansão do actual Entrepasto de Azambuja.

Departamento de Recursos Humanos Pólo Logística Sul

Embora as alterações no plano geográfico da Logística não estejam directamente ligadas com a origem da necessidade de um *scorecard* de Recursos Humanos, elas iniciam um processo de reestruturação em toda a estrutura administrativa, esta reestruturação afecta profundamente o Departamento de Recursos Humanos do Pólo Logística Sul.

Embora a fusão física dos entrepostos ainda não se tenha dado, ao nível da estrutura administrativa ela já vem vindo a ser preparada, assim, originalmente existiam dois Departamentos de Recursos Humanos autónomos, cada um com o seu Chefe de Serviços, ainda que ambos comunicassem entre si, cada um assumia a responsabilidade pelos seus entrepostos.

O departamento de Alverca tinha a seu cargo os entrepostos: A3, A4, A5, C1, C2, C3 Dev. e C3 G.D..

O departamento de Azambuja tinha a seu cargo o entreposto de Azambuja, embora a divisão pareça desigual o número de colaboradores a cargo de cada um dos departamentos era sensivelmente o mesmo.

Cada uma das equipas funcionava de forma indistinta, ou seja, todos os colaboradores faziam todas as tarefas, existia um bolo de trabalho que era dividido fatia a fatia por cada colaborador, quando aquele bolo terminasse punha-se outro em cima da mesa e assim sucessivamente.

A responsabilidade de terminar cada tarefa recaía sobre a equipa de trabalho, embora fosse uma forma de trabalhar eficiente, pois as equipas desenvolviam naturalmente processos sinérgicos que os ajudavam a ultrapassar cada obstáculo, este método de trabalho não permitia que o Departamento de Recursos Humanos fosse um forte parceiro no que diz respeito ao planeamento estratégico da organização.

As necessidades de informação não eram antecipadas e sempre que existia um pedido de informação por parte da Administração, essa informação era preparada *a posteriori* do pedido, fazendo com que muitas vezes a mesma não chegasse em tempo útil.

José Bencaleiro, ao falar sobre a importância actual dos Departamentos de Recursos Humanos, diz-nos que: “Não temos sabido ser verdadeiros contribuintes para o negócio,

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

ou, pelo menos, demonstrar e provar a nossa contribuição”¹³, esta situação era evidente no que diz respeito à forma como actuavam ambos os departamentos, embora ao final do dia o trabalho ficasse feito e as “mesas limpas”, os Recursos Humanos não eram parceiros de negócios mas sim executantes de tarefas administrativas.

De forma a antecipar as necessidades levantadas pelas alterações no plano geográfico dos entrepostos foi orquestrada uma fusão destes dois departamentos, por sua vez, a fusão obriga então a uma centralização de serviços, ora, agora temos apenas um Departamento de Recursos Humanos que se encontra responsável pelo dobro dos colaboradores.

Deparados com este cenário a Direcção de Recursos Humanos decide contratar um Gestor Operacional de Recursos Humanos para comandar a fusão das duas equipas, com esta entrada o Departamento ganha alguma independência em relação à Direcção de Recursos Humanos e é reestruturado de forma a poder começar a construir as suas próprias ferramentas de trabalho estratégico.

O seguinte organigrama representa o Departamento de Recursos Humanos após a fusão e é de importância vital para podermos compreender o rumo deste novo departamento:

Figura 6 Organigrama Departamento de Recursos Humanos Pólo Logística Sul



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Power Point versão 2007.

¹³ BENCALEIRO, José (2006). *Scorecard de Capital Humano*, Lisboa, Editora RH, p.32.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Os funcionários do Departamento passaram a ter áreas de responsabilidade, a partir deste momento cada funcionário sabia qual a sua função específica dentro do Departamento, isto não quer dizer que se tenham perdido os processos sinérgicos, apenas significa que o Departamento se tornou mais multifacetado, cada uma das áreas passou a ser desenvolvida pelos colaboradores que lhe estão atribuídos, fazendo assim com que todas as áreas possam progredir em simultâneo.

A Gestão Administrativa contava na maior parte do tempo com a totalidade dos funcionários a trabalhar em seu prol, assim, com o aparecimento destas novas áreas teve obrigatoriamente que rever os seus métodos de trabalho, tinha de se tornar mais eficiente de forma a garantir que a qualidade do serviço prestado não se tornava inferior.

O Recrutamento, embora já existisse, era levada a cabo de uma forma relativamente arbitrária, ou seja não era monitorizado, as entrevistas e contratos iam sendo feitos à medida que iam sendo necessários, ao dedicarmos uma área específica ao Recrutamento foi necessário que o responsável por essa área criasse uma forma de medir o seu contributo e desta forma tentar supera-lo, neste sentido foi criada uma base de dados com indicadores de gestão incorporados.

A Formação passou pelo mesmo processo que o Recrutamento, as formações dadas na empresa já eram imputadas no Sistema Geral de Recursos Humanos (SAP R.H.), no entanto este registo não era contabilizado e como tal não existia propriamente uma Gestão da Formação, com a medição das necessidades estavam dados os primeiros passos para uma Gestão da Formação eficiente.

A Comunicação Interna era uma área completamente inexistente, como tal teve de ser concebida de raiz, assim, foi criado um plano de comunicação que incluía vários templates próprios para cada actividade e os devidos procedimentos de comunicação, esta operação tornou a Comunicação uma alavanca estratégica de posicionamento do Departamento de Recursos Humanos e dos valores e princípios da Empresa dentro da mesma.

Por último foi criada a área de Sistemas de Gestão de Informação de Recursos Humanos, dado que é importante “criar formas de medir e divulgar a nossa contribuição e, deste modo, ter possibilidades de ver o nosso esforço ser reconhecido e recompensado”¹⁴, esta área tem a seu cargo a concepção e manutenção de um Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

¹⁴ Id., ib., p.48.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Como vamos poder constatar com o decorrer deste estudo o *Scorecard* de Recursos Humanos é o horizonte que esta área pretende atingir.

A necessidade de um *Scorecard* de Recursos Humanos surge com a principal mudança que ocorreu no Departamento de Recursos Humanos do Pólo Logística Sul, embora muitos dos processos tenham sido revistos, tratou-se fundamentalmente de uma mudança de atitude. Os outros departamentos e áreas de negócios dentro da Empresa começaram a ser encarados “como Clientes Internos da Empresa, numa lógica de Marketing Integrado, em que é necessário compreender as suas necessidades e prioridades, e procurar desenvolver produtos para lhes dar satisfação para que esse foco de satisfação do Cliente Interno seja permanente e consistente”¹⁵.

Um dos principais produtos que um departamento de recursos humanos tem para oferecer é o seu contributo ao nível da esfera estratégica, mas para desenvolver qualquer meio de ajuda ao planeamento e concretização da estratégia da empresa, o melhor é primeiro conhecer os seus valores e princípios.

Figura 7 Quadro de Valores e Princípios

| Os nossos Valores e Princípios |
|---|
| Ética na Gestão |
| Capacidade e Desenvolvimento dos Colaboradores |
| Honestidade, Confiança e Respeito |
| Inovação |
| Parceria com Fornecedores |
| Consciência Ambiental e Abertura à Comunidade |
| Independência e Cooperação com o Poder Político |

AAVV (2006). *Relatório de Sustentabilidade Sonae SGPS, S.A.*, p.18.

Este quadro é a prerrogativa que continuamente impulsiona a empresa, sem ele, ela não teria a base que suporta todos os seus avanços estratégicos.

¹⁵ CAMARA, Pedro, GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, p.321.

1 - ESTUDO DE CASO

O local de trabalho designado neste contrato é o entreposto Modelo e Continente Hipermercados de Azambuja, a nível do organigrama faz parte da insígnia Logística, que por sua vez faz parte da SONAE Distribuição, SGPS, S.A., trata-se de um entreposto de logística e distribuição de produtos farmacêuticos e alimentares, que também é conhecido como Pólo Logística Sul de Azambuja.

O nosso objectivo é o de estudar os vários passos que nos levam do processo administrativo ao quadro estratégico, para percebermos o caminho que temos a percorrer de um ponto ao outro, temos primeiro que medir e compreender todos os processos tangíveis inerentes ao Departamento de Recursos Humanos, só depois podermos agir estrategicamente sobre os aspectos intangíveis ao alcance do Departamento.

As primeiras linhas deste estudo de caso têm por objectivo definir as metodologias necessárias no âmbito da área administrativa do Departamento de Recursos Humanos do Pólo Logística Sul de Azambuja.

O processo administrativo pode ser subdividido nas seguintes categorias: tarefas anuais, tarefas mensais, tarefas semanais, tarefas diárias e tarefas ocasionais.

As tarefas anuais consistem em: preparar os horários e proceder à marcação das férias.

Horários – No mês de Dezembro de cada ano são elaborados todos os horários de trabalho, de todos os colaboradores, com a categoria e rotação anual para serem entregues na Autoridade para as Condições no Trabalho, posteriormente são afixados em Janeiro.

As únicas excepções são os horários da Expedição, pois neste caso, são efectuados horários mensais que são entregues na Autoridade para as Condições no Trabalho até Julho.

No mês de Julho efectuem-se os horários mensais até ao final do ano, sempre que necessário procedem-se as alterações de horário internas, quando tal acontece as correcções são enviadas para a Autoridade para as Condições no Trabalho.

Férias – No mês de Janeiro é entregue uma folha de férias a cada um dos colaboradores, depois o Departamento de Recursos Humanos tem de verificar quais são

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

os colaboradores com férias do ano anterior por marcar, ou seja férias gozáveis até 30 de Abril.

As tarefas mensais consistem em: fazer o processamento, tratar das rescisões contratuais, marcar as folgas compensatórias, organizar as participações disciplinares e encomendar o fardamento.

Processamento – O processamento é uma das principais responsabilidades da área administrativa do Departamento de Recursos Humanos, trata-se de uma actividade complexa, dividida nas várias acções que passamos a enumerar e descrever.

Assim na segunda semana de cada mês há que tirar e arquivar toda a Gestão de Tempos antes de iniciar a correcção da mesma

O trabalho suplementar bem como os feriados e toda a documentação referente a ausências são lançadas, assim até ao final da segunda semana de cada mês têm de estar lançadas: as baixas médicas, as baixas de seguro de acidentes de trabalho, as faltas, as folgas de compensação, as licenças parentais de paternidade e maternidade.

As senhas de refeição, bem como, os prémios de produtividade são lançados e depois são efectuadas as alterações de dados pessoais, (estado civil, agregado familiar, número de identificação bancária, morada, telefone e documento de identificação), efectuem-se as alterações de situação como as transferências internas e as alterações de horário de trabalho.

Depois de lançadas todas as variáveis é chegado o momento de corrigir a gestão de tempos, embora a empresa disponha de um sistema informático que faz o *link* entre os relógios de ponto e o sistema informático SAP é sempre necessário corrigir os erros de *input* gerados pelas entradas e saídas dos colaboradores.

Quando a gestão de tempos se encontra totalmente corrigida temos de inserir os complementos de acidentes de trabalho, primeiro calculamos os valores a pagar para completar os pagamentos efectuados pela seguradora e depois lançamos os complementos de forma a completar o vencimento dos colaboradores.

Os descontos judiciais também fazem parte do processamento, há que gerar as cartas de início e fim de desconto, verificar quais os colaboradores cujos descontos estão a terminar, para os colocar em valor e não em percentagem, é importante certificarmo-nos que todos os colaboradores que têm descontos judiciais recebem o salário mínimo, depois geramos as guias com o valor do desconto a debitar, quer seja para o tribunal ou para um solicitador, depois a guia é enviada para a Direcção de Recursos Humanos juntamente com o mapa de descontos da Direcção Geral dos Impostos, por fim

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

elaboraram-se as cartas com o valor do desconto, para serem enviadas para os solicitadores e para os tribunais.

Antes de procedermos à conciliação inicial temos de verificar as alterações de categorias, ou seja, tirar a listagem para efectuar alterações de categoria que possam ocorrer no mês do processamento, para depois, correr a medida de alteração de situação no sistema.

Uma vez que no primeiro mês de trabalho todos os funcionários recebem por cheque, temos que pedir os cheques dos colaboradores admitidos à Direcção de Recursos Humanos e verificar se os colaboradores têm número de Segurança Social inserido no sistema informático.

Neste momento estamos prontos para podermos levar a cabo a conciliação inicial, só necessitamos dos seguintes elementos: a folha de resumo de processamento, a listagem de transferências bancárias, a listagem de cheques emitidos e a lista de valores acumulados.

A conciliação inicial consiste em conferir se a soma das transferências bancárias com os cheques emitidos é igual ao total das remunerações da folha do resumo de processamento, depois de os valores estarem certos são enviados para a Direcção de Recursos Humanos.

Procede-se então à impressão dos recibos de vencimento, que posteriormente são separados um a um e em seguida agrupados por secções e equipas para que sejam mais facilmente distribuídos por todos os colaboradores.

O acerto final de contas dos funcionários demitidos só é feito depois de concluída a conciliação inicial e antes de iniciada a conciliação final, o último pagamento de cada funcionário é sempre feito por cheque, mas não basta pedir os cheques à Direcção de Recursos Humanos, há que gerar os certificados de trabalho e as folhas de Quitação de Contas, por ultimo e apenas quando se trata de uma rescisão por parte da empresa é necessário preencher o modelo RP.5044 referente à declaração de situação de desemprego, para que o colaborador o possa apresentar no Instituto do Emprego e Formação Profissional.

Por último estamos prontos para fechar o processamento com a conciliação final, após entrega dos recibos de vencimento ocasionalmente as chefias indicam rectificações necessárias, depois de as rectificações estarem feitas, é necessário reverificar todos os valores e retirar novamente as listagens, exactamente como foi feito na conciliação inicial, quando os valores estão todos conferidos damos o processamento por terminado,

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

a conciliação final depois de devidamente preenchida é enviada para a Direcção de Recursos Humanos e é efectuado o arquivo de toda a Gestão de Tempos.

Rescisões – Devido a vários motivos, mas principalmente à taxa de rotatividade impulsionada pela sazonalidade ao qual está associada a principal actividade de um entreposto logístico, as rescisões contratuais são uma realidade mensal.

De forma a podermos cortar o vínculo laboral à que efectuar as cartas de rescisão de contrato de trabalho, verificar o nº de dias de férias que o colaborador tem para gozar, para que sejam gozados até ao final do contrato.

Cumprir os prazos legais é de importância vital, assim de modo a obtermos a data pretendida, contar 15 dias para trás a partir da data prevista de rescisão e entregar a carta à chefia do colaborador se este estiver a trabalhar, ou, enviar via C.T.T. registada e com aviso de recepção, se o mesmo se encontra ausente.

O acerto de contas faz parte do processamento, os cheques são pedidos à Direcção de Recursos Humanos e após a sua recepção, contactam-se os colaboradores para que possam entregar todos os pertences da empresa e receber o cheque

Folgas Compensatórias – Gerar o mapa de folgas compensatórias, mensalmente, após a gestão de tempos estar terminada e em seguida enviar, por e-mail para todas as secções com conhecimento dos supervisores.

Participações Disciplinares – De modo a que possamos ter a percepção de quais os colaboradores que se encontram em incumprimento dos seus deveres, temos de consultar o mapa de absentismo por tipo de falta, este procedimento controla os casos de processos disciplinares a instaurar por motivo de faltas injustificadas.

A participação disciplinar é enviada para a Direcção de Relações Laborais e após a sua recepção, a Nota de Culpa é assinada pelo Director do Entreposto e pelo Gestor Operacional de Recursos Humanos, para depois ser entregue ao colaborador em mão própria ou enviada com registo e aviso de recepção, consoante este se encontre no seu local de trabalho ou não, tudo isto tem obrigatoriamente que acontecer dentro do prazo estabelecido pela Direcção de Relações Laborais.

Neste momento a nota de culpa encontra-se em poder do colaborador que tem um prazo de resposta, este prazo é controlado pela área administrativa que depois no caso de existir resposta a envia para a Direcção de Relações Laborais, quando a decisão final chega é entregue ao colaborador dentro do prazo legal, ou em mão própria, ou enviada com registo e aviso de recepção.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Consoante a sanção aplicada são levadas a cabo as alterações necessárias para que esta seja aplicada, por último é actualizado o mapa dos processos disciplinares e enviado o respectivo feedback à Direcção de Relações Laborais.

Fardamento – O fardamento para além de ser uma peça vital à implementação de uma cultura organizacional coesa, é também parte da segurança dos colaboradores, juntamente com a farda os colaboradores recebem botas de protecção e os instrumentos necessários para desempenharem as suas funções no campo operacional.

Assim podemos compreender como uma tarefa, que numa primeira análise nos parece secundária, ganha toda uma nova relevância, efectuar os pedidos de fardamento, recepcionar as encomendas e arrumá-las, enviar o fardamento para a lavandaria, conferir as facturas, quer dos fornecedores, quer da lavandaria, são tarefas que sob o ponto de vista estratégico e da segurança não podem falhar.

As tarefas semanais consistem em: mapas de fardamento e atendimento dos colaboradores.

Mapa de Fardamento – Embora o pedido e envio para a lavandaria de fardamento seja apenas mensal, é vital actualizar semanalmente o mapa, o motivo pelo qual esta tarefa tem de ser efectuada semanalmente, prende-se com a flutuação de fardamento gerada pelo fluxo criado pelo atendimento.

Atendimento – O atendimento presencial aos colaboradores é a principal ponte de ligação entre os representantes da organização e os seus constituintes, é durante o atendimento por parte do Departamento de Recursos Humanos que os colaboradores esclarecem as dúvidas, referentes a: benefícios de colaborador Sonae, questões do foro legal e do direito do trabalho, questões referentes aos recibos de vencimento e por último trocam o fardamento e o material de segurança.

Uma vez que existem vários turnos e o entreposto funciona num sistema de laboração contínua, foi criado um horário que permite chegar a todos os colaboradores, com a eficácia e periodicidade necessária às suas carências.

As tarefas diárias consistem em: tratar do correio, organizar o arquivo

Correio – O correio é todos os dias entregue na portaria do entreposto, faz parte das funções dos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, trazer diariamente o correio da portaria e em seguida distribuí-los pelos seus diversos destinatários.

Arquivo – O processo administrativo rege-se por leis burocráticas e como tal dificilmente deixa de gerar bastantes documentos em suporte de papel, estes documentos bem como a correspondência interna, são diariamente arquivados para que

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

não se acumulem e gerem o caos, o arquivo é mais uma função considerada secundária pela sua simplicidade técnica, mas que ainda assim é fulcral para o bom funcionamento de qualquer departamento de recursos humanos.

As tarefas ocasionais consistem em: tratar dos cartões de identificação, preparar a sala de reuniões e redigir declarações.

Cartões de Identificação – Todos os colaboradores têm um cartão de identificação com um chip electrónico embutido, este cartão é indispensável para fazer funcionar as máquinas de trabalho, para desbloquear os torniquetes da portaria, para que qualquer funcionário se possa identificar como tal especialmente quando não se encontra fardado e até para picar o ponto nos vários relógios de ponto espalhados pelo entreposto.

O Departamento de Recursos Humanos tem a responsabilidade de imprimir e parametrizar consoante o nível de permissão, todos os cartões de identificação que fiquem inactivos ou se percam.

Sala de Reuniões – O Entreposto Logístico de Azambuja pela sua localização geográfica central e pelas suas condições ao nível das instalações é inúmeras vezes palco de reuniões da Direcção Central, sempre que necessário, o Departamento de Recursos Humana prepara a sala de reuniões conforme as especificações necessárias.

Declarações – O vínculo laboral é um contrato protegido por lei e como tal traz consigo alguns benefícios, como por exemplo, benefícios bancários no que diz respeito à aquisição de créditos, benefícios inerentes ao estatuto de trabalhador estudante, no caso dos colaboradores estrangeiros, estes têm que fazer prova ao Serviço de Estrangeiros e Fronteiras que se encontram vinculados por via de um contrato de trabalho, genericamente por estes motivos e esporadicamente por outros derivados de casos particulares, o Departamento de Recursos Humanos efectua todas as declarações solicitadas pelos colaboradores.

“O processo de análise interna é importante porque identifica factores que devem ser tidos em conta na definição da estratégia da Empresa.”¹⁶, como pudemos constatar, encontram-se descritas as principais actividades administrativas realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos, como seria de prever o próprio acto de levar a cabo estas actividades gera todo um manancial de informação, esta informação não era contabilizada de uma forma métrica, o trabalho ia-se fazendo à medida que surgia, usando uma analogia para poderemos de melhor forma exemplificar o processo de

¹⁶ CAMARA, Pedro, GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, op. cit., p.781.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

trabalho, imagine-se um grande bolo de trabalho e cada um comia aquilo que conseguia, no final do dia, por norma não restava bolo nenhum, mas nunca ninguém sabia qual o tamanho do bolo inicial, quem comeu mais bolo, ou sequer, do que era feito o bolo.

A falta de um sistema que impusesse uma métrica impedia que fosse feita uma correcta gestão dos Recursos Humanos do próprio Departamento de Recursos Humanos, esta necessidade é colmatada com a introdução de um Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

O “bolo” vai ser decomposto nas suas partes mais elementares, para que depois se possa criar a posteriori uma receita do mesmo, para que possa ser replicado e até melhorado, ou seja, depois desta breve análise das principais actividades administrativas do Departamento de Recursos Humanos, importa definir uma estratégia, para depois termos um guia de orientação na concepção de indicadores e formas de medir e contabilizar o trabalho levado a cabo pelos vários colaboradores, para depois o podermos tornar mais eficiente e eficaz.

Ao pensarmos no termo estratégia somos imediatamente transportados para um cenário bélico, os nomes de estratégias como Alexandre o Grande, Sun Tzu, Júlio César e Napoleão assaltam-nos de rompante ao espírito, até na mitologia que se crê ser o porta-estandarte daquilo que na nossa essência nos torna Humanos, encontramos estratégias como o Cavalo de Tróia que para além de ter tomado de arrombo os portões da cidade de Tróia, ainda hoje em dia faz estragos nos nossos sistemas informáticos.

Apesar de todos estes exemplos de grande densidade ontológica, os pilares básicos da estratégia mantêm-se os mesmos, o que foi evoluindo ao longo dos séculos foram os meios técnicos e os campos de batalha, se anteriormente os campos de batalha eram florestas e descampados, hoje em dia são as nossas empresas e se ao nível dos meios técnicos dispúnhamos de pouco mais do que pedras e paus afiados hoje em dia as coisas alteraram-se significativamente.

Numa perspectiva de marketing integrado, foram utilizadas três ferramentas estratégicas para apurar quais os indicadores necessários, são elas: o quadro de stakeholders, a análise S.W.O.T. e o mapa estratégico.

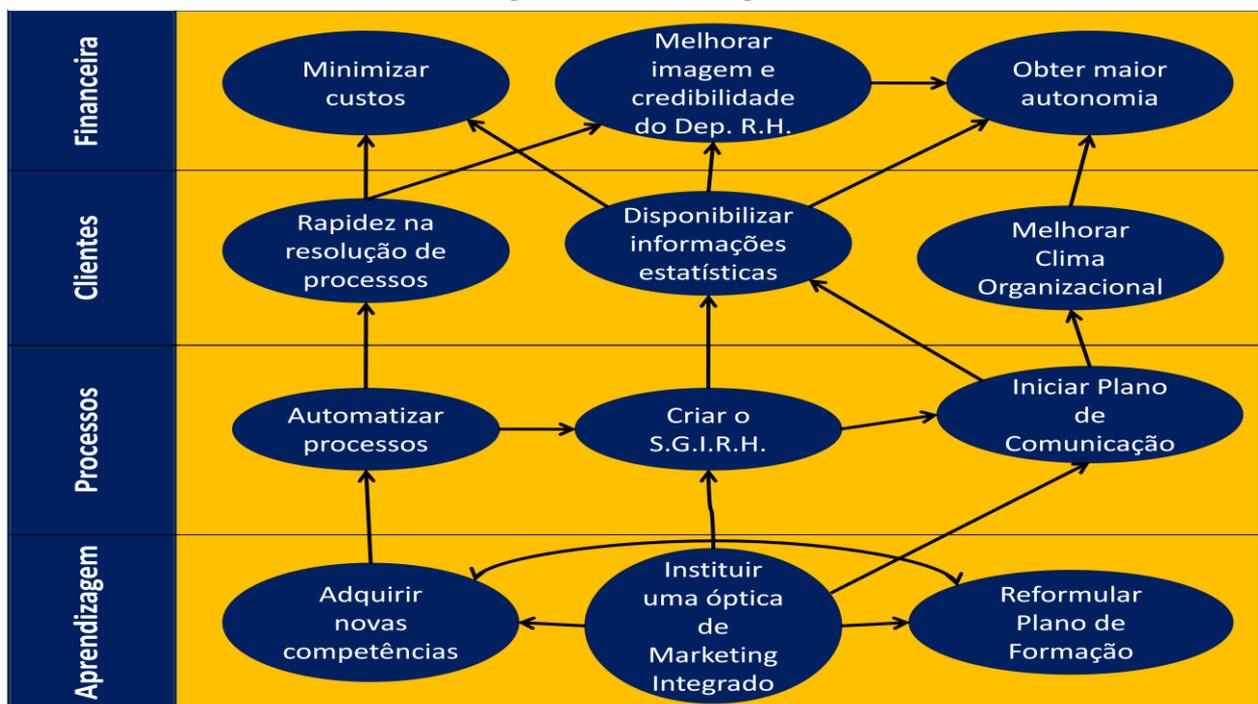
A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Figura 8 Análise SWOT

| ANÁLISE SWOT | | PONTOS FRACOS | | | | | PONTOS FORTES | | | | |
|---------------|---|------------------------------|--|---|---|----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| | | Falta de formação específica | Insuficiente automatização de tarefas rotineiras | Cultura Organizacional pouco dada à mudança | Falta de autonomia face à Direção de Recursos Humanos | Fundos condicionados | Motivação / Empenho | Competências técnicas | Sistema Informático | Credibilidade junto dos colaboradores | Forte Cultura Organizacional |
| AMEAÇAS | Elevada taxa de rotação | - | - | - | - | - | - | - | + | - | - |
| | Absentismo | - | - | - | - | - | + | - | - | + | + |
| | Rápida mutação da realidade económica e tecnológica | - | - | - | - | - | + | + | - | - | - |
| | Falta de empenho por parte dos colaboradores | - | - | - | - | - | + | - | - | + | + |
| | Aumento dos processos disciplinares | - | - | - | - | - | - | - | - | + | + |
| OPORTUNIDADES | Criação do PLAZA | - | - | - | - | - | - | - | + | - | - |
| | Reconhecimento das outras secções | - | - | - | - | - | - | + | - | + | + |
| | Espaços de lazer para os colaboradores | - | - | - | - | - | + | - | - | - | + |
| | Tempos mortos na produção | - | - | - | - | - | + | - | - | + | + |
| | Capacidade de pensamento crítico da parte de todos os colaboradores | - | - | - | - | - | + | - | - | + | - |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Power Point versão 2007.

Figura 9 Quadro Estratégico



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Power Point versão 2007.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Figura 10 Tabela de Stakeholders

| STAKEHOLDERS | Expectativas dos S.H. em relação aos R.H. | Oferta actual dos R.H. | Expectativas dos R.H. em relação aos S.H. | Oferta actual dos S.H. | Ações a tomar (oportunidades de melhoria) | |
|-----------------|---|---|--|---|---|---|
| INTERNOS | Colaboradores | Satisfação das suas necessidades administrativas, formação e melhoria do clima organizacional | Necessidades administrativas satisfeitas com esforço, clima organizacional ignorado e formação | Reconhecimento e colaboração nas acções a tomar | Reconhecimento em relação à satisfação das necessidades administrativas e queixas em relação ao clima | Automatizar os processos de trabalho, iniciar plano comunicação, reformular plano de |
| | Chefes de Equipa Supervisores | Tratar dos processos administrativos relativos aos colaboradores | Necessidades administrativas satisfeitas com esforço | Que entreguem a documentação necessária no tempo estabelecido | Documentação entregue fora do tempo estabelecido | Automatizar os processos de trabalho, impor o tempo estabelecido |
| | Outros departamentos (Manutenção Informática etc.) | Trabalho em equipa, criação de sinergias | Trabalho em equipa, criação de sinergias | Trabalho em equipa, criação de sinergias | Trabalho em equipa, criação de sinergias | Manutenção da situação actual |
| | Directores dos Entrepósitos | Informações, mapas estatísticos | Mapas desactualizados e inadequados | Apoio às actividades do plano de comunicação | Abertura à mudança | Criar e automatizar o S.G.I.R.H., iniciar o plano de comunicação |
| | Direcção de Recursos Humanos | Informações, mapas estatísticos, entregar o processamento no prazo estabelecido | Mapas desactualizados e inadequados, processamento entregue no prazo com esforço | Apoio legal, apoio contabilístico, maior autonomia | Apoio legal, apoio contabilístico | Criar e automatizar o S.G.I.R.H., automatizar os processos de trabalho, impor o tempo estabelecido para entrega de documentação por |
| EXTERNOS | Familiares dos colaboradores | Melhoria do clima organizacional | Inexistente | Envolvimento e apoio na vida profissional dos colaboradores | Não existe registo | Iniciar o Plano de Comunicação |
| | Fornecedores Refeitório e Fardamento | Receberem a tempo | Necessidade satisfeita | Prestarem serviços de qualidade | Necessidade satisfeita | Manutenção da situação actual |
| | População da zona circundante | Estabilidade profissional | Criação de postos de trabalho | Ser reconhecido como entidade empregadora de excelência | Não existe registo | Iniciar o Plano de Comunicação, reformular plano de |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Power Point versão 2007.

A Análise SWOT é uma ferramenta de análise introspectiva, S.W.O.T. e um anagrama para Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, respectivamente pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças, através do cruzamento destes quatro conceitos obtemos as seguintes leituras: interacção negativa quando uma ameaça é potenciada ou uma oportunidade desperdiçada e interacção positiva quando uma ameaça é combatida ou quando uma oportunidade é potenciada.

O Quadro Estratégico foi concebido levando em consideração as quatro vertentes estratégicas defendidas na metodologia do Balanced Scorecard, ou seja, primeiro dividimos o raio de acção do Departamento de Recursos Humanos nas vertentes de: aprendizagem, processos, clientes e financeira, depois dentro de cada vertente tivemos de enunciar as diferentes acções que achamos pertinentes ao rumo estratégico, e por fim foi necessário operacionalizar as ligações entre cada uma das acções.

Embora assim descrito pareça ser algo que pode ser pensado por etapas não o é, de forma a concebermos eficientemente um quadro estratégico temos de o ver como um

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

todo, temos de saber a forma como cada uma das vertentes vai aceitar as acções que lhe estão designadas, ou seja temos de ter a capacidade para saltar com rapidez de uma forma de pensamento unitária para uma forma de pensamento fragmentária, aplicando a regra da causalidade em sistemas complexos.

A Tabela de Stakeholders permite-nos delimitar o campo de operações, através desta ferramenta de análise conseguimos identificar todas as entidades internas ou externas que se relacionam com a organização, neste caso em particular com o Departamento de Recursos Humanos, depois de delimitado o campo de operações especificamos a forma como a entidade se relaciona com as mesmas. As expectativas dos stakeholders em relação ao Departamento de Recursos Humanos, a oferta actual do Departamento de Recursos Humanos, as expectativas do Departamento de Recursos Humanos em relação aos stakeholders, a oferta actual dos stakeholders e as oportunidades de melhoria em relação a cada um dos stakeholders, estes são os campos que constituem esta poderosa ferramenta de análise estratégica.

O S.G.I.R.H. foi concebido com base nas deduções retiradas dos quadros apresentados, foi a partir deles que escolhemos quer os indicadores chave, quer os indicadores gerais que compõem todas as tabelas e gráficos que vamos apresentar ao longo deste estudo.

Mas a estratégia não se pode ficar apenas pela angariação e análise de dados, é necessário entrever eficientemente na vida activa dos colaboradores, foi implementado um plano de Comunicação Interna como ferramenta de intervenção e publicitação das actividades levadas a cabo pelo Departamento de Recursos Humanos.

A Comunicação Interna da Logística foi orientada para as seguintes prioridades estratégicas:

Reforçar a identidade Logística;

Incentivar as pessoas a participarem no processo contínuo de desenvolvimento e inovação da organização;

Reforçar o trabalho em equipa na organização;

Reforçar o sentimento de orgulho e de lealdade para com a organização.

Foi necessário consolidar as acções relativas às comunicações Ascendente e Descendente, e desenvolver esforços em novas iniciativas e acções no domínio da comunicação multidireccional, este processo foi dinamizado pelos Recursos Humanos,

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

mas teve a contribuição que se provou fundamental dos Pivot's de Comunicação¹⁷, sem eles não teria sido possível garantir a uniformidade na comunicação nem tão pouco a utilização correcta das ferramentas comunicacionais.

Os Pivot's de Comunicação foram escolhidos de entre a população geral do entreposto e os seus cargos vão desde Operador de Armazém até a Supervisores, passando por Chefes de Equipa, ou seja, foi feita uma selecção heterogénea de forma a assegurar que todas as classes de funcionários se encontravam representadas, os Pivot's de Comunicação são um elemento fundamental para criar uma ligação entre as Operações e o Departamento de Recursos Humanos.

A posição dos Pivot's de Comunicação enquanto elo privilegiado entre as Operações e o Departamento de Recursos Humanos permitem que os mesmos suscitem na população geral o interesse pela comunicação e pelas acções de cariz estratégico, só assim conseguimos propor acções que vão de encontro aos verdadeiros interesses dos operadores.

O processo de trabalho inerente à Comunicação Interna segue o seguinte fluxo, os Operadores propõem actividades de comunicação ao Pivot, este por sua vez comunica com o Operacional de Comunicação R.H. as propostas dos operadores, ou suas, tendo em conta o seu conhecimento da Cultura Organizacional do Entreposto, o Operacional de Comunicação R.H. estrutura a proposta.

A proposta é apresentada aos Directores que em conjunto com a Gestora Operacional de R.H. a analisam levando em conta os dados apurados pelo S.G.I.R.H., quando validada é dinamizada pelo Operacional de Comunicação R.H., o processo de dinamização inclui não só a actividade em si, mas também a cobertura fotográfica do evento, a redacção e a elaboração do respectivo cartaz que é afixado nos locais previamente preparados para o efeito.

Realizaram-se várias actividades de cariz estratégico:

De forma a melhorar os processos internos foi implementado um concurso de ideias entre os colaboradores intitulado O Caminho da Melhoria¹⁸.

Realizaram-se actividades lúdicas como forma de satisfazer os colaboradores exemplos disso mesmo foram: a Mini Maratona¹⁹, o Torneio de Sueca²⁰ e o Concurso de Fotografia²¹.

¹⁷ Consultar anexo 6.

¹⁸ Consultar anexo 7.

¹⁹ Consultar anexo 8.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

As edições de O Rosto da Logística²² tiveram o intuito reforçar a identidade da Logística ao mesmo tempo que permitiam que os colaboradores se conhecessem melhor.

O Donativo de software pedagógico²³ reforçou as ligações com os stakeholder's exteriores à organização, se bem que a grande maioria das instituições visadas pelo donativo foram as escolas frequentadas pelos filhos dos colaboradores.

A iniciativa que deu origem ao cartaz do Grupo ALFA²⁴, foi um simulacro levado a cabo pelo de Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho, ora o operacional de comunicação acompanhou o simulacro e difundiu-o, como forma de sublinhar a importância deste tipo de actividades, reforçando assim a ligação existente entre o Departamento de Higiene e Segurança no Trabalho e o Departamento de Recursos Humanos.

Todas estas actividades foram implementadas no tempo e os seus impactos, ou a falta deles, foram seguidos atentamente no S.G.I.R.H., fechando assim o círculo, ou seja, quando queremos melhorar a performance relacionada com um determinado indicador planeamos uma actividade que pensamos o poder dinamizar, depois da actividade ser realizada voltamos a analisar o indicador para podermos compreender o efeito da actividade no mesmo.

²⁰ Consultar anexo 9.

²¹ Consultar anexo 10.

²² Consultar anexos 11, 12, 13 e 14.

²³ Consultar anexo 15.

²⁴ Consultar anexos 16 e 17.

2 - MAPA DE CONTROLO

Figura 11 Menu Inicial Mapa de Controlo



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Os seguintes capítulos devem ser entendidos como um manual de utilização do S.G.I.R.H., o intuito dos mesmos é o de orientar os leitores sobre a forma de utilização dos ficheiros informáticos em formato Excel²⁵ disponibilizados no C.D. onde se encontra a versão digital deste estudo.

Mais pretendem fornecer indicações sobre a organização dos ficheiros para que os seus utilizadores fiquem cientes quer do destino, quer da forma como os valores digitados são processados, as vantagens do S.G.I.R.H. são evidentes, mas destaca-se a possibilidade de oferecer dados concretos respeitantes às várias áreas do Departamento de Recursos Humanos, “A melhor forma de vender uma ideia é, pois, transmiti-la com

²⁵ Anexos 1, 2, 3, 4, 5.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

base numa métrica”²⁶, se nos queremos vender a nós mesmos como valiosos parceiros estratégicos não nos podemos cingir a obter resultados, há que apresentá-los.

“A implementação de uma aplicação de gestão de recursos pode tornar-se excessivamente dispendiosa, não se resumindo à aquisição das licenças de utilização, á aquisição da infra-estrutura tecnológica e ao processo de implementação por parte de uma equipa de consultores”²⁷

Apesar do Departamento de Recursos Humanos dispor do programa SAP no seu módulo de Recursos Humanos, uma aplicação de Gestão de Recursos Humanos bastante completa ao nível genérico, que permite a informatização de bastantes das necessidades administrativas.

“De facto, manter um conjunto diversificado de aplicações e plataformas revela-se uma tarefa excessivamente pesada, mas seleccionar e implementar uma solução actual e integrada poderá não responder a todas as necessidades. Embora a nova aplicação represente uma vantagem competitiva clara, um sistema de gestão poderá representar apenas o início. Seguramente, a organização necessitará acrescentar soluções parcelares inicialmente não previstas ou associar a sua aplicação a soluções de terceiros.”²⁸

A solução foi criar um sistema económico e concebido especificamente para a organização utilizando “apenas” Excel, este sistema usa programação ao nível do Visual Basic sob a forma de macros, que nos ajudam a navegar pelas várias folhas do livro de Excel, assim consegue-se facilmente interagir com os relatórios retirados directamente de SAP, em conjunto com dados internos que na sua grande maioria são preenchidos em células, que são previamente validadas através de listas de *dropdown* para prevenir erros de input de informação.

Como poderão constatar ao longo deste documento os mapas interagem entre si, criam fluxos de informação que se alimentam mutuamente, embora originalmente os mapas tenham sido elaborados para funcionarem na Intranet da empresa, após algumas alterações ficaram prontos a funcionar em qualquer computador, desde que se encontrem todos gravados na mesma pasta, pois só assim não se perdem as hiperligações que os unem.

²⁶ BENCALEIRO, José (2006). *Scorecard de Capital Humano*, op. cit., p.39.

²⁷ PERETTI, Jean-Marie (2007). *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo, p.535.

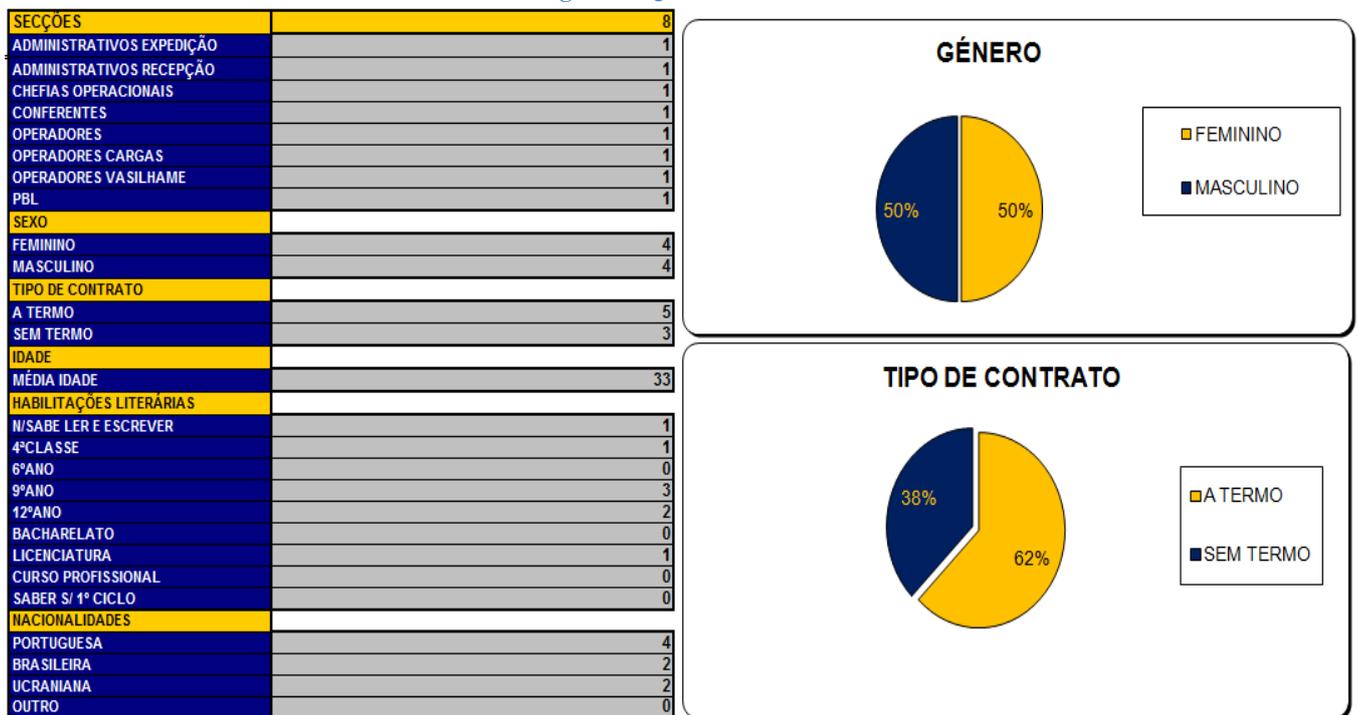
²⁸ Id., ib., p.534.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Relembramos que todos os valores apresentados são fictícios e não correspondem a nenhuma realidade organizacional, tratam-se apenas de exemplos para que possamos compreender a forma como o S.G.I.R.H. articula os dados imputados.

2.1 - Quadro de Pessoal

Figura 12 Quadro de Pessoal



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Este é um dos principais locais de carregamento de dados, o quadro de pessoal reage a uma listagem retirada de SAP, o quadro consegue absorver os dados necessários através do preenchimento de uma listagem desde de que esta se encontre pela ordem correcta: Número pessoal, Nome completo, Categoria Profissional, Unidade organizacional, Chave do sexo, Tipo contrato, Habilitações Literárias, Data de admissão, Idade do empregado e Nacionalidade.

Cada uma das células do quadro contém uma fórmula de Excel que reage à listagem.

=CONTAR.SE(E:E;"ADMINISTRATIVOS EXPEDIÇÃO AMB.AZAMB.")

=CONTAR.SE(F:F;"FEMININO")

=CONTAR.SE(F:F;"MASCULINO")

=CONTAR.SE(G:G;"Termo certo")

=CONTAR.SE(G:G;"Sem Termo (Permanente)")

=MÉDIA(J:J)

=CONTAR.SE(H:H;"*CIPROF*")+CONTAR.SE(H:H;"*PROFISS*")

=CONTAR.SE(K:K;"Português")

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

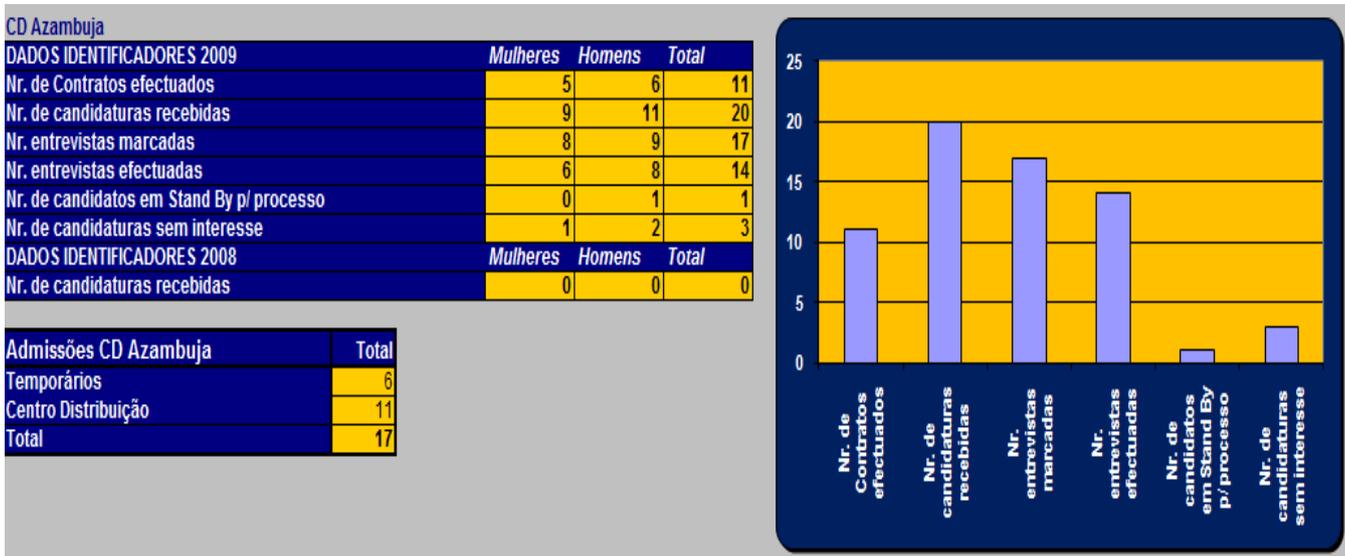
A primeira fórmula conta o número de ocorrências nas quais se verifica uma determinada condição, neste caso sempre que na coluna E esteja escrito ADMINISTRATIVOS EXPEDIÇÃO AMB.AZAMB., é contabilizado um valor no quadro, e assim sucessivamente para cada uma das células que o constituem.

A exceção reside na contagem das habilitações literárias, no que diz respeito aos cursos profissionais, uma vez que a nomenclatura que designa os vários cursos profissionais não é sempre a mesma, a fórmula soma a contagem de duas condições: *CIPROF* e *PROFISS*, sendo que os asteriscos representam todos os caracteres estejam eles isolados ou aglomerados, por outras palavras desde que se verifique a presença da expressão PROFISS ou CIPROF na coluna H é contabilizado um valor.

Os gráficos circulares representam os indicadores que a Direcção de Recursos Humanos considera mais relevantes.

2.2 - Recrutamento / Admissões

Figura 13 Quadro de Valores de Recrutamento



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Estes quadros sintetizam a informação recolhida dos indicadores referentes ao recrutamento e às entradas de colaboradores provenientes das empresas de trabalho temporário.

A título de exemplo a célula que contabiliza o número de contratos efectuados com mulheres tem a seguinte fórmula:

= 'C:\Users\Hélio Silva\Desktop\Quadros\[BD_Recrutamento.xlsm]A3

Julho'!\$E\$15

Trata-se de um *hiperlink* com outro livro de Excel, a verdadeira informação encontra-se no disco C, dentro da pasta Users, que por sua vez alberga a pasta Desktop, que alberga a pasta Quadros, dentro da pasta Quadros encontramos o livro de Excel com a designação de **BD_Recrutamento.xlsm**, a verdadeira informação espera-nos na célula **E15** da folha A3 Julho, no entanto este caminho não é fixo, ou seja, ele assume a localização da pasta onde se encontra o livro de Excel ao qual o *hiperlink* se refere, este é apenas a demonstração de onde a informação se encontra à data da redacção deste texto.

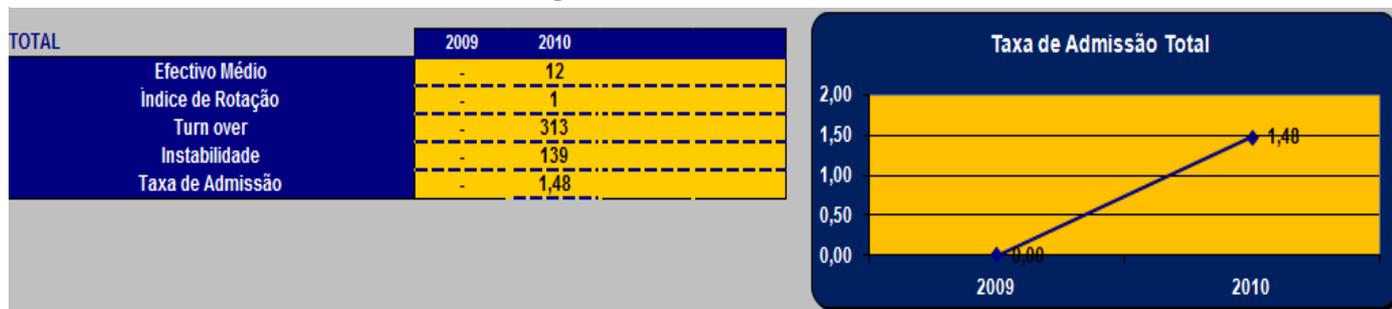
Outro tipo de *hiperlink* utilizado nestes quadros é o *hiperlink* para uma célula que se encontra no mesmo livro de Excel só que numa página diferente, como é o caso da célula que contabiliza o número de admissões de funcionários temporários:

=saídas_entradas!D20+saídas_entradas!D41+saídas_entradas!D62

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Esta fórmula soma o valor das células D20, D41 e D62 que se encontram na página saídas_entradas do livro quadropessoal CD Azambuja 2009.xlsm, ou seja a somas dos temporários admitidos ao longo do ano na secção da temperatura ambiente, na secção da temperatura controlada e na estrutura respectivamente.

Figura 14 Taxas de Recrutamento

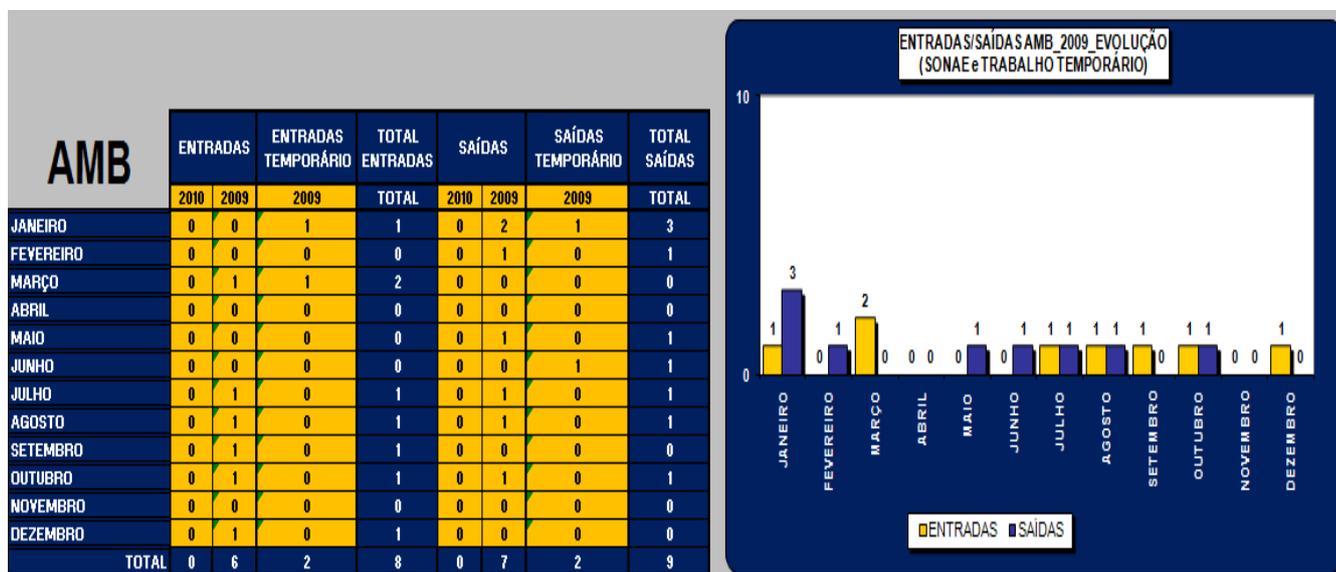


Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Os valores deste mapa são calculados na folha consagrada aos indicadores de evolução do Centro de Distribuição, mas por terem sido considerados relevantes para as decisões relativas ao recrutamento foram incluídos nesta folha, foram utilizados os seguintes hiperlinks: ='Evol CDistribuição'!D14 para o efectivo médio, ='Evol CDistribuição'!D15 para o índice de rotação, ='Evol CDistribuição'!D16 para a taxa de Turn Over, ='Evol CDistribuição'!D17 para a taxa de instabilidade e ='Evol CDistribuição'!D18 para a taxa de admissão.

2.3 - Entradas / Saídas

Figura 15 Mapa de Entradas e Saídas



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

A opção Entradas e Saídas do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos permite controlar mensalmente, e lado a lado o fluxo de entradas e de saídas de colaboradores, distinguindo os colaboradores que se encontram em regime de trabalho temporário, esta opção é constituída por quatro mapas um por cada secção e um mapa de somatórios, neste momento os mapas estão preparados para recolher automaticamente os dados referentes ao ano de 2009, no entanto já se encontra consagrado um espaço para o ano de 2010.

Este mapa em particular refere-se à secção Ambiente, vejamos as fórmulas de Excel que o automatizam tendo a consciência que os restantes funcionam da mesma forma com excepção do mapa referente aos totais:

A fórmula =**'C:\Users\Hélio Silva\Desktop\Quadros\[BD_Recrutamento.xlsm]A3 Julho'!C58** é utilizada para recolher as entradas do mês de Janeiro, trata-se de um *hiperlink* para o quadro de Contratos Efectuados por Área, que se encontra na base de dados de recrutamento.

A fórmula =**CONTAR.SE(TEMPORÁRIOS!Z:Z;TEMPORÁRIOS!AA2)** é utilizada para recolher as entradas de colaboradores temporários referentes ao mês de Janeiro, para podermos fazer compreender a forma como esta fórmula apura os resultados temos primeiro que explicar que na folha de Excel dedicada aos

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

colaboradores temporários existe uma matriz que se encontra escondida nas colunas de U a AE.

A matriz está escondida dos olhos dos operadores pois embora seja necessária à operacionalização de conceitos, não traz informação necessária ao utilizador, na coluna ZZ temos a informação concatenada das colunas O e Y, a coluna O diz-nos qual a secção a que o colaborador está alocado e a coluna Y tem a informação concatenada das colunas W e X, a coluna W retira o mês da data inserida na coluna de admissão e a coluna X retira o ano da data inserida na coluna de admissão, ou seja na coluna ZZ temos a secção, o mês e o ano de entrada. A fórmula inicial conta o número de vezes que se repete em ZZ o valor da célula AA2, ora o valor da célula AA2 é AMB12009, por outras palavras um colaborador que entrou para a secção de Ambiente no mês de Janeiro no ano de 2009.

Esta fórmula não é fixa, assim de forma a podermos contabilizar o número de colaboradores temporários admitidos no mês de Fevereiro, somos obrigados a usar a seguinte fórmula =CONTAR.SE(TEMPORÁRIOS!Z:Z;TEMPORÁRIOS!AA3) tendo em atenção que o valor de AA3 é AMB22009, ou seja colaborador que entrou para a secção do Ambiente no mês de Fevereiro no ano de 2009.

A fórmula =SOMA(C8:D8) ainda que relativamente simples por comparação, permite-nos calcular o somatório de entradas dos colaboradores com vínculo através de empresas de trabalho temporário e os colaboradores com vínculo directo.

A metade do quadro dedicada às saídas utiliza a mesma mecânica, abre-se no entanto uma excepção para o indicador que mede as saídas dos colaboradores com vínculo directo, uma vez que este usa a fórmula ='Saídas_motivos CDistribuição'!B28, que retira o valor do total referente ao mês de Janeiro do Quadro de Motivos de Saída.

2.4 - Trabalho Suplementar

Figura 16 Quadro de Horas Realizadas

| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------------------|
| Mês/ Ano | Janeiro 09 | Fevereiro 09 | Março 09 | Abril 09 | Mai 09 | Junho 09 | Julho 09 | Setembro 09 | Setembro 09 | Outubro 09 | Novembro 09 | Dezembro 09 | Total | |
| Secção | Total Horas Realizadas | Total Horas Realiz. Média Acumulada |
| TOTAL | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Os índices de trabalho suplementar espelham o esforço acrescido levado a cabo pelos colaboradores do entreposto, este indicador permite-nos medir este esforço e de certa forma ajuda-nos a detectar as necessidades referentes ao reajustamento do Orçamento de Recursos Humanos.

No entanto a reciprocidade entre estes dois índices não é directa, pois nem sempre o aumento do trabalho suplementar nos indica a necessidade de incrementar a contratação, é necessário pela parte da Administração o bom senso e o discernimento para saber distinguir entre uma situação que se vai expandir no tempo e uma situação ocasional que não justifica a contratação de mais colaboradores.

Numa óptica de marketing interno o Departamento de Recursos Humanos disponibiliza os índices de trabalho suplementar como mais um produto disponível à Administração.

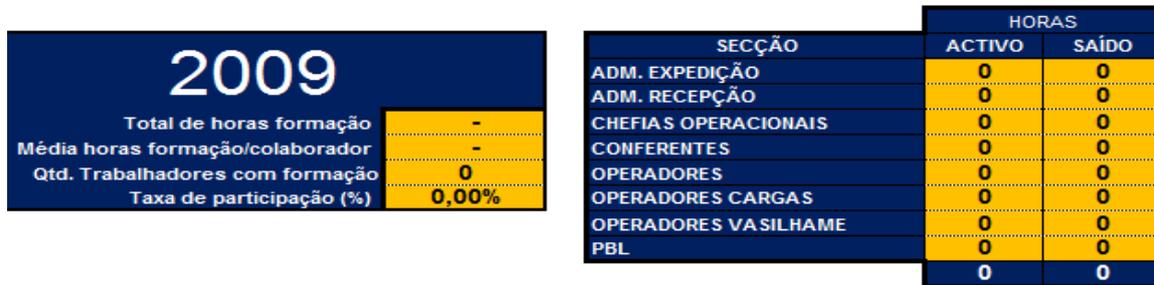
A forma como este indicador chega ao Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos é relativamente simples, o programa de processamento de salários está ligado aos relógios de ponto espalhados pelo Entreposto, este através dos relógios consegue calcular o número de horas extraordinárias realizadas em cada unidade organizacional e secção, para obtermos estes valores basta realizar uma pesquisa através da opção de dados flexíveis e posteriormente inserir esses valores mensalmente nas células respectivas do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos, para que a seguinte fórmula:

$$=(B45+C45+D45+E45+F45+G45+H45+I45+J45+K45+L45+M45)/3$$

nos dê o valor da média acumulada de horas de trabalho suplementar.

2.5 - Formação

Figura 17 Quadro de Formação



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

A formação tem vindo a ganhar cada vez mais relevância no contexto empresarial nacional, a Sonae Distribuição não é alheia a este facto, aliás é considerada uma das principais referências na área da formação, na insígnia da Logística todos os chefes de equipa são formadores credenciados que regularmente levam a cabo várias acções de formação, quer seja *On the Job* ou em sala designada para o efeito.

O principal programa de formação da Logística intitula-se P.I.N.O., ou seja, Programa de Integração de Novos Operadores e tem o objectivo de facilitar a integração dos novos colaboradores no Entreposto ao qual estão a ser admitidos, o P.I.N.O. está dividido em três pontos: o enquadramento onde se dá a conhecer a estrutura da SONAE Distribuição e a actividade dos entrepostos, as normas e procedimentos onde são leccionadas as implicações e regras de trabalho no entreposto e por fim as lições ponto a ponto compostas por fichas de trabalho que dão a conhecer as tarefas a realizar nos entrepostos.

Os pontos do Programa de Integração de Novos Operadores são distribuídos por três momentos cada um com a sua duração: a contratação com uma duração de três horas, a formação *On Job* com uma duração de trinta e seis horas e a avaliação com uma duração de uma hora.

O Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos incorporou as informações geradas pela Gestão da Formação através do Quadro de Formação, o primeiro passo passa por inserir o número de horas de formação dividindo as horas dadas a colaboradores que se encontram no activo e as de formação dadas a colaboradores que já não se encontram ao serviço da empresa.

O quadro em análise refere-se à secção da Temperatura Ambiente, na célula **E16** encontramos a fórmula =SOMA(E8:E15) que nos dá o total de horas de formação

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

dadas a colaboradores activos, na célula adjacente **F16** encontramos a fórmula **=SOMA(F8:F15)** que nos permite calcular o valor total de horas de formação dadas a colaboradores não activos, na célula **B10** através da fórmula **=E16+F16** obtemos o total de horas de formação dadas.

Na célula **B11** calculamos a média de horas de formação por colaborador usando a fórmula **=E16/'Quadro pessoal_AMB'!C5**, que nos permite dividir o numero total de horas de formação dadas a colaboradores activos em **E16** pelo numero total de funcionários activos contabilizados em na célula **C5** do quadro de pessoal da temperatura ambiente.

O número de trabalhadores com formação é inserido manualmente **B12** para que depois possamos apurar a taxa de participação em **B13** com a fórmula **=B12/'Quadro pessoal_AMB'!C5**, este valor é apurado sob a forma de percentagem.

No Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos existem três quadros, um para cada uma das secções e um quarto que permite calcular o total do entreposto.

2.6 - Temporários

Figura 18 Quadro de Temporários

| <i>TEMPORÁRIOS</i> | |
|------------------------|----------|
| ACTIVO | 3 |
| INACTIVO | 3 |
| PLR | 1 |
| VERTENTE HUMANA | 1 |
| INTERIMAN | 1 |
| SELECT | 1 |
| MULTITEMPO | 1 |
| ADECO | 1 |
| FULL-TIME | 4 |
| PART-TIME | 2 |
| MASCULINO | 4 |
| FEMININO | 2 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

O ramo da logística é um ramo extremamente sazonal e embora as equipas de trabalho sejam bastante coesas, a necessidade de recorrer a empresas que prestam serviços de trabalho temporário é uma necessidade quotidiana, no entanto os fluxos desta necessidade variam constantemente.

A responsabilidade da Gestão da Contratação recai sobre o Departamento de Recursos Humanos e sobre esta vem acrescida a de controlar as necessidades sazonais e imediatas de reforços à força de trabalho, esta fonte de *outsourcing* embora seja uma ajuda preciosa precisa de ser controlada com todo o rigor, para este efeito o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos dedica uma secção às empresas prestadoras de trabalho temporário.

O primeiro passo para assumir o controlo foi a criação de uma listagem com os seguintes tópicos: nome da firma, data de admissão, regime, nome do colaborador, sexo, área, activo ou inactivo, turno, tipo de contrato, data de saída, secção e observações, todos estes tópicos estão sujeitos a uma filtragem automática para facilitar a pesquisa da listagem.

O preenchimento de alguns destes tópicos é feito através de listas de validação de células, esta opção permite um preenchimento mais eficaz e para além disso desta forma eliminamos a possibilidade de um erro ortográfico impedir a colheita de dados feita no quadro.

As células sob o tópico de nome da firma estão validadas com: PLR, VERTENTE HUMANA, INTERIMAN, SELECT, MULTITEMPO e ADECO.

As células sob o tópico de regime estão validadas com: FULL-TIME e PART-TIME.

As células sob o tópico de sexo estão validadas com: MASCULINO e FEMININO.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

As células sob o tópico de área estão validadas com a denominação das várias áreas como por exemplo: ADMINISTRATIVOS EXPEDIÇÃO AMB.AZAMB., ADMINISTRATIVOS EXPEDIÇÃO T.C. AZAMB., ADMINISTRATIVOS RECEPÇÃO AMB.AZAMB., ADMINISTRATIVOS RECEPÇÃO T.C. AZAMB., CHEFIAS OPERACIONAIS AMB., CHEFIAS OPERACIONAIS T.C. AZAMB., CONFERENTES AMB.AZAMB., CONFERENTES T.C. AZAMB., DIRECÇÃO – AZAMBUJA e EQUIPA ADMINISTRATIVA COMUM – AZAMBUJA.

As células sob o tópico de activo ou inactivo estão validadas com: ACTIVO e INACTIVO.

As células sob o tópico de turno estão validadas com: 6h-15h, 8h-17h, 10h-19h, 15h-0h, 17h-02h e 23h30-8h.

As células sob o tópico de secção estão validadas com: AMB, TC e EST.

O preenchimento desta listagem alimenta o Quadro de Temporários que através de fórmulas recolhe os dados necessários, para podermos perceber a mecânica inerente a esta recolha ficam alguns exemplos:

A fórmula =CONTAR.SE(H:H;"ACTIVO") encontra-se na célula **C10** e contabiliza o número de vezes que a palavra **ACTIVO** se repete na coluna **H:H**, todos os valores são encontrados desta forma com excepção do nome das empresas de trabalho temporário que utiliza a fórmula:

=CONTAR.SE(B\$24:B\$65536;"VERTENTE HUMANA") para não repetir resultados uma vez que a coluna da firma se encontra directamente por debaixo do quadro e se contássemos na coluna B:B iríamos contar a legenda do próprio quadro como um valor.

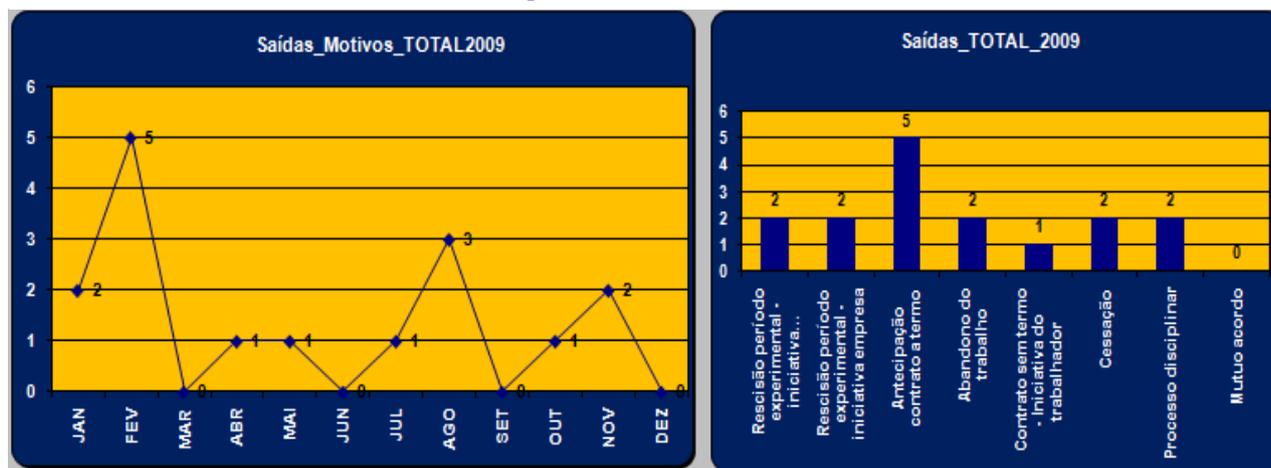
2.7 - Motivos de Saída

Figura 19 Quadro de Saída

| TOTAL | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|
| TOTAIS | | | | | | | | | | | | | |
| Motivo | JAN | FEY | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOY | DEZ | |
| Rescisão período experimental - iniciativa trabalhador | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Rescisão período experimental - iniciativa empresa | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Antecipação contrato a termo | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| Abandono do trabalho | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Contrato sem termo - Iniciativa do trabalhador | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Cessação | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Processo disciplinar | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Mutuo acordo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Motivos de demissão por iniciativa do trabalhador | | | | | | | | | | | | | |
| Mudança de residência | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Falta de transporte | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Melhor oportunidade / Yencimento | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 |
| Estudos / Razões familiares | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Motivos pessoais | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| Motivos de saúde | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reforma | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outro | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Totais | | | | | | | | | | | | | |
| Demissões - iniciativa empregador | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 |
| Demissões - iniciativa trabalhador | 1 | 2 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 10 |
| | 2 | 5 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 0 | 16 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Figura 20 Gráficos de Saída



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

O ficheiro **motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsx**²⁹ é autónomo do ficheiro **quadropessoal CD Azambuja 2009.xlsx**³⁰, no entanto a informação recolhida nos motivos de demissão inclui o Quadro de Saídas que é vital para a operacionalização dos

²⁹ Anexo 2.

³⁰ Anexo 1.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

mais variados conceitos dentro do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos, a forma encontrada para cruzar a informação destes quadros foi a implementação no ficheiro **quadropessoal CD Azambuja 2009.xlsm** de tabelas alimentadas pelo ficheiro **motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm**.

Vejamos um exemplo de forma a clarificar a mecânica inerente a este processo, o valor correspondente ao número de colaboradores que rescindiriam o contrato enquanto se encontravam em período experimental, na secção Ambiente no mês de Janeiro e por iniciativa do próprio trabalhador é apresentado na célula **B8** e chega-nos através do seguinte *hiperlink*:

= 'C:\Users\HélioSilva\Desktop\Trabalhos\Mestrado\TESE\Quadros\[motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm]AMB Janeiro'!\$D\$3, o Quadro de Saída encontra-se completamente automatizado com *hiperlinks* análogos, com a ressalva dos totais que são calculados através de fórmulas de soma como esta **=SOMA(B26:B27)**, aplicada na célula **B28** para nos proporcionar as saídas totais da secção Ambiente referentes ao mês de Janeiro.

Por fim o Quadro de Saída alimenta dois gráficos, um gráfico de linhas que representa os totais de saídas mensais e um gráfico de barras que representa os motivos pelos quais os colaboradores abandonaram a organização.

Figura 21 Tempo de Permanência

| TEMPO DE PERMANÊNCIA | | |
|----------------------|-----------|---|
| 0 Anos e 1 meses | 4 | |
| 0 Anos e 2 meses | 0 | |
| 0 Anos e 3 meses | 0 | |
| 0 Anos e 4 meses | 1 | |
| 0 Anos e 5 meses | 1 | |
| 0 Anos e 6 meses | 1 | 7 |
| 0 Anos e 7 meses | 5 | |
| 1 Ano e 0 Meses | 1 | 6 |
| 1 Ano e 1 Meses | 0 | |
| 1 Ano e 2 Meses | 1 | |
| 1 Ano e 5 Meses | 0 | |
| 1 Ano e 6 Meses | 0 | 1 |
| 2 Anos e 6 meses | 1 | |
| 3 Anos e 4 meses | 0 | |
| 4 Anos e 2 meses | 0 | |
| 4 Anos e 9 meses | 1 | |
| Total | 16 | |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

Ainda dentro do ficheiro **motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm** encontramos o quadro responsável por medir o Tempo de Permanência de cada um dos colaboradores, a informação apurada nestes quadros também é alvo de *hiperlinks*, na

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

célula **Q7** da página dos Motivos de Saída encontramos o seguinte comando:

= 'C:\Users\Hélio Silva\Desktop\Trabalhos\Mestrado\TESE\Quadros\[motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm]Permanência'!C6, através dele podemos visualizar directamente o resultado obtido na célula **C6** da página **Permanência** do livro **motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm**, ou seja, o número de colaboradores que saíram da secção Ambiente no período relativo ao primeiro mês de contrato.

2.8 - Absentismo

Figura 22 Quadro de Absentismo

| ABSENTISMO AMB | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| COMPARATIVO AUSÊNCIAS(%) | | | | | | | | | | | | | |
| | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | MÉDIA |
| 2010 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| 2009 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| COMPARATIVO AUSÊNCIAS POR ACIDENTE DE TRABALHO (%) | | | | | | | | | | | | | |
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | MÉDIA |
| 2009 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| ADMINISTRATIVOS EXPEDIÇÃO | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| ADMINISTRATIVOS RECEPÇÃO | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| CHEFIAS OPERACIONAIS | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| CONFERENTES | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| OPERADORES | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| OPERADORES CARGAS | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| OPERADORES VASILHAME | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| PBL | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| COMPARATIVO AUSÊNCIAS POR MATERNIDADE (tudo relacionado com maternidade) (%) | | | | | | | | | | | | | |
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | MÉDIA |
| 2010 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| 2009 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| COMPARATIVO AUSÊNCIAS POR BAIXA (%) | | | | | | | | | | | | | |
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | MÉDIA |
| 2010 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |
| 2009 | | | | | | | | | | | | | 0,00% |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

O controlo do absentismo é uma das prioridades estratégicas do Departamento de Recursos Humanos, os indicadores referentes ao absentismo nas suas diferentes leituras, mostram-nos uma vertente considerável do grau de empenho dos colaboradores, “O

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

desenvolvimento de uma relação profissional equilibrada pressupõe uma prestação de trabalho continuada e constante. O empregado deve ter consciência de que a sua ausência do posto de trabalho gera disfuncionalidades, não só ao nível da sua área de trabalho, mas também ao das restantes áreas e que sérios prejuízos, tanto ao nível da prestação de serviço, como da qualidade, se podem verificar por este facto³¹.

Com base na monitorização dos gráficos e tabelas que antecedem e através da Comunicação Interna foram levadas a cabo acções de combate ao absentismo, exemplo disso é a iniciativa Sempre Presente que se desenrolou em duas vertentes.

A primeira vertente tem uma periodicidade mensal e consiste na afixação de cartazes de agradecimento aos colaboradores que tiveram 0% de absentismo no mês em questão³².

A segunda vertente tem uma periodicidade trimestral e consiste na distribuição de uma carta de agradecimento assinada e entregue pelo Director do Entrepasto, a cada um dos colaboradores que tiveram 0% de absentismo no trimestre em questão³³.

As elevadas taxas de absentismo são um flagelo a combater e o Departamento de Recursos Humanos assumiu a responsabilidade sobre esta batalha, a iniciativa Sempre Presentes foi implementada e os seus efeitos foram medidos, demonstrando assim a utilidade, pertinência e eficácia quer da iniciativa em si, quer do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos uma vez que este é a ferramenta que permite controlar os índices de absentismo.

Os colaboradores sentiram que o seu esforço por estarem sempre presentes era reconhecido pela Direcção e aqueles que anteriormente não levavam em consideração a sua própria assiduidade, tornaram-se conscientes desse facto e esforçaram-se para que os seus nomes constassem das listas mensais, para que eventualmente viessem a receber o agradecimento pessoal do Director do Entrepasto.

Embora nos pareça obvio que o absentismo é um dos principais culpados pela entropia organizacional, só nos apercebemos deste facto porque temos a consciência global do processo de trabalho e assim podemos apurar os danos causados pela falta de um elemento, ora nem todos os colaboradores estão cientes deste processo, mas ao apontarmos o foco das atenções para estes indicadores despertamos a consciência até

³¹ MOURA, Estêvão (2004). *Manual de Gestão de Pessoas Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*, Lisboa, Edições Sílabo, p.168.

³² Consultar anexo 18.

³³ Consultar anexo 19.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

dos mais incautos para a correlação entre a ausência de alguns e a sobrecarga dos restantes.

No Menu Inicial do Mapa de Controlo podemos encontrar três folhas de Excel dedicadas à monitorização das taxas de absentismo, uma para cada secção, ou seja Temperatura Controlada, Temperatura Ambiente e Estrutura, para exemplificar a forma como o absentismo é controlado vamos analisar a folha dedicada à Temperatura Ambiente.

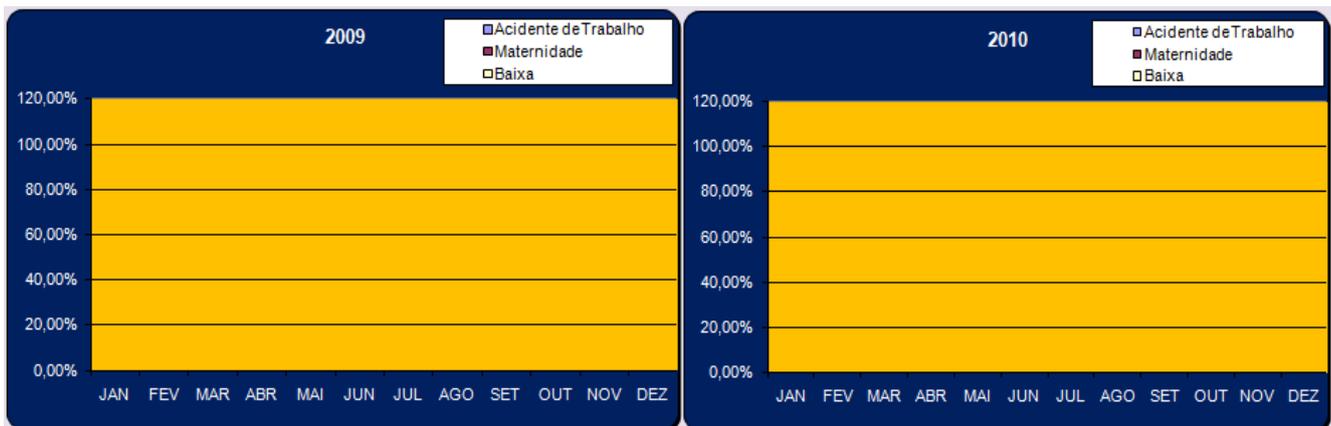
A folha apresenta cinco quadros e todos eles com a mesma estrutura, uma coluna dedicada a cada um dos meses e no final uma coluna dedicada à média anual calculada através do uso da seguinte fórmula =SOMA(B12:M12)/12, neste caso particular a fórmula está dedicada à linha 12 da folha, que por sua vez contabiliza o valor de absentismo total referente ao ano de 2009.

O primeiro mapa trata dos valores totais do absentismo dentro da secção e contempla quer o ano de 2009, quer o ano de 2010.

O segundo mapa trata dos distribuídos por unidade organizacional e contempla apenas o ano corrente, que no caso se trata do ano de 2009.

Os três mapas seguintes tratam o absentismo respectivamente pelas três maiores causas de absentismo detectadas no Entrepasto que são: os acidentes de trabalho, as maternidades e as baixas médicas, todos eles contemplam o ano de 2009 e de 2010 e de modo a nos darem uma percepção visual articulam-se com os seguintes gráficos.

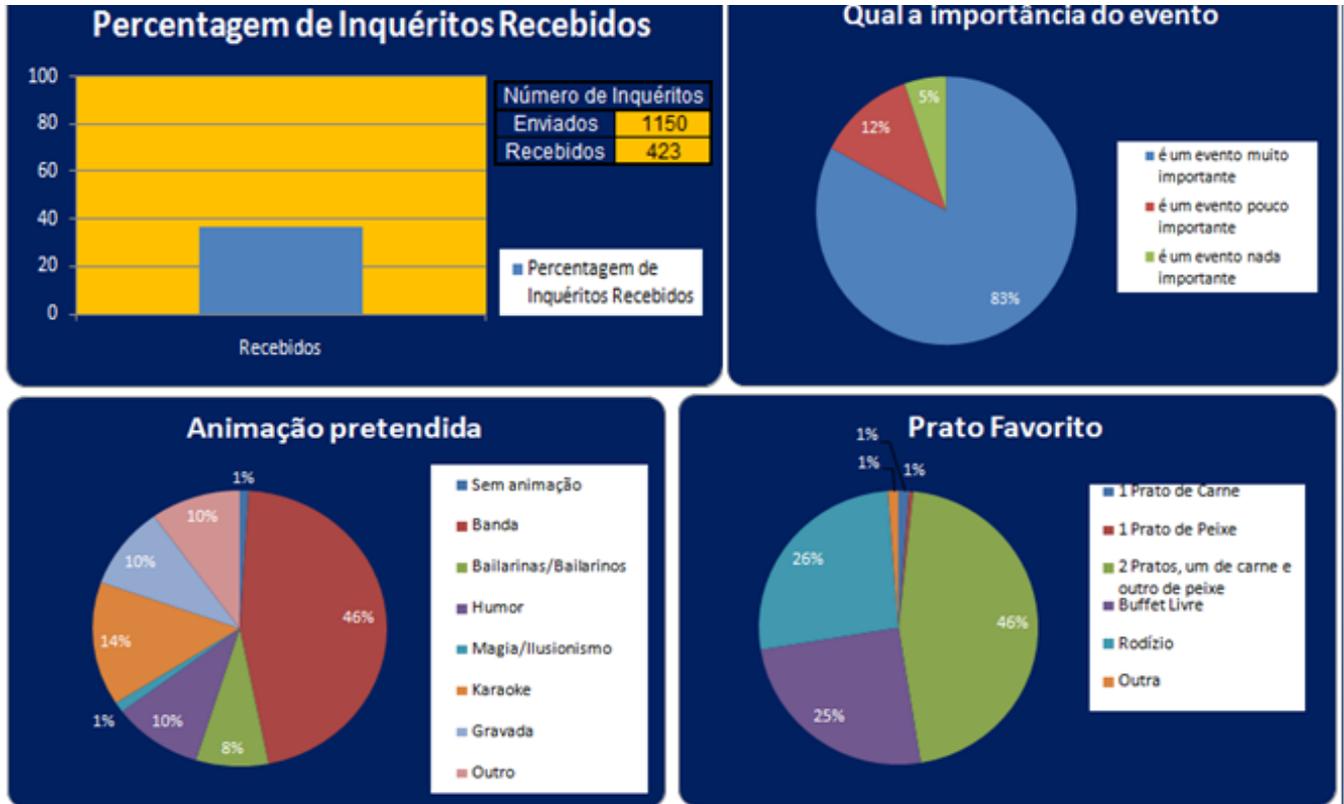
Figura 23 Gráficos de Absentismo



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

2.9 - Acções tomadas em curso

Figura 24 Gráficos Inquérito de Natal



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

A página dedicada às acções tomadas em curso caracteriza-se essencialmente pela sua flexibilidade, as restantes áreas a que o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos se dedica são obtidas de uma forma rígida, ou seja, são recolhidas informações que posteriormente passam pelo crivo do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos de forma a serem apurados resultados, este processo resulta numa estrutura inflexível, os resultados variam mas os indicadores são constantes.

Actualmente um dos paradigmas que rege o ratio dourado para o sucesso é a flexibilidade das estruturas, a capacidade que uma organização tem de se adaptar a novas situações e a novas exigências passa obrigatoriamente pela capacidade que essa mesma organização tem de reconhecer sistematicamente novas oportunidades e ameaças.

Embora o presente exemplo retrate um inquérito de satisfação dirigido às preferências e à própria pertinência do jantar de Natal, nada impede que este espaço seja usado como laboratório para a criação de novos indicadores que possam posteriormente

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

vir a ser integrados na estrutura do próprio Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

Lutar contra uma folha de cálculo em branco é um exercício que requer bastante auto-determinação, é necessário olhar para um vazio infinito de possibilidades para podermos determinar-lhe o centro e construir a partir dele um sistema de interpretação do real, mantendo contudo a consciência de que por mais limitado que este seja é tudo aquilo a que podemos ambicionar.

2.10 - Orçamento do Centro de Distribuição

Figura 25 Quadro de Orçamento

| | ORÇADO | REAL | | | | | | | | | | | | DIFERENÇA | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 2009 | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| ADMINISTRATIVOS EXPEDIÇÃO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| ADMINISTRATIVOS RECEPÇÃO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| CHEFIAS OPERACIONAIS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| CONFERENTES | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| OPERADORES CARGAS | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| OPERADORES | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| TOTAIS | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 | -6 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

O Orçamento do Centro de Distribuição é talvez a peça mais básica e ao mesmo tempo a mais importante do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos, por analogia podemos dizer que o Quadro de Orçamento é o Rei do nosso tabuleiro, senão vejamos, a simplicidade do cálculo faz-nos lembrar o limite de movimentos a uma única casa do Rei no tabuleiro de Xadrez, mas, se optarmos por o ignorar o mais certo é que em poucas jogadas tenhamos que dar o jogo por perdido.

O factor financeiro embora não seja explícito neste mapa é facilmente traduzido pela Direcção de Recursos Humanos, basta efectuar o seguinte calculo, a cada categoria profissional está associado um valor salarial e a multiplicação desse valor pelo número de colaboradores reais associados a essa categoria que existem no entreposto a um dado momento dá-nos o valor base das despesas com o pessoal.

Podemos indiciar o Orçamento do Centro de Distribuição como o principal indicador financeiro do *Balanced Scorecard*, na medida em que as despesas com o pessoal representam uma fatia considerável do Orçamento Financeiro do Entreposto.

O Quadro de Orçamento representa três valores distintos, são eles: o orçado que corresponde ao número de funcionários que a Direcção de Recursos Humanos considerou exequível para cada uma das categorias profissionais, o real cujo valor é retirado do Quadro de Pessoal respectivo e a diferença que é apurada através da seguinte fórmula $=D4-B4$ para o mês de Janeiro na categoria de Administrativos de Expedição, sendo que **D4** representa o valor real e **B4** representa o valor orçado.

A operação descrita acima é efectuada mensalmente e repetida para cada uma das categorias profissionais, sendo que estas se encontram divididas pelas secções do entreposto, por fim temos um quadro que efectua o somatório, para que deste modo possamos perceber a expressão total destes valores

2.11 – Indicadores

Figura 26 Glossário de Indicadores

| | |
|---|---|
| <p>EFFECTIVO MÉDIO</p> $\frac{\text{Efectivo final N} + \text{Efectivo final (N-1)}}{2}$ | <p>TAXA DE RECÉM-ADMITIDOS</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ empregados demitidos no 1}^\circ \text{ ano de admissão} * 100}{\text{n}^\circ \text{ admitidos no período}}$ |
| <p>ÍNDICE DE ROTAÇÃO</p> $\frac{\text{Efectivo final}}{\text{Efectivo inicial} + \text{entradas} + \text{saídas}}$ | <p>TAXA DE DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ empregados demitidos voluntariamente no período} * 100}{\text{n}^\circ \text{ de demissões no período}}$ |
| <p>TURN OVER</p> $\frac{\text{Entradas} + \text{Saídas} * 100}{\text{Efectivo médio}}$ | <p>TAXA DE DEMISSÕES INVOLUNTÁRIAS</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ empregados demitidos involuntariamente no período} * 100}{\text{n}^\circ \text{ de demissões no período}}$ |
| <p>INSTABILIDADE</p> $\frac{\text{Saídas voluntárias} + \text{Despedimentos} * 100}{\text{Efectivo médio}}$ | <p>TAXA DE TEMPORÁRIOS</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ de FTEs temporários} * 100}{\text{n}^\circ \text{ total de FTEs da empresa}}$ |
| <p>TAXA DE ADMISSÃO</p> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de FTEs admitidos no período}}{\text{Efectivo médio}}$ | <p>ÍNDICE DE ABSENTISMO</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ dias perdidos}}{\text{n}^\circ \text{ dias trabalhados}}$ |
| <p>RÁCIO DE OPERACIONALIDADE</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ médio de FTEs c/ funções operacionais}}{\text{n}^\circ \text{ médio de FTEs c/ funções não operacionais}}$ | <p>TAXA DE ABSENTISMO</p> $\frac{\text{Horas de ausência} * 100}{\text{Potencial máximo de horas}}$ |
| <p>TAXA DE PROCESSOS DISCIPLINARES COM APLICAÇÃO DE SANÇÃO</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ de processos disciplinares com aplicação de sanção}}{\text{n}^\circ \text{ de processos disciplinares instaurados} * 100}$ | <p>TOTAL DE HORAS DE FORMAÇÃO</p> <p>horas formação activo+horas formação saído</p> |
| <p>MÉDIA DE HORAS DE FORMAÇÃO / COLABORADOR</p> $\frac{\text{Quantidade horas formação activo}}{\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores activos}}$ | <p>TAXA DE PARTICIPAÇÃO NA FORMAÇÃO</p> $\frac{\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores activos com formação}}{\text{n}^\circ \text{ de trabalhadores activos}}$ |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

O acto de arquitectar um Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos não deve ser indiferente ao público-alvo, ao qual está destinado o S.G.I.R.H. em questão

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

foi arquitectado de forma a responder às necessidades de dois principais clientes internos: a Direcção de Recursos Humanos e a Direcção do Entrepasto.

No caso da Direcção de Recursos Humanos o Glossário de Indicadores utilizados ao longo do Sistema não seria necessário, uma vez que a Direcção de Recursos Humanos é composta por profissionais altamente especializados no ramo dos Recursos Humanos, ou seja, a linguagem matemática e estatística utilizada no sistema dispensa qualquer tipo de apresentações ou explicações adicionais para poder ser interpretada por qualquer membro desta Direcção.

Já no caso da Direcção do Entrepasto a situação altera-se um pouco, não no grau de qualificação, uma vez que esta também é composta por profissionais altamente especializados, mas sim no seu cariz pois estes profissionais não têm obrigatoriamente que conhecer a priori o léxico inerente à Gestão de Recursos Humanos.

“Como queremos que os nossos pares nos reconheçam como parceiros de negócio, se não somos capazes de falar um tipo de linguagem que eles entendam?”³⁴

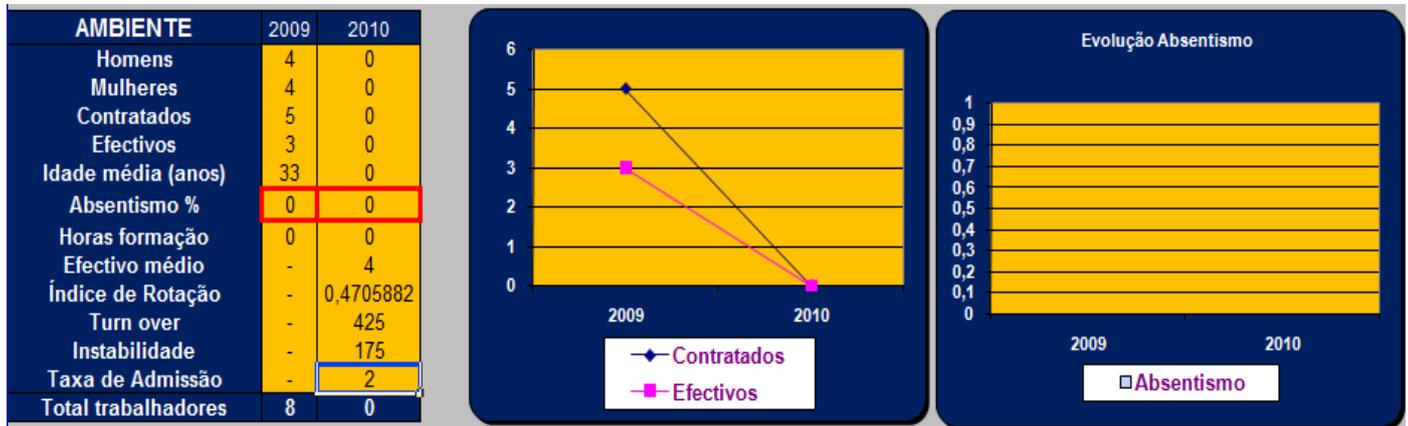
O papel do Departamento de Recursos Humanos é o de criar valor estratégico na Organização, mas para que o esforço do Departamento de Recursos Humanos se possa transformar em valor é necessário que o produto deste esforço não seja apócrifo e possa ser entendido por todos aqueles a que se destina.

A linguagem comum entre o Departamento de Recursos Humanos e a Direcção do Entrepasto é a matemática, logo ela foi a ponte que permitiu criar este Glossário de Indicadores, que vem assim garantir a transparência da mensagem e o entendimento pleno entre estes dois interlocutores.

³⁴ BENCALEIRO, José (2006). *Scorecard de Capital Humano*, op. cit., p.16.

2.12 - Evolução do Centro de Distribuição

Figura 27 Gráfico/Quadro de Evolução



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

A história de uma instituição não passa apenas pelo cantar dos seus grandes feitos, podemos aprender muito com o quotidiano, e talvez, até ainda mais com os seus fracassos.

A realidade por si ou apenas a memória dela não é suficiente para contarmos a história da nossa Organização, é necessário registar e acima de tudo compreender, quais as condicionantes internas e externas que proporcionaram, o caminho que uma determinada acção potencial percorreu para chegar ao acto, é a compreensão e não a memória que nos permite criar as ferramentas necessárias para alavancar a Organização, no entanto, não nos podemos esquecer que no processo cognitivo a memória é um componente vital da compreensão.

O Departamento de Recursos Humanos aceita este raciocínio como verdadeiro, nesta óptica, foi com base nele que foi incluído no Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos uma área dedicada à Evolução do Centro de Distribuição, esta área oferece o registo anual de alguns indicadores, que poderão ser utilizados na definição das condicionantes internas necessárias à compreensão da história da Organização.

O exemplo escolhido é referente à secção de Temperatura Ambiente e os indicadores que começaram já a ser recolhidos no ano de 2009 são os seguintes:

O número de colaboradores do sexo masculino que é apurado na célula C7 através do hiperlink ='Quadro pessoal_AMB'!\$C\$16.

O número de colaboradores do sexo feminino que é apurado na célula C8 através do hiperlink ='Quadro pessoal_AMB'!\$C\$15.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

O número de colaboradores em regime de contrato que é apurado na célula C9 através do hiperlink ='Quadro pessoal_AMB'!\$C\$18.

O número de colaboradores em regime efectivo que é apurado na célula C10 através do hiperlink ='Quadro pessoal_AMB'!\$C\$19.

A idade média dos colaboradores que é apurado na célula C11 através do hiperlink ='Quadro pessoal_AMB'!\$C\$21.

A média da taxa de absentismo que é inserida manualmente na célula C12.

O total de horas de formação que é apurado na célula C13 através do hiperlink ='Formação CDistribuição'!\$E\$16.

Todos os indicadores referidos até aqui encontram-se disponíveis no ano de 2009 e serão disponibilizados no ano de 2010, tornando-se os valores de 2009 referenciais para apurar o efectivo médio de 2010 na célula D14 através da seguinte fórmula $=((C7+C8)+(D7+D8))/2$, que soma o número total de colaboradores referentes ao ano de 2009 e ao ano de 2010 para depois o dividir por 2.

Todos os indicadores seguintes apesar de já se encontrarem devidamente preparados só estarão disponíveis a partir de 2010, pois de modo a serem apurados necessitam dos valores referenciais de 2009.

O índice de rotação será calculado na célula D15 através da seguinte fórmula $=(C7+C8)/((D7+D8)+saídas_entradas!E20+saídas_entradas!I20)$, que como podemos verificar divide o número total de colaboradores no ano de 2009 pela soma do número total de colaboradores do ano de 2010 com o total de entradas em $saídas_entradas!$E20 e o total de saídas em $saídas_entradas!$I20 .

Na célula D16 calculamos o turn over através da seguinte fórmula, $=(saídas_entradas!$E$20+saídas_entradas!$I$20)/Evol CDistribuição'!D14)*100$, esta fórmula soma o número de entradas e saídas para depois o dividir pelo efectivo médio, posteriormente o resultado desta operação é multiplicado por 100.

A célula D17 encontra-se reservada para o calculo do índice de instabilidade, o uso da fórmula $=(Saídas_motivos CDistribuição'!N28)/Evol CDistribuição'!D14)*100$

foi essencial para este cálculo uma vez que divide o total de demissões em $'Saídas_motivos CDistribuição'!N28$, pelo efectivo médio em $'Evol CDistribuição'!D14$, para depois multiplicar o resultado desta operação por 100.

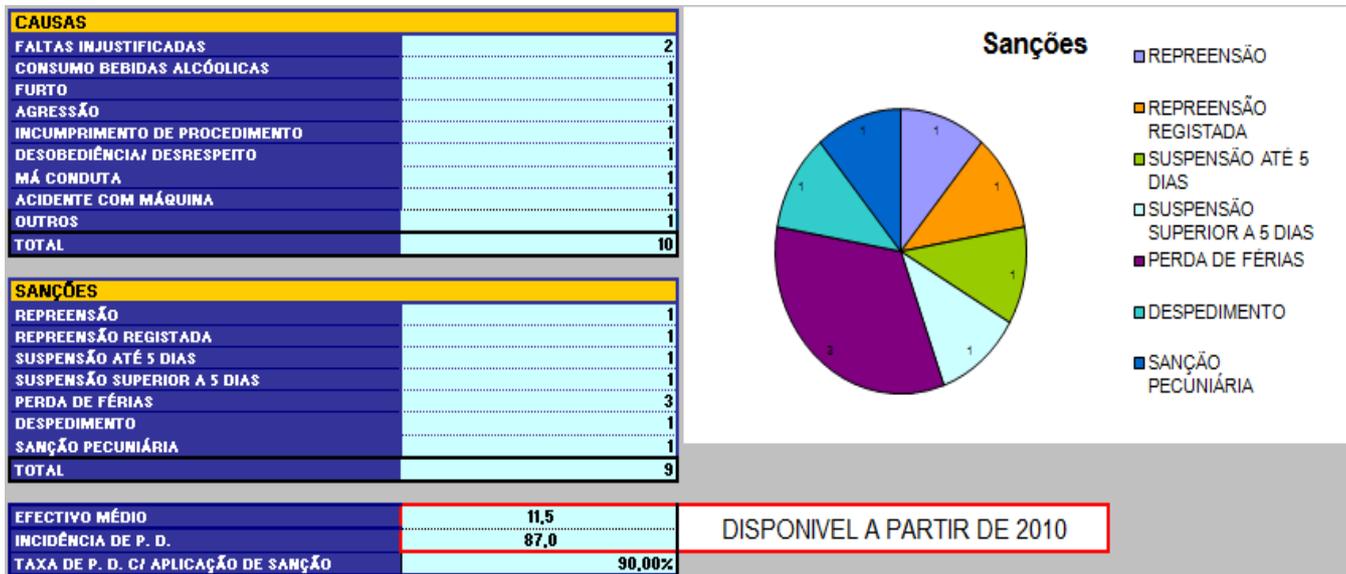
Por último na célula D18 calculamos a taxa de admissão através do uso da seguinte fórmula, $=saídas_entradas!$E$20)/Evol CDistribuição'!D14$, que divide o número total

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico
de entradas em saídas_entradas!\$E\$20 pelo efectivo médio em 'Evol
CDistribuição!'D14.

A pertinência e importância desta secção do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos são proporcionais ao tempo decorrido desde a sua implementação, no primeiro ano só temos alguns dos indicadores mais básicos mas à medida que os anos vão decorrendo vamos conseguindo delinear a percepção do percurso percorrido pela nossa Organização.

2.13 - Processos Disciplinares

Figura 28 Quadro/Gráfico de Processos Disciplinares



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

A vida dentro de uma organização nem sempre corre como esperado, a interacção de vários seres humanos num espaço restrito está invariavelmente sujeita a conflitos pessoais e organizacionais, para garantir que estes conflitos são reduzidos a meras ocorrências esporádicas e se mantêm com a mínima importância possível, a empresa vê-se obrigada a accionar os seus poderes disciplinares através da Direcção de Recursos Humanos.

A instauração e conseqüente tramitação dos processos disciplinares não é da responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, mas sim da Direcção de Recursos Humanos, no entanto todos os processos disciplinares são arquivados no dossier do respectivo colaborador e uma vez que todos os dossiers se encontram na posse do Departamento de Recursos Humanos, cabe a este facilitar todo e qualquer documento que possa ter importância nos procedimentos inerentes ao processo disciplinar.

Os prazos de entrega de documentação são cruciais para o sucesso processual, não basta garantir que os processos disciplinares estão devidamente documentados, há que garantir que os documentos que o compõem chegam aos destinatários no prazo devido, para esse efeito foi adicionado o Quadro de Processos Disciplinares no Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

A mecânica inerente ao Quadro de Processos Disciplinares é relativamente simples, pois parte do singular para o geral, os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos apenas têm que preencher uma tabela com os determinados tópicos: na coluna **A:A** inserimos o *Numero*, na coluna **B:B** inserimos o *Nome*, na coluna **C:C** a respectiva *Secção*, na coluna **D:D** inserimos o *Numero do processo*, na coluna **E:E** inserimos a *Causa do Processo* utilizando a seguinte validação de células =**\$B\$8:\$B\$16** o que significa que podemos optar pelas seguintes causas: FALTAS INJUSTIFICADAS, CONSUMO BEBIDAS ALCÓOLICAS, FURTO, AGRESSÃO, INCUMPRIMENTO DE PROCEDIMENTO, DESOBEDIÊNCIA/ DESRESPEITO, MÁ CONDUTA, ACIDENTE COM MÁQUINA e OUTROS.

Na coluna **F:F** inserimos a data de *Início do Processo*, na coluna **G:G** inserimos a data de *Fim do Processo*, na coluna **H:H** inserimos a devida *Sanção Disciplinar* utilizando a seguinte validação de células: REPREENSÃO; REPREENSÃO REGISTADA; SANÇÃO PECUNIÁRIA; PERDA DE 1 DIA DE FÉRIAS; PERDA DE 2 DIAS DE FÉRIAS; PERDA DE 3 DIAS DE FÉRIAS; SUSPENSÃO ATÉ 5 DIAS; SUSPENSÃO SUPERIOR A 5 DIAS; DESPEDIMENTO ou XXX no caso de não se verificar aplicação de sanção disciplinar.

A coluna **I:I** foi deixada em branco, para que caso surja a necessidade disso sejam inseridas as *Observações* convenientes.

Quando a tabela se encontra devidamente preenchida as seguintes fórmulas ocupam-se de contabilizar as várias causas que se encontram na origem do processo disciplinar:

Na célula **C8** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E7:E206;"*INJUSTIFICADAS").

Na célula **C9** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E7:E206;"*CONSUMO BEBIDAS ALCÓOLICAS*").

Na célula **C10** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E7:E206;"Furto").

Na célula **C11** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E7:E209;"AGRESSÃO").

Na célula **C12** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E7:E206;"*INCUMPRIMENTO*").

Na célula **C13** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E17:E206;"DESOBEDIÊNCIA/ DESRESPEITO").

Na célula **C14** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E17:E206;"*conduta").

Na célula **C15** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E18:E206;"*máquina").

Na célula **C16** aplicamos a fórmula: =CONTAR.SE(E17:E206;"*outros").

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Na célula **C17** contabilizamos o número total de processos disciplinares, para esse efeito usamos a fórmula **=SOMA(C8:C16)**, que nos permite apurar a soma de todas as causas que originaram processos.

O processo de recolha de informação relativa às sanções disciplinares aplicadas segue o mesmo raciocínio lógico e a informação relativa ao total é apresentada na célula **C27**.

O efectivo médio só se encontra disponível no ano de 2010, mas no entanto este mapa já se encontra preparado na célula **C29** com o *hiperlink* **=Evol CDistribuição!'D14+'Evol CDistribuição!'D30+'Evol CDistribuição!'D46**, para receber o valor do mesmo e na célula **C30** com a fórmula **=(C17*100)/C29** que nos dá taxa de incidência de processos disciplinares.

Por último na célula **C31** dividimos o numero total de processos disciplinares, pelo número de sanções aplicadas, multiplicamos esse valor por 100 através da seguinte fórmula **=(C27/C17)*100%** e achamos a taxa de processos que tiveram aplicação de sanção disciplinar.

2.14 - Totais Acumulados

A importância de uma folha de cálculo dedicada exclusivamente aos totais apurados é auto-evidente, pois caminha lado a lado com a necessidade de contrabalançar os valores apurados, uma das analogias correntes na literatura consultada consiste na comparação entre os valores totais e um *dashboard* organizado com metas, por esta ordem de ideias todos os sistemas complexos compostos por elementos simples, necessitam de manómetros que sejam antes demais *user friendly*, mas que sobretudo permitam uma leitura imediata sobre os vários elementos simples que compõem o sistema complexo.

Podemos usar a história automóvel como um exemplo pertinente desta necessidade, se nos primórdios da era automóvel não era necessário sequer um conta-quilómetros no *dashboard* para que um veículo pudesse circular, o mesmo já não pode ser dito dos tempos actuais onde existem limites de velocidade impostos por lei, mas podemos ir mais longe e não nos determos na legislação inerente ao código da estrada, um consumidor actual dificilmente adquire uma viatura que tenha apenas o conta-quilómetros, os restantes manómetros como por exemplo: os da temperatura, do óleo, do nível de combustível e do conta-rotações são considerados standard para as viaturas que acabam de sair da linha de montagem.

Mantendo o exemplo do ramo automóvel é fácil compreender que existe um paralelismo entre a sofisticação do *dashboard* e o valor do automóvel, elementos como: o computador de bordo, o sistema de navegação por G.P.S. e o *cruise control*, são considerados mais valias no momento de determinar o valor do automóvel, uma vez que permitem um controlo mais preciso sobre o mesmo.

O *dashboard* do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos cumpre o mesmo propósito, obter um controlo mais preciso sobre a organização, os valores que constam nos totais são obtidos nas respectivas folhas de cálculo e transportados através de *hiperlinks* como este =saídas_entradas!B71 referente ao número de entradas em Janeiro de 2010, contudo não podemos perder a noção de que os valores totais podem levar a enganos, como forma de evitar estes enganos podemos sempre com facilidade consultar as folhas respectivas e rastrear a forma como os valores dos indicadores totais foram apurados.

2.15 - Resumo Quadro de Pessoal

Figura 29 Quadro de Resumo

| ESTRUTURA | TOTAIS | AUSÊNCIAS | | | | Demissionários | Previstos | Admissões Previstas | SubTotal | temporários | Final |
|-----------------------------|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-----------|---------------------|----------|-------------|----------|
| | | Baixas | Seguros | Maternidade | Total | | | | | | |
| DIRECÇÃO | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| EQUIPA ADMINISTRATIVA COMUM | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| EQUIPA DESENVOLVIMENTO | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| EQUIPA LAYOUT/PLANEAMENTO | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| EQUIPA LIGAÇÃO LOJAS | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| EQUIPA MANUTENÇÃO | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| EQUIPA TRANSPORTES | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| ORG.MET.OPERACIONAIS | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| RECURSOS HUMANOS | 1 | | | | 0 | | 1 | | 1 | 0 | 1 |
| TOTAIS | 9 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0 | 9 | 0 | 9 | 0 | 9 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 1.

O Resumo do Quadro de Pessoal permite verificar com eficácia o número real de colaboradores que se encontram ao serviço do Entreposto, trata-se de um indicador mais preciso do que o Quadro de Pessoal, pois combina este com as ausências, os demissionários, as admissões previstas e o Quadro de Trabalho Temporário.

Extraímos o valor do Quadro de Pessoal e este torna-se o nosso fiel da balança, pois, sobre ele oscilam os restantes valores que se vão contrabalançando entre eles, no entanto não nos podemos esquecer que nesta balança o valor constante da força gravítica é substituído pelo valor flutuante da necessidade de força de trabalho real.

A importância deste Quadro de Resumo é vital pois através dele conseguimos controlar as verdadeiras necessidades de recrutamento, ou seja, podemos conjugar os diferentes vectores, de forma a encontrar o número certo de colaboradores necessários e qual o vínculo contratual mais adequado para a entrada de novos colaboradores num determinado momento, alternando entre contratos a termo e contratos de trabalho temporário.

De forma a podermos exemplificar o automatismo utilizado, vamos analisar a forma como o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos processa a informação referente à Equipa de Ligação às Lojas, a célula **B35** contem o *hyperlink* seguinte: **= 'Quadro pessoal_EST'!C10**, a célula **C10** do Quadro de Pessoal contabiliza através da fórmula específica o número de colaboradores adjudicados à Unidade Organizacional respectiva.

As ausências são inseridas da seguinte forma: na célula **C35** ausências referentes a baixas, na célula **D35** ausências referentes a seguros, na célula **E35** ausências referentes

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

a maternidade, por último na célula **F35** através da fórmula $=\text{SOMA}(\text{C35}:\text{E35})$ obtemos o valor total das ausências.

Na célula **G35** inserimos manualmente o número de demissionários previstos, depois na célula **H35** através da fórmula $=\text{B35}-\text{F35}-\text{G35}$ obtemos o valor do Quadro de Pessoal já depurado de ausências e demissionários.

Na célula **I35** inserimos manualmente o número de admissões previstas, para que na célula **J35** possamos ver com quantos funcionários conta o Quadro de Pessoal depois de subtraídos os demissionários e adicionadas as admissões previstas, este valor chega-nos através da seguinte fórmula $=\text{B35}-\text{G35}+\text{I35}$.

A célula **K35** através do *hiperlink* $=\text{TEMPORÁRIOS!U17}$ indica automaticamente o número de colaboradores que se encontram em regime de trabalho temporário na Unidade Organizacional correspondente, no caso em questão a Equipa de Ligação às Lojas, com este valor já podemos na célula **L35** aplicar a fórmula $=\text{J35}+\text{K35}$ para obtermos o número final de funcionários com os quais a unidade pode contar incluindo o Quadro de Pessoal depurado de demissionários e acrescido das admissões previstas e contemplando ainda o Quadro de Temporários, apenas temos de comparar estes valores com as ausências e se for caso disso contratar temporários ou comparar o valor com as admissões previstas e os demissionários e ajustar o número de cada um deles.

A última linha do Quadro de Resumo está dedicada aos totais, que são calculados de forma simples, aplicando a fórmula $=\text{SOMA}(\text{B31}:\text{B39})$, como no caso da célula **B40** que nos fornece o número total de colaboradores de todas as Unidades Organizacionais dentro da Secção, a excepção vai para os totais das ausências nas células: **C40** que nos dá a percentagem de baixas, **D40** que nos dá a percentagem de seguros, **E40** que nos dá a percentagem de maternidades e **F40** que nos dá a percentagem da soma total de ausências.

As células referidas, estão formatadas para transformar o valor em percentagem, ou seja, multiplicam o valor obtido pela fórmula por cem e inserem automaticamente o símbolo de percentagem, a título de exemplo analisemos mais atentamente a seguinte fórmula $=(\text{SOMA}(\text{F31}:\text{F39}))/\text{B\$40}$ que está inserida na célula **F40**, ela divide o total de colaboradores ausentes com o número total de colaboradores de todas as Unidades Organizacionais dentro da Secção, ora, o resultado desta divisão multiplicado por cem equivale à percentagem total de ausências.

Universidade de Évora

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

À imagem de outras áreas inseridas no Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos existem três quadros, um para cada Secção e um quarto quadro que nos compila a informação e nos dá os valores totais.

3 - MOTIVOS DE DEMISSÃO

3.1 - Menu Inicial

Figura 30 Menu Inicial Motivos de Demissão

| Motivos de demissão Centro de Distribuição de Azambuja 2009 | | | |
|---|---------------------|----------------------|-------------------------|
| Motivos Demissão AMB | Motivos Demissão TC | Motivos Demissão EST | Motivos demissão totais |
| JANEIRO | JANEIRO | JANEIRO | Total por Centro Custo |
| FEVEREIRO | FEVEREIRO | FEVEREIRO | Total CD Azambuja |
| MARÇO | MARÇO | MARÇO | Tempo de Permanência |
| ABRIL | ABRIL | ABRIL | |
| MAIO | MAIO | MAIO | |
| JUNHO | JUNHO | JUNHO | |
| JULHO | JULHO | JULHO | |
| AGOSTO | AGOSTO | AGOSTO | |
| SETEMBRO | SETEMBRO | SETEMBRO | |
| OUTUBRO | OUTUBRO | OUTUBRO | |
| NOVEMBRO | NOVEMBRO | NOVEMBRO | |
| DEZEMBRO | DEZEMBRO | DEZEMBRO | |



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 2.

A retenção dos colaboradores é essencial ao bom funcionamento da organização, podemos referir os custos acrescidos de recrutamento, contratação e formação para substituir os colaboradores que abandonam a empresa, mas os valores numéricos não são os únicos com os quais as empresas se devem preocupar quando têm uma taxa de rotação elevada, há que considerar que “os trabalhadores que se encontravam ligados à empresa há muito tempo carregam consigo os valores da organização, o conhecimento dos processos organizacionais e têm, talvez, maior sensibilidade para as necessidades dos clientes, devido às relações de longa data com eles estabelecidas”³⁵.

Por mais simples e mecânica que seja uma tarefa e por mais complexa e perfeita que seja uma formação, os segredos de um determinado ofício só se revela a quem

³⁵ SOUSA, Maria Gabriela Pombo, RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima (2002), *O Balanced scorecard Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, op. cit., p.103.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

empenhou tempo e dedicação na persecução dos mesmos, para uma organização perder um colaborador que possui experiência empírica na resolução de tarefas quotidianas não é propriamente trágico, mas ainda assim é um contratempo a evitar, para um Departamento de Recursos Humanos é no entanto essencial manter o registo e controlo quer das taxas de rotação, quer dos índices de retenção.

O senso comum diz-nos que é fácil encontrar colaboradores para desempenhar tarefas que exigem uma baixa qualificação profissional, se isto pode ser verdade para um caso isolado a situação inverte-se quanto exponenciamos os casos, ou seja, à medida que o número de colaboradores necessários para desempenhar tarefas simples aumenta, aumenta também a dificuldade em recrutar e reter esses colaboradores.

“Nós, para crescermos, precisamos de recursos humanos. E esse é já o nosso bem mais escasso, apesar de formarmos muitos e bons quadros”³⁶.

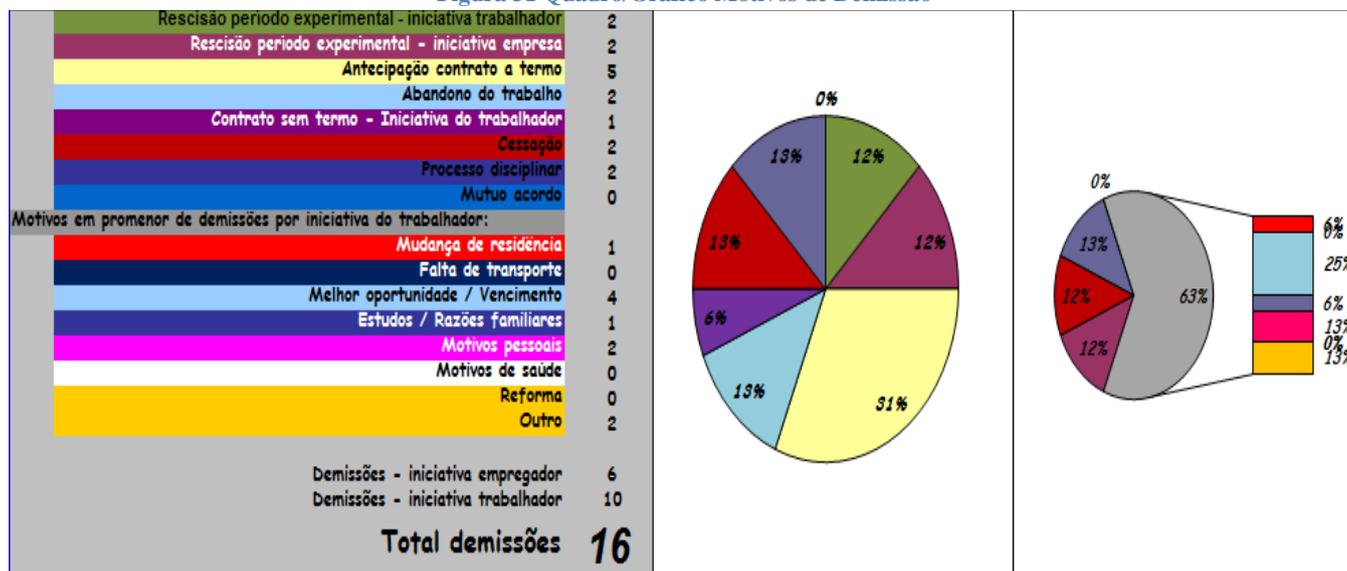
No esforço de controlar as saídas e apurar os motivos das mesmas foi incluído no Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos o ficheiro **motivos demissão CD Azambuja 2009.xlsm**³⁷, este ficheiro compila os resultados mensais dos motivos de demissão nas três secções, no total do entreposto e por último contabiliza o tempo de permanência de cada um dos colaboradores que deixaram o Entreposto de Azambuja.

³⁶ FERNANDES, Filipe (2008). *A Gestão Segundo Belmiro de Azevedo O Homem Sonae*, op. cit., p.79.

³⁷ Consultar anexo 2.

3.2 - Motivos de Demissão por Centro de Custo

Figura 31 Quadro/Gráfico Motivos de Demissão



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 2.

Todos os colaboradores que se demitem, ou que são demitidos da Logística preenchem um questionário de demissão³⁸, este questionário é aplicado no momento em que os colaboradores pressupostamente são mais honestos, o vínculo laboral está prestes a extinguir-se e por esse motivo o colaborador não tem nada a perder com a sua honestidade, são eliminados todos e quaisquer riscos de represálias, logo trata-se do momento ideal para recolher a opinião do funcionário em relação à empresa, ainda que em alguns casos tenhamos que lidar com o efeito de halo.

Os motivos de demissão são inventariados mensalmente e por secção através de listas que alimentam quadros, que por sua vez alimentam gráficos circulares.

As listas de motivos de demissão são idênticas para todos os meses e para as três secções e todas elas têm as seguintes características:

Nas células \$A\$25:\$A\$44 é inserido o número mecanográfico do colaborador, nas células \$B\$25:\$B\$44 é inserido o nome do colaborador, nas células \$C\$25:\$C\$44 inserimos o tipo de contrato, sabendo que estes variam entre termo certo e sem termo.

As células \$D\$25:\$D\$44 estão reservadas ao registo da antiguidade e nelas inserimos a data de admissão, ao passo que nas células \$E\$25:\$E\$44 inserimos a data de demissão, quando estes dois campos se encontram devidamente preenchidos as células \$F\$25:\$F\$44 através da formula $=\text{(DATA(ANO(E25);MÊS(E25);DIA(E25)) -$

³⁸ Consultar anexos 20 e 21.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

DATA(ANO(D25);MÊS(D25);DIA(D25))+1)/30,42, dão-nos automaticamente o número de dias de permanência do colaborador.

As células \$G\$25:\$G\$44 referem-se aos motivos de demissão e encontram-se validadas com a lista inscrita em =\$B\$3:\$B\$10, sendo que: a célula B3 refere-se à Rescisão período experimental - iniciativa trabalhador, a célula B4 refere-se à Rescisão período experimental - iniciativa empresa, a célula B5 refere-se à Antecipação contrato a termo, a célula B6 refere-se ao Abandono do trabalho, a célula B7 refere-se ao Contrato sem termo - Iniciativa do trabalhador, a célula B8 refere-se à Cessaçã, a célula B9 refere-se ao Processo disciplinar e a célula B10 refere-se ao Mutuo acordo.

Já as células \$H\$25:\$H\$44 listam os motivos em pormenor descritos nas células =\$B\$12:\$B\$19, ou seja: na célula B12 encontramos a Mudança de residência, na célula B13 encontramos a Falta de transporte, na célula B14 encontramos a Melhor oportunidade / Vencimento, na célula B15 encontramos a Estudos / Razões familiares, na célula B16 encontramos a Motivos pessoais, na célula B17 encontramos a Motivos de saúde, na célula B18 encontramos a Reforma e na célula B19 encontramos a Outro.

A última coluna da lista é composta pelas células \$I\$25:\$I\$44 e lista os vários departamentos e horários dentro da secção, estas células encontram-se validadas com as células =\$K\$2:\$K\$16, as opções disponibilizadas por célula são as seguintes: na célula K2 temos o PBL T1, na célula K3 temos o PBL T2, na célula K4 temos o PBL T1A (6h-15h), na célula K5 temos o PBL T2A (15h-24h), na célula K6 temos o PBL T3 (10h-19h), na célula K7 temos a Expedição T1, na célula K8 temos a Expedição T2, na célula K9 temos a Recepção T1, na célula K10 temos a Recepção T2, na célula K11 temos as Cargas T1, na célula K12 temos as Cargas T2, na célula K13 temos o SAF, na célula K14 temos a Ligação às lojas, na célula K15 temos os Transportes e finalmente na célula K16 temos a designação de Outro para precaver qualquer necessidade.

As listas descritas alimentam os quadros que se dividem em motivos de demissão e motivos em pormenor de demissões por iniciativa do trabalhador.

Os quadros de motivos de demissão focam-se nas células \$G\$25:\$G\$44, ou seja, na coluna da tabela dedicada a recolher os motivos de demissão enunciados, analisemos agora o exemplo da forma como o quadro recolhe a informação referente à Rescisão período experimental - iniciativa trabalhador, esta recolha é feita na célula D3 através da fórmula =CONTAR.SE(\$G\$25:\$G\$44;B3), se bem se lembram no inicio do texto dissemos que a célula B3 tinha o seguinte conteúdo (Rescisão período experimental - iniciativa trabalhador), ora, ao aplicarmos esta fórmula ela vai procurar todos os casos

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

possíveis e contar o número de vezes que B3 se repete, é evidente que, na tabela, o utilizador não se depara com a repetição de B3, mas sim com o seu significado ou seja Rescisão período experimental - iniciativa trabalhador, a proximidade geométrica entre B3 e D3 faz com que B3 possa servir de legenda para D3, este processo é utilizado para todos os itens do quadro de motivos de demissão, o quadro estende-se da célula D3 até à célula D10.

O quadro referente aos motivos em pormenor de demissões por iniciativa do trabalhador, opera através da mesma mecânica, mas, focaliza a sua atenção sobre as células \$H\$25:\$H\$44, ou seja, na coluna da tabela dedicada aos motivos em pormenor, assim sendo, ao aplicarmos a fórmula =CONTAR.SE(\$H\$25:\$H\$44;B12) na célula D12, vamos obter o número de vezes que se repete o motivo em pormenor Mudança de residência, este quadro está circunscrito da célula D12 até à célula D19.

Na célula D20 são contabilizadas as demissões por iniciativa do empregador, através do uso da fórmula =SOMA(D4+D8+D9+D10), os valores apurados por esta fórmula são referentes à rescisão em período experimental por iniciativa da empresa, à cessação, aos processos disciplinares e ao mutuo acordo.

Na célula D21 é a vez de serem contabilizadas as demissões por iniciativa do trabalhador, a fórmula =SOMA(D3+D5+D6+D7) é responsável pela recolha destes dados ao somar os valores referentes às rescisões em período experimental por iniciativa do trabalhador, às antecipações de contrato a termo, aos abandonos do trabalho e às rescisões de contrato sem termo por iniciativa do trabalhador.

Por fim na célula D22 usamos a fórmula =D21+D20 e ficamos a saber o total de demissões do mês.

Quanto aos gráficos utilizados tratam-se de dois gráficos circulares, o primeiro é simples e representa os motivos de demissão no seu geral, já o segundo é um gráfico circular com barra e faz a distinção entre as demissões por iniciativa da empresa e as demissões por iniciativa do colaborador, sendo que a barra do gráfico ficou reservada para os motivos em pormenor das demissões por iniciativa do colaborador, destaca-se a originalidade da legenda do gráfico, uma vez que o código de cores foi aplicado directamente sobre as células que as mesmas representam.

3.3 - Tempo de Permanência

Figura 32 Quadro de Permanência

| TEMPO DE PERMANÊNCIA | | TEMPO DE PERMANÊNCIA | | TEMPO DE PERMANÊNCIA | | TEMPO DE PERMANÊNCIA | |
|-----------------------|----------|----------------------|----------|----------------------|----------|----------------------|-----------|
| Até 1 mês | 2 | 0 Anos e 1 meses | 0 | 0 Anos e 1 meses | 2 | 0 Anos e 1 meses | 4 |
| Até 2 meses | 0 | 0 Anos e 2 meses | 0 | 0 Anos e 2 meses | 0 | 0 Anos e 2 meses | 0 |
| Até 3 meses | 0 | 0 Anos e 3 meses | 0 | 0 Anos e 3 meses | 0 | 0 Anos e 3 meses | 0 |
| Até 4 meses | 0 | 0 Anos e 4 meses | 1 | 0 Anos e 4 meses | 0 | 0 Anos e 4 meses | 1 |
| Até 5 meses | 1 | 0 Anos e 5 meses | 0 | 0 Anos e 5 meses | 0 | 0 Anos e 5 meses | 1 |
| Até 6 meses | 0 | 0 Anos e 6 meses | 1 | 0 Anos e 6 meses | 0 | 0 Anos e 6 meses | 1 |
| Mais de 6 meses | 1 | 0 Anos e 7 meses | 2 | 0 Anos e 7 meses | 2 | 0 Anos e 7 meses | 5 |
| 1 Ano | 1 | 1 Ano e 0 Meses | 0 | 1 Ano e 0 Meses | 0 | 1 Ano e 0 Meses | 1 |
| Até 1 Ano e 1 Mês | 0 | 1 Ano e 1 Meses | 0 | 1 Ano e 1 Meses | 0 | 1 Ano e 1 Meses | 0 |
| Até 1 Ano e 2 Meses | 0 | 1 Ano e 2 Meses | 0 | 1 Ano e 2 Meses | 1 | 1 Ano e 2 Meses | 1 |
| Até 1 Ano e 5 Meses | 0 | 1 Ano e 5 Meses | 0 | 1 Ano e 5 Meses | 0 | 1 Ano e 5 Meses | 0 |
| Até 1 Ano e 6 Meses | 0 | 1 Ano e 6 Meses | 0 | 1 Ano e 6 Meses | 0 | 1 Ano e 6 Meses | 0 |
| Até 2 Anos e 6 meses | 1 | 2 Anos e 6 meses | 0 | 2 Anos e 6 meses | 0 | 2 Anos e 6 meses | 1 |
| Até 3 Anos e 4 meses | 0 | 3 Anos e 4 meses | 0 | 3 Anos e 4 meses | 0 | 3 Anos e 4 meses | 0 |
| Até 4 Anos e 2 meses | 0 | 4 Anos e 2 meses | 0 | 4 Anos e 2 meses | 0 | 4 Anos e 2 meses | 0 |
| Mais 4 Anos e 2 meses | 1 | 4 Anos e 9 meses | 0 | 4 Anos e 9 meses | 0 | 4 Anos e 9 meses | 1 |
| Total | 7 | Total | 4 | Total | 5 | Total | 16 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 2.

O tempo de permanência é um indicador chave quando tentamos avaliar a empresa enquanto empregadora, uma empresa do ramo da logística que não consegue manter os seus funcionários não é certamente uma empresa funcional.

A principal fórmula que anima o Quadro de Permanência é a seguinte:

=CONTAR.SE('AMB Janeiro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Janeiro'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Fevereiro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Fevereiro'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Março'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Março'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Abril'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Abril'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Maio'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Maio'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Junho'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Junho'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Julho'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Julho'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Agosto'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Agosto'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Setembro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Setembro'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Outubro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Outubro'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Novembro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Novembro'!F25:F44;">1,06")+CONTAR.SE('AMB Dezembro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Dezembro'!F25:F44;">1,06")

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Esta fórmula em particular encontra-se na célula **C6** e conta os colaboradores da secção de Temperatura Ambiente que trabalharam até um mês, para podermos compreender a forma como esta fórmula actua, temos primeiro que a decompor nos seus elementos mais simples, analisemos o elemento responsável pela contagem no mês de Janeiro, **=CONTAR.SE('AMB Janeiro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Janeiro'!F25:F44;">1,06")**.

O primeiro passo é o de contar na folha da secção de Temperatura Ambiente de Janeiro nas células **F25:F44** o número de colaboradores cujo tempo de permanência tenha sido superior a 0,04 depois diminuimos a esse valor o número de colaboradores cujo tempo tenha sido superior a 1,06, e assim obtemos o resultado pretendido pois criamos a baliza correspondente a um mês de trabalho.

Para podermos compreender tomemos o exemplo da célula **F25** da página '**AMB Janeiro**', nela encontramos a fórmula **=(DATA(ANO(E25);MÊS(E25);DIA(E25)) - DATA(ANO(D25);MÊS(D25);DIA(D25))+1)/30,42**, que recolhe informação da célula **E25** onde inserimos a data de demissão e da célula **D25** onde inserimos a data de admissão, ora se o resultado da subtracção da data de demissão com a data de admissão somado ao número 1 e dividido por 30,42 for superior a 0,04 e inferior a 1,06 então o colaborador trabalhou até um mês na organização e a fórmula **=CONTAR.SE('AMB Janeiro'!F25:F44;">0,04")-CONTAR.SE('AMB Janeiro'!F25:F44;">1,06")**, vai contabiliza-lo.

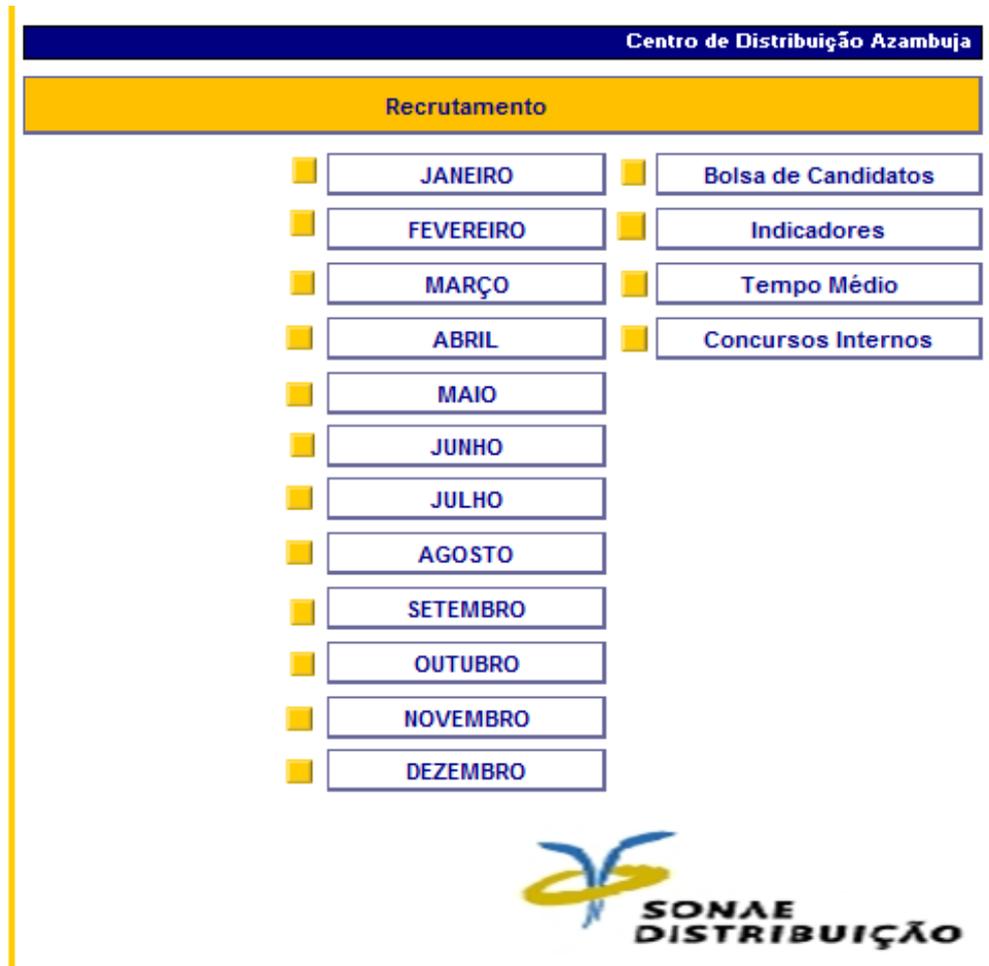
Na célula **E11** aplicámos a fórmula **=SOMA(C6:C11)** para sabermos quantos colaboradores abandonaram a organização durante o primeiro contrato semestral, na célula **E13** aplicámos a fórmula **=SOMA(C12:C13)** que contabiliza quantos colaboradores abandonaram a organização no segundo contrato semestral, na célula **E17** inserimos a fórmula **=SOMA(C14:C17)** para ficarmos a par de quantos colaboradores saíram da organização no terceiro contrato semestral, por fim na célula **C22** temos a fórmula **=SOMA(C6:C21)** responsável por contabilizar o número total de saídas.

Depois de descobrir esta mecânica e calcular as balizas para todos os períodos de tempo previstos, bastou replica-la para cada um dos meses e copia-la para cada uma das secções, no fim foi incluído um quadro de totais com fórmulas de soma.

4 - RECRUTAMENTO

4.1 - Menu Inicial

Figura 33 Menu Inicial Recrutamento



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

Este projecto tem por objectivo o planeamento atempado das acções tendentes ao recrutamento e selecção de qualquer elemento da estrutura, que seja possível prever com a maior antecedência possível, quer seja para uma substituição ou reforço da mesma estrutura.

A manutenção dos postos de trabalho, já existentes, pelo recrutamento de elementos de substituição, nomeadamente de não quadros, vai basear-se na bolsa de candidatos com potencial que tenham disponibilidade imediata. No entanto, este tipo de medidas sofre as contingências das ofertas de emprego do mercado de trabalho e, os candidatos

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

em fila de espera podem desinteressar-se se, entretanto, conseguirem colocação noutra empresa.

Assim, deve ser considerado, como prazo mínimo para substituição de qualquer elemento não quadro o período de três semanas, partindo sempre do princípio de que se existirem elementos em carteira para entrada imediata o processo é de imediato despoletado.

Torna-se imperioso que, de acordo com as necessidades de cada departamento seja emitido um pedido de admissão de pessoal, que será a base essencial do processo de admissão, este pedido permite uma gestão de Recursos Humanos mais adaptada às realidades do Entrepasto.

Uma vez que as diferentes áreas têm acesso directo através da intranet ao orçamento de Recursos Humanos³⁹, cabe a cada uma delas gerir as suas próprias necessidades no que diz respeito ao recrutamento de novos colaboradores.

No entanto as necessidades de cada uma das secções originam a necessidade de organização por parte do Departamento de Recursos Humanos, a elevada taxa de rotatividade inerente ao sector da logística e a urgência no que diz respeito ao recrutamento nos picos operacionais implicaram uma mudança drástica na forma como o recrutamento estava a ser efectuado, com o intuito de amenizar os custos dessa mudança e de medir o contributo do Departamento de Recursos Humanos, foi criado o livro de Excel denominado **BD_Recrutamento.xlsm**⁴⁰.

Este livro faz parte integrante do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos, através dele são gerados vários *inputs* que alimentam os quadros de informação, esta provou ser uma poderosa ferramenta no que diz respeito a otimizar o tempo necessário para encontrar um candidato válido.

³⁹ Incluído no anexo 1.

⁴⁰ Consultar anexo 3.

4.2 - Bolsa de Candidatos

O primeiro passo na concepção deste livro de Excel foi “a criação e manutenção actualizada de uma bolsa de recrutamento destinada a apoiar as necessidades internas em matéria de gestão de pessoas”⁴¹, esta foi a base para todo o sistema de Recrutamento e Selecção.

Todos os candidatos têm obrigatoriamente de preencher um boletim de candidatura⁴², neste boletim de candidatura o candidato é identificado, ao mesmo tempo que são efectuadas as primeiras questões de triagem em relação à função a ocupar.

Os boletins de candidatura são distribuídos, preenchidos e depois recepcionados, as informações retiradas dos boletins são depois compiladas na Bolsa de Candidatos numa listagem estruturada da seguinte forma:

Na coluna **A:A** inserimos o número de candidato, pois, é através desta numeração que vamos organizar os boletins em formato de papel, nas colunas **B:B** e **C:C** temos os contactos telefónicos, os nomes são escritos na coluna **D:D**, a idade na coluna **E:E**, as células da coluna **F:F** estão dedicadas ao género dos candidatos, dado que se encontram validadas com as células **U4** e **U5**, estas respectivamente têm inseridos os caracteres **M** e **F**.

Na coluna **G:G** inserimos a localidade do candidato, na coluna **H:H** a sua nacionalidade, a data de candidatura é inserida na coluna **I:I** sempre com a forma dd-mn-aa, o meio da candidatura ou seja a forma como nos chegou o boletim de candidatura é inserido na coluna **J:J** que se encontra validada por lista com as seguintes células **U7:U12** os vários meios de candidatura contemplados são os seguintes: na célula **U7** temos os candidatos que nos chegam do Centro de Emprego, na célula **U8** são os candidatos que se dirigiram ao entreposto para preencher o boletim de candidatura, na célula **U9** os candidatos que preencheram a versão folheto do boletim de candidatura, na célula **U10** os candidatos que entraram em contacto com o Departamento de Recursos Humanos através do telefone, na célula **U11** os que o fizeram através da internet e por ultimo na célula **U12** os candidatos que entregaram uma candidatura espontânea.

⁴¹ MOURA, Estêvão (2004). *Manual de Gestão de Pessoas Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*, op. cit., p.143.

⁴² Consultar anexos 22 e 23.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

A partir da coluna **K:K** começa o processo de triagem curricular a primeira informação referente à triagem prende-se com o estado da candidatura que consoante as células **W4** e **W5** poderá ser considerada com interesse ou sem interesse.

No caso da candidatura ser considerada sem interesse preenchemos na coluna **L:L** o motivo de não ir a entrevista, os motivos validados por lista encontram-se nas células **W8:W13** e são: na célula **W8** a idade, na célula **W9** encontramos o motivo de o colaborador já se encontrar a trabalhar, na célula **W10** está validada a impossibilidade de entrar em contacto telefónico com o candidato, na célula **W11** o excesso de qualificações, na célula **W12** a falta de perfil operacional e por último na célula **W13** utilizamos a designação de outros que nos permite listar causas não contempladas, que são designadas na coluna **M:M**.

No caso de a candidatura ser considerada com interesse é agendada a data e a hora da entrevista na coluna **N:N**, o formato de preenchimento desta coluna tem de ser obrigatoriamente dd-mm-aa hh:mm, a coluna **N:N** é a última coluna visível da listagem referente à bolsa de candidatos e quando ordenada através dos filtros automáticos resulta na agenda de entrevistas para um determinado dia, esta agenda é impressa e utilizada pelo entrevistador para organizar as entrevistas.

Existem contudo colunas invisíveis onde as fórmulas de tempo e de concatenação operam as modificações necessárias à contagem automática.

A célula **P4** da coluna **P:P** está preenchida com a fórmula =MÊS(I4) e a célula **T4** da coluna **T:T** está preenchida com a fórmula =ANO(I4), as colunas **P:P** e **T:T** referem-se à coluna **I:I** ou seja ao mês e ao ano de candidatura.

A célula **Q4** está preenchida com a fórmula =MÊS(N4) e a célula **X4** com a fórmula =ANO(N4), ou seja, as colunas **Q:Q** e **X:X** estão encarregues de isolar o mês e o ano da data de entrevista que é preenchida na coluna **N:N**.

De seguida apresenta-mos as fórmulas de concatenação, estas fórmulas são responsáveis por compilar a informação necessária às contagens automáticas.

Na célula **O4** actua a fórmula =CONCATENAR(F4;P4;T4), esta fórmula resulta em **M12009**, ou seja, traduz-se no género do candidato, no seu mês e no seu ano de candidatura.

Já na célula **R4** temos a fórmula =CONCATENAR(F4;Q4;X4), que embora também resulte em **M12009**, se traduz no género, no mês e no ano em que o candidato foi entrevistado.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

A célula **S4** opera a fórmula **=CONCATENAR(J4;P4;T4)**, o resultado específico desta concatenação é **CENTRO EMPREGO12009**, o que se traduz no meio de candidatura, no mês e ano da data de candidatura.

A célula **Y4** alberga a fórmula **=CONCATENAR(K4;F4;N4;P4;T4)**, ou seja, resulta em **Com InteresseM3981812009**, o que se traduz no estado da candidatura, no género do candidato, no código de Excel para a data e hora de entrevista, este código apenas é inserido na fórmula para fazer o despiste de quais os candidatos válidos que já foram a entrevista, por fim temos o mês e ano de candidatura.

Todas as colunas estão preenchidas com a fórmula respectiva à sua própria linha até à linha 15000 e embora neste momento do trabalho pareçam inúteis, acontece o mesmo que em qualquer jogo de xadrez, onde só percebemos as jogadas de desenvolvimento na jogada final, como o leitor terá a oportunidade de constatar também estas fórmulas se irão provar muito úteis na folha de Excel dedicada aos Indicadores.

4.3 - Recrutamento Mensal

As páginas de Excel dedicadas ao recrutamento estão distribuídas mensalmente, a sua principal função é a de compilar a informação apurada nas entrevistas de selecção, como já tivemos a oportunidade de constatar a validade dos candidatos é apurada na própria Bolsa de Candidatos, as listagens de candidatos válidos são organizados na coluna **N:N** da Bolsa de Candidatos, assim, as páginas dedicadas ao Recrutamento Mensal têm a mesma composição que a Bolsa de Candidatos até à coluna **N:N**.

A compatibilidade da página dedicada à Bolsa de Candidatos com as páginas dedicadas ao Recrutamento Mensal permite que para o preenchimento das primeiras colunas do Recrutamento Mensal possamos utilizar a função de cópia e colagem disponibilizada no Excel, basta seleccionar na Bolsa de Candidatos os candidatos que foram chamados à entrevista e copia-los para a página de recrutamento referente à data a que o candidato veio a entrevista.

Ao efectuarmos esta operação ficamos com a listagem do Recrutamento Mensal preenchida até à coluna **N:N**, ou seja, temos todos os dados referentes ao candidato até ele ser seleccionado para entrevista.

A coluna **O:O** só é preenchida depois do candidato ter sido submetido à entrevista de Selecção, a entrevista segue os seu parâmetros consoante a complexidade do posto ao qual o candidato está a concorrer, mas em última análise todos os guiões de entrevista culminam numa lista de pareceres, pareceres esses que se encontram validados na coluna **O:O** através das células **V14:V18**, ou seja, na célula **V14** temos o parecer Com Interesse, na célula **V15** encontramos o parecer Adaptável, na célula **V16** está o parecer Com Reservas, a célula **V17** tem inscrito o parecer Sem Interesse e por último na célula **V18** o parecer Faltou aplicado aos candidatos que não compareceram à entrevista.

A coluna **P:P** relaciona-se directamente com a coluna **O:O**, pois nela inserimos o motivo que deu origem ao parecer, uma vez que os motivos são particulares a cada candidato esta coluna não foi validada com nenhuma listagem, o que permite ao Técnico de Recrutamento inserir qualquer comentário escrito.

A última coluna visível da listagem de Recrutamento Mensal é a coluna **Q:Q** onde inserimos o Local de Admissão, os locais de admissão contemplados são as três secções do entreposto, assim a coluna **Q:Q** encontra-se validada com as seguintes células **X16:X18**, sendo que a célula **X16** corresponde a .AMB, ou seja Secção de Temperatura

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Ambiente, a célula **X17** tem inscrito os caracteres .TC, que significam Secção de Temperatura Controlada e por último na célula **X18** temos os caracteres .EST, que se referem à Estrutura, os pontos antes dos caracteres referentes à secção não são inocentes, eles são o carácter em comum com todas as entradas no Entreposto e por isso possibilitam uma contagem mais eficaz, como poderão constatar na folha dedicada aos Indicadores.

As colunas **R:R** e **AA:AA** encontram-se ocultas e ocupam-se de formulas de concatenação.

A coluna **R:R** compila o género do candidato com a secção para onde o colaborador foi aceite como exemplo a célula **R4** está preenchida com a fórmula =CONCATENAR(F4;Q4), o resultado no mês de Março para esta fórmula culmina em M.AMB, ou seja um colaborador do sexo masculino foi admitido para a secção de Temperatura Ambiente.

A coluna **AA:AA** concatena o género do candidato com o parecer do Técnico de Recrutamento assim a célula **AA4** tem inscrita a fórmula =CONCATENAR(F4;O4), que no mês de Janeiro culmina no seguinte resultado MFaltou, o que significa que o candidato era do sexo masculino e não compareceu à entrevista.

O utilizador não precisa de se preocupar com as combinações resultantes destas formas, basta preencher a lista com veracidade e as fórmulas funcionam sem que o mesmo se aperceba disso.

4.4 - Indicadores de Recrutamento

As listagens referentes à Bolsa de Candidatos e ao Recrutamento Mensal culminam nesta folha de Excel, os Indicadores de Recrutamento fazem ligação com o ficheiro quadropessoal CD Azambuja 2009.xlsm⁴³, a principal função dos Indicadores de Recrutamento é a de informar a Direcção de Recursos Humanos do trabalho que está a ser levado a cabo pelo Departamento de Recursos Humanos, legitimando assim a existência de uma área de recrutamento dentro do Departamento de Recursos Humanos.

Figura 34 Mapa Mensal de Dados Identificadores

| JANEIRO | | | |
|---|----------|--------|-------|
| DADOS IDENTIFICADORES | Mulheres | Homens | Total |
| Nr. de Contratos efectuados | 0 | 0 | 0 |
| Nr. de candidaturas recebidas | 1 | 1 | 2 |
| Nr. entrevistas marcadas | 0 | 1 | 1 |
| Nr. entrevistas efectuadas | 0 | 0 | 0 |
| Nr. de candidatos em Stand By p/ processo | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

O Mapa Mensal de Dados Identificadores é uma das principais ferramentas de recolha de informação, como o próprio nome indica está organizado mensalmente, ou seja existe um mapa por cada mês, antes de passarmos à análise do mapa referente ao mês de Janeiro é necessário clarificar alguns conceitos, nas fórmulas que vamos analisar onde se lê C3 Janeiro leia-se Recrutamento Mensal Janeiro e onde se lê C2 Abril leia-se Bolsa de Candidatos.

Com estes conceitos em mente vamos então analisar a forma como o Mapa Mensal de Dados Identificadores de Janeiro retira as informações necessárias:

Na célula E98 contabilizamos o número de contratos efectuados a colaboradoras femininas através da fórmula =CONTAR.SE('C3 Janeiro'!R:R;"f.*"), já na célula F98 contabilizamos o número de contratos efectuados a colaboradores masculinos através da fórmula =CONTAR.SE('C3 Janeiro'!R:R;"m.*"), esta fórmula vai contar na coluna R:R o número de vezes que encontra a expressão m.*, se levarmos em conta que quando preenchemos o Local de Admissão no Recrutamento Mensal usamos as expressões .AMB, .TC e .EST, e na coluna R:R está o resultado da concatenação do género e do Local de Admissão, então procurar m.* significa que estamos a procurar todas as combinações possíveis, uma vez que todos os locais de admissão começam por ponto (.)

⁴³ Consultar anexo 1.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

e o asterisco significa que procuramos todos os caracteres possíveis depois de m., se não encontrar-mos o ponto a seguir ao m é sinal que a coluna do Local de Admissão não foi preenchida. No final ambas as fórmulas são somadas em G98 dando-nos o total de contratos efectuados no mês de Janeiro.

Na célula E99 contamos o número de candidaturas do sexo feminino recebidas no mês de Janeiro através da fórmula =CONTAR.SE('C2 Abril'!O:O;"F12009"), na coluna O:O da Bolsa de Candidatos encontramos o resultado da concatenação do género do candidato do mês e do ano da sua candidatura, ao procurar-mos a expressão F12009 estamos a procurar candidatas que entregaram a sua candidatura no primeiro mês do ano de 2009, na célula F99 utilizamos a fórmula =CONTAR.SE('C2 Abril'!O:O;"M12009") para procurar os candidatos, por fim na célula G99 usamos a fórmula =E99+F99 e obtemos o número total de candidatos referentes ao mês de Janeiro.

O número de entrevistas marcadas a candidatas é calculado na célula E100 através da fórmula =CONTAR.SE('C2 Abril'!R:R;"F12009"), a mecânica utilizada não difere da forma como contamos o número de candidaturas recebidas apenas trocamos as datas de envio de candidatura que se encontram na coluna O:O, pela data em que a entrevista foi marcada que se encontra na coluna R:R, depois, na célula F100 com a fórmula =CONTAR.SE('C2 Abril'!R:R;"M12009") encontramos o número de candidatos e por fim na célula G100 através da fórmula =E100+F100 chegamos ao número total de entrevistas marcadas.

O próximo item no mapa são o número de entrevistas efectuadas, ora, no caso das candidatas este valor é contabilizado na célula E101 e para esse efeito utilizamos a seguinte fórmula =E100-CONTAR.SE('C3 Janeiro'!AA:AA;"Ffaltou"), esta fórmula subtrai as faltas apuradas na coluna AA:AA da folha de Recrutamento Mensal do número total de entrevistas marcadas apuradas em E100, o mesmo é feito para os candidatos do sexo masculino em F101 dando uso à fórmula =F100-CONTAR.SE('C3 Janeiro'!AA:AA;"Mfaltou"), no final na célula G101 somamos o valor de E101 com o valor de F101 e desta forma obtemos o valor total de entrevistas efectuadas.

A última linha do Mapa Mensal de Dados Indicadores é a linha 102 e está reservada para o número de candidatos em stand by para o processo de recrutamento, ou seja, o número de candidatos Com Interesse, mas que ainda não têm entrevista marcada, na célula E102 contamos as candidatas em stand by através da fórmula =CONTAR.SE('C2 Abril'!Y:Y;"Com InteresseF12009"), a particularidade que permite distinguir os candidatos que já foram a entrevista, daqueles que ainda não foram, não se encontra na

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

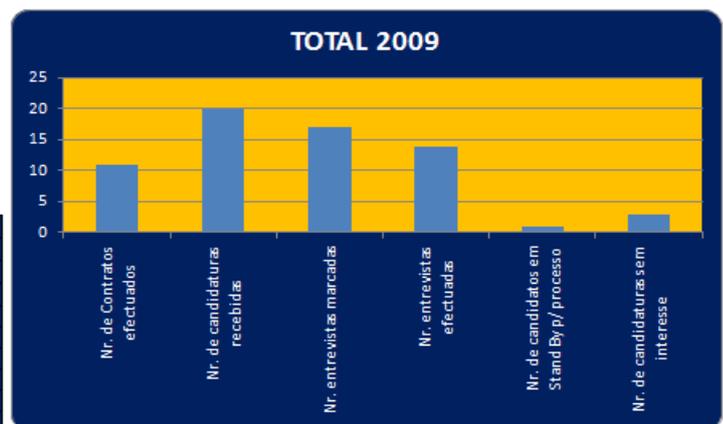
formula de contar, mas sim na fórmula de concatenar aplicada na coluna Y:Y da Bolsa de Candidatos, vejamos o exemplo da célula Y4 onde encontramos a fórmula =CONCATENAR(K4;F4;N4;P4;T4), estamos a concatenar o estado da candidatura na célula K4 que caso seja com interesse entra no radar da nossa fórmula de contar, depois o género do candidato na célula F4 que caso seja feminino entra no radar da nossa fórmula de contar, depois a data de marcação da entrevista em N4 quando esta célula se encontra preenchida faz disparar o código da data em linguagem de Excel no meio do fórmula de concatenar, o que faz com que o resultado seja ignorado pelo radar da nossa fórmula de contar, mas, quando não preenchemos a coluna N:N este resultado não é disparado, tornando a fórmula perceptível ao radar da fórmula de contar, depois o mês em P4 e o ano em T4 da data de entrega de candidatura.

Em termos práticos este é o resultado pretendido Com InteresseF12009 e este um dos muitos resultados a ignorar Com InteresseM3981812009 na coluna Y:Y da Bolsa de Candidatos.

Para terminar a contagem do número de candidatos em stand by para processo de recrutamento basta aplicar a fórmula =CONTAR.SE('C2 Abril!'Y:Y;"Com InteresseM12009"), na célula F102 para sabermos o numero de candidatos do género masculino e na célula G102 obtemos o resultado de =E102+F102, ou seja o número total de candidatos em stand by para processo de recrutamento referentes ao mês de Janeiro.

Figura 35 Quadro/Gráfico Dados Gerais de Recrutamento

| TOTAL | | | |
|---|----------|--------|-------|
| DADOS IDENTIFICADORES 2009 | Mulheres | Homens | Total |
| Nr. de Contratos efectuados | 5 | 6 | 11 |
| Nr. de candidaturas recebidas | 9 | 11 | 20 |
| Nr. entrevistas marcadas | 8 | 9 | 17 |
| Nr. entrevistas efectuadas | 6 | 8 | 14 |
| Nr. de candidatos em Stand By p/ processo | 0 | 1 | 1 |
| Nr. de candidaturas sem interesse | 1 | 2 | 3 |
| DADOS IDENTIFICADORES 2008 | Mulheres | Homens | Total |
| Nr. de candidaturas recebidas | 0 | 0 | 0 |



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

O Quadro de Dados Gerais de Recrutamento compila a informação recolhida pelos vários Mapas Mensais de Dados Identificadores a linha 15 da folha de Excel corresponde ao número de contratos efectuados e está dividida em três colunas: uma

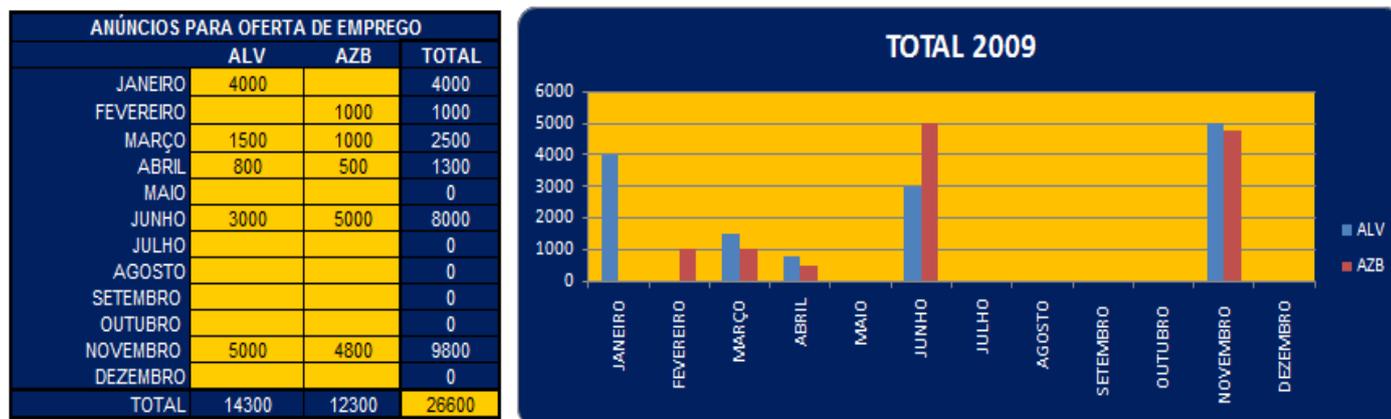
A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico para contabilizar os dados referentes aos homens, uma para contabilizar os dados referentes às mulheres e uma terceira onde apuramos o total.

Assim ao examinarmos a célula **E15** encontramos a seguinte fórmula, **=SOMA(E98;L98;E107;L107;E116;L116;E125;L125;E134;L134;E143;L143)**, todas as células referenciadas nesta fórmula contam o número de contratos efectuados a mulheres num determinado mês, sendo que: **E98** é referente ao mês de Janeiro, **L98** é referente ao mês de Fevereiro, **E107** é referente ao mês de Março, **L107** é referente ao mês de Abril, **E116** é referente ao mês de Maio, **L116** é referente ao mês de Junho, **E125** é referente ao mês de Julho, **L125** é referente ao mês de Agosto, **E134** é referente ao mês de Setembro, **L134** é referente ao mês de Outubro, **E143** é referente ao mês de Novembro e **L143** é referente ao mês de Dezembro.

Todas as restantes células deste quadro funcionam com a mesma mecânica e coordenadas análogas, no fim alimentam o Gráfico dos Dados Gerais de Recrutamento.

A excepção encontra-se na linha **22** que está dedicada à recolha do número de candidaturas recebidas durante o ano de 2008, esta recolha foi necessária pois à data da implementação deste livro de Excel ainda existiam muitos candidatos válidos referentes ao ano de 2008, assim na célula **E22** foi aplicada a fórmula **=CONTAR.SE('C2 Abril'!O:O;'F*2008')**, esta fórmula funciona de forma semelhante à fórmula responsável por contar os candidatos de um determinado mês no ano de 2009, a variação é apenas introduzida pelo carácter ***** utilizado para contabilizar qualquer um dos meses de 2008, depois de chegarmos a esta fórmula bastou criar a sua versão masculina, ou seja, **=CONTAR.SE('C2 Abril'!O:O;'M*2008')** e aplicá-la em **F22**, o último passo foi dado na célula **G22** onde somamos o valor de **E22** com **F22**.

Figura 36 Quadro/Gráfico Anúncios para Oferta de Emprego



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

O recrutamento tem vários custos inerentes, um deles prende-se com o envio de anúncios em forma de folhetos via CTT para vários domicílios postais, o intuito é o de atrair candidatos e a entrega é feita aleatoriamente e porta a porta pelos CTT, os dois domicílios postais utilizados são as localidades de Alverca e Azambuja.

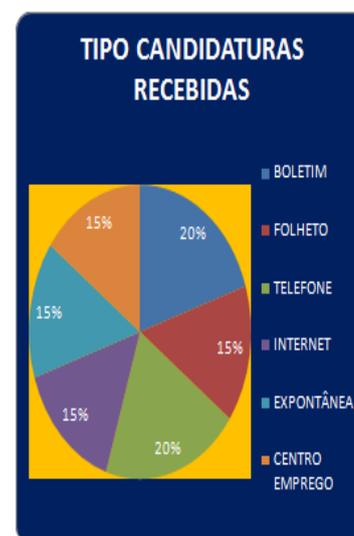
Este custo tem de ser controlado e monitorizado, para isso é importante compreender se os meses em que nos chegam mais candidaturas correspondem aos meses em que enviamos mais folhetos.

A forma como contabilizamos os folhetos enviados é relativamente simples, temos um quadro onde o envio mensal é contabilizado nas linhas 26 a 37 e as localidades de Alverca e Azambuja nas colunas **C:D**, na célula **C38** calculamos o total de folhetos enviados para Alverca com a fórmula **=SOMA(C26:C37)**, na célula **D38** calculamos o total de folhetos enviados para Azambuja através da fórmula **=SOMA(D26:D37)**, na coluna **E:E** calculamos o valor total mensal ao somarmos ambas as localidades, e por fim na célula **E38** o valor total anual de ambas as localidades através da fórmula **=SOMA(C38:D38)**.

O quadro alimenta um gráfico com duas barras, uma por localidade, dando-nos assim uma percepção visual do número de anúncios para oferta de emprego enviados, os custos são posteriormente avaliados pela Direcção de Recursos Humanos através de um rácio aplicado ao número de folhetos enviados.

Figura 37 Quadro/Gráfico Tipo de Candidaturas Recebidas

| TIPO DE CANDIDATURAS RECEBIDAS | | | | | | | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|------------|----------------|-----------|
| | BOLETIM | FOLHETO | TELEFONE | INTERNET | EXPONTÂNEA | CENTRO EMPREGO | TOTAL |
| JANEIRO | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| FEVEREIRO | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| MARÇO | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| ABRIL | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| MAIO | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| JUNHO | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| JULHO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| AGOSTO | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| SETEMBRO | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| OUTUBRO | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| NOVEMBRO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| DEZEMBRO | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| TOTAL | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 20 |



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

O Quadro de Tipo de Candidaturas Recebidas está dividido quer mensalmente, quer pelo tipo de candidatura recebida, este quadro bebe informação directamente da Bolsa de Candidatos.

De modo a podermos compreender a forma como a informação nos chega vamos analisar a linha número 42, da folha de Excel dos Indicadores de Recrutamento, esta linha está dedicada a recolher a informação referente a Janeiro.

Vejamos o exemplo da célula **C42**, nesta célula obtemos o número de candidaturas que nos chegaram por boletim no mês de Janeiro, é importante lembrar que estes são os boletins a que nos referimos no Quadro de Anúncios para Oferta de Emprego, foi necessário construir uma fórmula que retirasse a informação pretendida de uma forma integrada, a fórmula escolhida para a recolha é a seguinte **=CONTAR.SE('C2 Abril'!\$S:\$S;"BOLETIM12009")**.

Não nos podemos esquecer que a Bolsa de Candidatos está ancorada na folha **C2 Abril**, e que na coluna **S:S** desta folha está concatenada a informação referente ao meio de candidatura, ao mês e ano da data de candidatura, através da fórmula **=CONCATENAR(J4;P4;T4)**, existem vários resultados possíveis desta concatenação, um deles é a candidatura ter sido feita sob a forma de boletim, no primeiro mês do ano de 2009, quando isto acontece o resultado da fórmula é o seguinte: **BOLETIM12009**.

Ora este é exactamente o resultado que a fórmula aplicada na célula **C42** procura e contabiliza.

O Quadro do Tipo de Candidaturas Recebidas é totalmente preenchido por variações desta fórmula, as variações referentes ao mês de Janeiro alteram o critério de busca com os seguintes caracteres: **FOLHETO12009**, **TELEFONE12009**, **INTERNET12009**, **EXPONTÂNEA12009** e **CENTRO EMPREGO12009**.

Vejamos agora os parâmetros de pesquisa referentes ao mês de Fevereiro: **FOLHETO22009**, **TELEFONE22009**, **INTERNET22009**, **EXPONTÂNEA22009** e **CENTRO EMPREGO22009**, como podem constatar apenas alterámos o carácter referente à coluna **P:P** da Bolsa de Candidatos, este *modus operandi* foi utilizado para cada um dos meses.

No fim toda a informação referente ao quadro é compilada num gráfico circular, para que mais facilmente possamos medir a preferência relativa a cada uma das formas de candidatura disponíveis aos nossos candidatos.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Figura 38 Quadro Contratos por Entrepósito

| CONTRATOS EFECTUADOS POR AREA | | | | |
|-------------------------------|-----|----|-----|-------|
| | AMB | TC | EST | TOTAL |
| JANEIRO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FEVEREIRO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MARÇO | 1 | 0 | 0 | 1 |
| ABRIL | 0 | 1 | 0 | 1 |
| MAIO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| JUNHO | 0 | 0 | 1 | 1 |
| JULHO | 1 | 0 | 0 | 1 |
| AGOSTO | 1 | 0 | 0 | 1 |
| SETEMBRO | 1 | 0 | 0 | 1 |
| OUTUBRO | 1 | 1 | 1 | 3 |
| NOVEMBRO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEZEMBRO | 1 | 1 | 0 | 2 |
| TOTAL | 6 | 3 | 2 | 11 |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

O Quadro de Contratos por Entrepósito contabiliza mensalmente os colaboradores admitidos por secção, sendo que as secções são: a Secção de Temperatura Ambiente, a Secção de Temperatura Controlada e a Estrutura.

As informações que suportam este quadro provêm das tabelas de Recrutamento Mensal, estas tabelas estão ancoradas respectivamente nas folhas de Excel: **C3 Janeiro**, **C3 Fevereiro**, **C3 Março**, **C3 Abril**, **C3 Maio**, **C3 Junho**, **C3 Julho**, **C3 Agosto**, **C3 Setembro**, **C3 Outubro**, **C3 Novembro** e **C3 Dezembro**.

Na coluna **Q:Q** de cada uma destas páginas encontramos a listagem referente ao local de admissão, no que diz respeito ao preenchimento destas células existem quatro possibilidades, ou se encontram vazias, ou têm uma destas três inscrições: .AMB, .TC e .EST.

Vejamos agora as fórmulas responsáveis por automatizar a contagem no mês de Janeiro, na célula **C58** contabilizamos o número de colaboradores admitidos na Secção Ambiente através da fórmula **=CONTAR.SE('C3 Janeiro'!\$Q:\$Q;".AMB")**, esta fórmula esta fórmula está apontada para a coluna **Q:Q**, da folha **C3 Janeiro** e conta o número de vezes que encontra a expressão .AMB, ou seja conta o número de candidatos que se tornam colaboradores na Secção Ambiente.

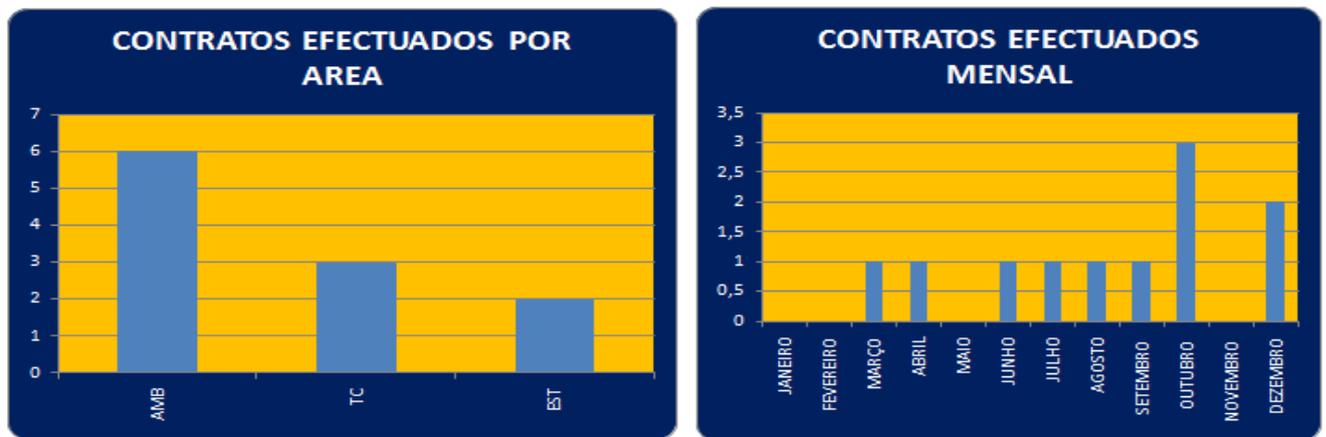
A célula **D58** utiliza a fórmula **=CONTAR.SE('C3 Janeiro'!\$Q:\$Q;".TC")** e através da mesma mecânica recolhe a informação relativa à expressão .TC, ao passo que a célula **E58** o faz com a fórmula **=CONTAR.SE('C3 Janeiro'!\$Q:\$Q;".EST")**, retirando a informação relativa à expressão .EST.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Uma vez que todas as tabelas de Recrutamento Mensal têm a mesma toponímia, basta alterar a folha à qual está apontada a fórmula para obtermos um mês diferente, exemplo disso é a célula **C59** que com a fórmula **=CONTAR.SE('C3 Fevereiro'!\$Q:\$Q;".AMB")**, retira a informação de quantos colaboradores entraram no mês de Fevereiro para a Secção Ambiente.

À medida que o quadro vai sendo preenchido vai animado o gráfico de contratos efectuados por área e o gráfico de contratos efectuados mensalmente.

Figura 39 Gráficos Contratos por Entrepasto



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

4.5 - Tempo Médio

A folha de Excel dedicada ao Tempo Médio mede de uma forma integrada o tempo que foi dispendido em todas as tarefas necessárias para que um candidato se torne um colaborador, este tempo pode com relativa facilidade ser transformado em custos, para isso basta aplicar um ratio que tenha como medida o vencimento dos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos alocados a cada uma destas tarefas.

O primeiro passo para podermos calcular o tempo despendido em todas as tarefas prende-se com a discriminação de quais as tarefas inerentes ao processo de recrutamento, selecção e gestão da contratação.

Para sabermos quanto tempo demora o processo em si, depois das tarefas se encontrarem devidamente discriminadas é necessário atribuir a cada uma um tempo médio em minutos e determinar o volume de candidatos que são submetidos a cada uma das tarefas.

A discriminação elaborada divide o processo em oito tarefas, analisemos o tempo estabelecido e a fase de candidatura escolhida para cada uma delas.

A primeira tarefa prende-se com o contacto para entrevista, o colaborador do Departamento de Recursos Humanos entra em contacto via telefone com o candidato e agenda a entrevista, para esta tarefa foi determinada na célula **C13** a duração de dois minutos, os candidatos contabilizados foram aqueles que tiveram entrevistas marcadas e o número de candidatos contactados sem entrevista.

A segunda tarefa prende-se com a própria entrevista em si, para esta tarefa foi determinada na célula **D13** uma duração média de vinte e cinco minutos, os candidatos contabilizados são aqueles que efectivamente foram entrevistados.

A terceira tarefa diz respeito ao contacto para exame médico, é agendada uma consulta e para esta tarefa foi determinada na célula **E13** uma duração de dois minutos, aplicada apenas aos novos colaboradores identificados pelo número de entradas.

A quarta tarefa é o contacto de proposta para realização de contrato de trabalho, para esta tarefa foi determinada na célula **F13** a duração de sete minutos e são considerados os colaboradores que vão assinar contrato de trabalho.

A quinta tarefa está dividida em várias acções, trata-se da elaboração do contrato, ou seja, engloba todos os parâmetros da gestão da contratação bem como a atribuição e cacifos e a preparação do fardamento, na célula **G13** encontramos a duração de vinte

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

minutos e para esta tarefa também são considerados os colaboradores que vão assinar contrato de trabalho.

A sexta tarefa sintetiza todas as acções levadas a cabo pelo técnico de recrutamento no primeiro dia de trabalho dos novos colaboradores, nela estão incluídas: a assinatura do contrato de trabalho, a visita às instalações sanitárias, a distribuição do fardamento e a entrega dos cacifos, foram considerados duzentos minutos na célula **H13** e é contabilizado o número de dias em que foram admitidos colaboradores.

A sétima tarefa diz respeito a todos os detalhes não considerados nas tarefas anteriores, inscrições na Segurança Social, conferir de fichas de cadastro e outros pormenores, para esta tarefa foram considerados sete minutos adicionais na célula **I13**, e são contabilizados todos os colaboradores que assinaram um contrato de trabalho.

A oitava e última tarefa é a reunião de acolhimento onde os novos colaboradores são apresentados aos chefes da equipa a que vão pertencer, na célula **J13** foi definida uma duração de noventa minutos e existe uma reunião por cada dia de novas admissões.

Definidas e caracterizadas as tarefas, importa referir que na célula **K13** através da fórmula $=\text{SOMA}(\text{C13}:\text{J13})$, é calculado o número total de minutos dispendido no processo se levarmos em conta apenas um colaborador e um dia de admissão, ou seja o resultado da fórmula é de trezentos e cinquenta e três minutos, a este resultado aplicamos a fórmula $=\text{K13}/60$ para na célula **L13** obtermos a média mensal de horas, o resultado corresponde a 5,88 e é obtido em forma de percentagem e não em minutos, ou seja, corresponde a cinco horas e cinquenta e três minutos, dado que cada minuto representa 0,0166666667 percentuais.

Mensalmente inserimos os resultados das fases de candidatura necessárias para calcular cada uma das fases, a título de exemplo vejamos a forma como os dados referentes às fases de candidaturas de Janeiro são apurados.

Na célula **C15** inserimos manualmente o número de candidatos contactados e que não vão a entrevista, na célula **C16** através do *link* $=\text{'A3 Julho'!G100}$ apuramos o número de entrevistas marcadas, convém referir que os Indicadores de Recrutamento se encontram ancorados na página de Excel denominada **A3 Julho**, por fim na célula **C20** através da fórmula $=\text{(C16+C15)*\$C\$13}$ calculamos o tempo exacto dispendido no contacto para entrevista, ou seja, na primeira tarefa.

A mesma mecânica é utilizada para todas as outras tarefas, levando em consideração que o número de entradas no entreposto é calculado através do *link* $=\text{'A3 Julho'!G98}$ e o número de dias de admissões é inserido manualmente nas células correspondentes.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Na penúltima coluna da tabela que corresponde à célula K20 encontramos a fórmula =SOMA(C20:J20), que nos dá o número total de minutos dispendidos em Janeiro com as tarefas referentes ao processo de Gestão da Contratação, por fim, na célula L20 achamos o total de média de horas correspondente ao mês de Janeiro através da fórmula =K20/60, à imagem da fórmula anteriormente descrita também esta usa um ratio de 0,0166666667 unidades por minuto.

Os restantes meses são calculados da mesma forma e a célula K99 usa a fórmula =SOMA(K20:K97)/12 para obter a média mensal de minutos usados nas tarefas inerentes à Gestão da Contratação.

4.6 - Concursos Internos

Figura 40 Quadro Concursos Internos

| Concursos | Fim | Estado do Concurso | Candidatos Nome | Candidatos Nº | Estado da Candidatura |
|-----------|------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------------|
| xxxx | 30-12-2010 | Aberto | x | x | Aguarda decisão |
| xxxx | 01-02-2009 | Fechado | xx | xx | Recusado |
| xxxx | 03-05-2009 | Fechado | xxx | xxx | Seleccionado |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

Uma vez que dentro da empresa existe um programa de recrutamento interno, nada impede que um colaborador comece neste posto e posteriormente ascenda na sua carreira profissional através de prospecção interna, os concursos internos são transversais a toda a Sonae Distribuição e quando um determinado departamento tem um concurso em aberto, comunica á Direcção de Recursos Humanos quais as vagas que se encontram disponíveis.

A Direcção de Recursos Humanos por sua vez passa a informação a todos os departamentos, para que estes possam anunciar em local próprio quais as vagas que se encontram em aberto.

O concurso tem um período de candidatura e até à data de fim são recolhidas as candidaturas internas⁴⁴ de todos os colaboradores que desejam concorrer, no final todos os departamentos enviam para a Direcção de Recursos Humanos as candidaturas recebidas e esta trata dos restantes procedimentos inerentes ao Concurso Interno, dando depois as respostas sobre o estado de cada uma das candidaturas recebidas.

Embora o grosso da responsabilidade recaia sobre a Direcção de Recursos Humanos, compete aos Departamentos de Recursos Humanos transmitir as respostas aos colaboradores que se candidataram e manter o processo de candidatura sob controlo, para esse efeito foi criado o Quadro de Concursos Internos.

A primeira coluna deste quadro está reservada à designação do concurso ao qual o colaborador concorreu.

A segunda coluna é onde colocamos a data a que o concurso termina, pois, a terceira coluna interage imediatamente com a segunda e através da fórmula =SE(B4-\$I\$8>0,99999;"Aberto";"Fechado"), diz-nos se o concurso se encontra aberto ou fechado

⁴⁴ Consultar anexo 24.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

no dia em que estamos a consultar o quadro, vejamos o raciocínio inerente a esta fórmula:

Na célula **B4** temos a data de fim de concurso e na célula **I8** encontramos a fórmula **=AGORA()**, esta fórmula traduz-se no resultado da data e hora do momento presente, a fórmula aplicada à terceira coluna é uma fórmula condicional, ou seja, procura uma condição e caso ela se verifique faz disparar um resultado, caso não se verifique faz disparar outro, a condição inserida foi que o valor da data do fim do concurso diminuído do valor da data presente seja maior do -0,99999, por outras palavras se o valor for um ou superior a condição verifica-se e o resultado da fórmula é **Aberto**, se o valor for inferior a condição não se verifica e o resultado da fórmula é **Fechado**, desta forma temos automaticamente a indicação do estado do concurso.

Na quarta coluna é inserido o nome do colaborador e na quinta o seu número mecanográfico.

A sexta coluna está validada por lista com as seguintes células **=I3:I5**, sendo que a célula **I3** tem inscrita a expressão seleccionado, a célula **I4** tem inscrita a expressão recusado e a célula **I5** tem inscrita a expressão aguarda decisão, estas três expressões compõem o universo dos possíveis no que diz respeito ao estado das candidaturas.

5 - FARDAMENTO

5.1 - Menu Inicial

Figura 41 Fardamento Menu Inicial



Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 4.

A farda é um símbolo da Organização, vesti-la é incorporar os valores da empresa, através dela é criado um sentido de unidade e diferenciação no grupo, ela indica-nos a posição hierárquica de um indivíduo na organização e facilita a interação entre os vários elementos das várias camadas hierárquicas.

A farda de um Operador de Encomendas não serve apenas propósitos metafísicos, as características ergonómicas e de protecção fazem com que ela tenha implicações práticas no desempenho da actividade profissional do colaborador, exemplo disso são os lomboestatos que reduzem o esforço físico exercido pela região lombar quando levantamos cargas e as botas com biqueira em aço que protegem os dedos dos pés dos colaboradores em caso de acidente.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

O vestuário de protecção é de uso obrigatório no terreno operacional, como tal são distribuídos a todos os novos colaboradores e substituídos quanto tal é necessário.

O fardamento dos colaboradores adequa-se às especificidades dos locais de trabalho, como tal, os colaboradores dedicados à estrutura dispensam o uso de farda, as fardas dos colaboradores dedicados à secção da Temperatura Ambiente não obedecem a especificidades de maior, contudo os colaboradores que prestam serviço na secção da Temperatura Controlada usufruem de uma farda preparada para o efeito constituída por blusões, calças e luvas com forro térmico.

A Gestão do Fardamento obriga o Departamento de Recursos Humanos a interagir com stakeholders externos como o fornecedor de fardamento e a lavandaria, como forma de controlar o stock de fardamento foi criada a BDFARDAMENTO.xlsm⁴⁵, este mapa embora pertença ao Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos não foi disponibilizado à Direcção através da intranet, uma vez que foi concebido apenas para uso interno do Departamento de Recursos Humanos.

⁴⁵ Consultar anexo 5.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

5.2 - Fluxo de Fardamento

Figura 42 Mapa de Fardamento

| ARTIGO | TAM. | Nº | ARTIGO | TAM. | Nº | ARTIGO | TAM. | Nº | |
|------------------------------|------|-----|----------------------------|-------------------|-------|-----------------------|------------|------|---|
| POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO | XS | 0 | BLUSA CHEFIA M/CURT | XS | 0 | CALÇA PARA GRÁVIDA | 34 | 0 | |
| | S | 0 | | S | 0 | | 36 | 0 | |
| | M | 0 | | M | 0 | | 38 | 0 | |
| | L | 0 | | L | 0 | | 40 | 0 | |
| | XL | 0 | | XL | 0 | | 42 | 0 | |
| XXL | 0 | XXL | 0 | 44 | 0 | | | | |
| POLO ADM. INVERNO | XS | 0 | BLUSA CHEFIA M/COMP | XS | 0 | | 46 | 0 | |
| | S | 0 | | S | 0 | | 48 | 0 | |
| | M | 0 | | M | 0 | | 50 | 0 | |
| | L | 0 | | L | 0 | | 52 | 0 | |
| | XL | 0 | | XL | 0 | 54 | 0 | | |
| XXL | 0 | XXL | 0 | 56 | 0 | | | | |
| POLO ADM. VERÃO | XS | 0 | PULLOVER | XS | 0 | ≥58 | 0 | | |
| | S | 0 | | S | 0 | 34 | 0 | | |
| | M | 0 | | M | 0 | 36 | 0 | | |
| | L | 0 | | L | 0 | 38 | 0 | | |
| | XL | 0 | | XL | 0 | 40 | 0 | | |
| POLO OPERADOR | XS | 0 | BLUSÃO CHEFIA | XS | 0 | CALÇA MANUTENÇÃO | 42 | 0 | |
| | S | 0 | | S | 0 | | 44 | 0 | |
| | M | 0 | | M | 0 | | 46 | 0 | |
| | L | 0 | | L | 0 | | 48 | 0 | |
| | XL | 0 | | XL | 0 | | 50 | 0 | |
| XXL | 0 | XXL | 0 | 52 | 0 | | | | |
| T-SHIRT OPERADOR | XS | 0 | CAMISA CHEFIA M/COMP | 38 | 0 | | 54 | 0 | |
| | S | 0 | | S | 0 | | 56 | 0 | |
| | M | 0 | | M | 0 | | ≥58 | 0 | |
| | L | 0 | | L | 0 | | 35 | 0 | |
| | XL | 0 | | XL | 0 | 36 | 0 | | |
| BLUSÃO OPERADOR | XXL | 0 | CAMISA CHEFIA M/CURT | 42 | 0 | SAPATO PROTECÇÃO | 37 | 0 | |
| | XS | 0 | | 44 | 0 | | 38 | 0 | |
| | S | 0 | | 46 | 0 | | 40 | 0 | |
| | M | 0 | | 48 | 0 | | 41 | 0 | |
| | L | 0 | | 38 | 0 | | 42 | 0 | |
| XL | 0 | 40 | 0 | 43 | 0 | | | | |
| XXL | 0 | 42 | 0 | 44 | 0 | | | | |
| BLUSÃO TÉRMICO | XS | 0 | CALÇA OPERADOR | 44 | 0 | | LUMBOSTATO | 45 | 0 |
| | S | 0 | | 46 | 0 | | | 46 | 0 |
| | M | 0 | | 48 | 0 | | | 7 | 0 |
| | L | 0 | | 32 | 0 | 8 | | 0 | |
| | XL | 0 | | 34 | 0 | 9 | | 0 | |
| XXL | 0 | 36 | 0 | 10 | 0 | | | | |
| CALÇAS TÉRMICAS | XS | 0 | CALÇA OPERADOR | 38 | 0 | LUVAS CINZENTAS | | 8 | 0 |
| | S | 0 | | 40 | 0 | | | 9 | 0 |
| | M | 0 | | 42 | 0 | | | 10 | 0 |
| | L | 0 | | 44 | 0 | | | XS | 0 |
| | XL | 0 | | 46 | 0 | | S | 0 | |
| XXL | 0 | 48 | | 0 | M | 0 | | | |
| CALÇAS TÉRMICAS | XS | 0 | | CALÇA OPERADOR | 50 | 0 | LUMBOSTATO | L | 0 |
| | S | 0 | | | 52 | 0 | | XL | 0 |
| | M | 0 | | | 54 | 0 | | XXL | 0 |
| | L | 0 | | | 56 | 0 | | T.U. | 0 |
| | XL | 0 | ≥58 | | 0 | GRAVATA | | T.U. | 0 |
| XXL | 0 | ≥58 | 0 | | BONÉ | T.U. | 0 | | |
| | | | | | GORRO | T.U. | 0 | | |

Fonte: Elaboração própria com recurso ao Microsoft Excel versão 2007, cf. Anexo 3.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

A gestão do fardamento é feita através do controlo do fluxo de todas as peças de fardamento, ou seja, cada artigo é acompanhado desde que chega do fornecedor até ao momento em que vai para o lixo, para isso, o stock de novos, o lixo, a lavandaria e o stock de lavados estão munidos de um Mapa de Fardamento para podermos estar a par de quais os contingentes de cada um deles.

O fluxo do fardamento começa no stock de fardamento novo, depois é entregue ao colaborador, daí dependendo do estado da peça no momento da devolução ou vai para o lixo ou para a lavandaria, caso a peça vá para o lixo encontra-se no fim da linha, mas se for para a lavandaria quando é devolvida vai para o stock de lavados, do stock de lavados pode novamente voltar a ser entregue a um colaborador e daí ir para o lixo ou voltar para a lavandaria reiniciando assim o ciclo desde da fase da lavandaria.

O primeiro passo para inserir novo fardamento no stock de novos ou na folha de Excel com o nome de contingente prende-se com o copiar da linha 205 para o devido local de input de dados, se estivermos a inserir a primeira encomenda vamos copiar para a linha 207, se for a segunda encomenda para a 208 e por aí adiante.

A coluna A:A encontra-se preenchida e oculta da célula A2 até à célula A153 com as várias peças de fardamento possíveis de encomendar, a linha 205, ou seja, a linha que vamos copiar para todas as encomendas tem na coluna A:A a célula para o número da encomenda, na coluna B:B o espaço para inserirmos a designação do fornecedor, na coluna C:C temos a data da receção, a coluna D:D encontra-se validada em lista com as células A2:A153 ou seja com todas as peças de fardamento disponíveis, por fim para concluirmos as células visíveis ao utilizador, na coluna E:E inserimos a quantidade referente ao artigo recepcionado.

As colunas M:M a FH:FH e cada uma encontra-se preparada para contabilizar uma determinada peça de fardamento, tomemos o exemplo da célula M205 que tem a seguinte fórmula =SE(\$D:\$D=\$A\$2;\$E:\$E;0), por outras palavras, se a peça de fardamento escolhida na coluna D:D for igual à que se encontra definida na célula A2 que é o POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XS, então aplicar o valor da coluna E:E, ou seja a quantidade do artigo, caso contrário aplicar o valor zero.

A célula N205 encontra-se preenchida com a fórmula =SE(\$D:\$D=\$A\$3;\$E:\$E;0), ou seja desta vez andamos à procura da célula A3 e estamos a contar o POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO S, esta operação repete-se por todas as colunas até estarem contempladas todas as peças de fardamento, ou seja a célula FH205 tem a fórmula =SE(\$D:\$D=\$A\$153;\$E:\$E;0) e contabiliza a célula A153 onde estão representados os

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

GORRO T.U., a linha 205 encontra-se vazia mas à medida que a vamos copiando para as linhas abaixo vamos criando uma matriz de valores que vão ser colhidos pelo Quadro de Fardamento.

A célula D155 do Quadro de Fardamento do contingente stock novo está preenchida com a seguinte fórmula =-CONTAR.SE('Entrega Colaboradores'!L:L;'Entrega Colaboradores'!G3)+SOMA(M:M), esta fórmula esta fórmula é concebida de forma a reconhecer três momentos, no primeiro reconhece através da soma da coluna M:M qual o número de artigos: POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XS, que deram entrada no Departamento de Recursos Humanos.

No segundo através de: -CONTAR.SE('Entrega Colaboradores'!L:L;'Entrega Colaboradores'!G3) reconhece quais os POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XS que dão saída na folha de entrega colaboradores de Excel.

No terceiro momento apura a diferença entre ambos e deixa-nos com o número de peças disponíveis em stock.

Para podermos compreender o segundo momento é necessária uma explicação adicional, encontramos essa explicação nas linhas seguintes onde descrevemos o processo de entrega de fardamento.

A folha de Excel dedicada ao processo de entrega de fardamento a colaboradores denomina-se de uma forma muito intuitiva: Entrega Colaboradores, encontram-se ocultas todas as linhas desde a linha número três até à linha número cento e cinquenta e quatro inclusive, na coluna A:A destas linhas encontramos cada uma das células com uma determinada peça de fardamento, na coluna E:E cada uma das células está preenchida com a expressão Novo, ao passo que na coluna F:F todas as células têm a expressão Lavado.

Nas colunas G:G e I:I aplicamos a fórmula concatenar para obtermos as denominações de cada uma das peças de fardamento cruzadas com o seu possível estado, vejamos o exemplo concreto da célula G3 que se traduz em: POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XSNovo, e o da célula I3 que por sua vez se traduz em POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XSLavado.

Nesta fase está revelada metade da explicação adicional anteriormente prometida, como podem constatar na célula G3 encontramos precisamente o POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XSNovo, ou seja, o artigo que vamos retirar do nosso stock de novos no segundo momento da fórmula que anima a célula D155 do nosso Mapa de Fardamento,

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

para compreendermos a totalidade da fórmula basta-nos agora saber o que se passa na coluna L:L da folha de entrega aos colaboradores.

À semelhança do que acontece no stock novo existe uma linha mestre que ao ser copiada cria uma matriz de informação, no caso da folha de entrega aos colaboradores trata-se da linha número cento e cinquenta e cinco, vejamos agora coluna a coluna a forma como o registo de entrega é levado a cabo.

A coluna A:A está destinada a receber o número mecanográfico do colaborador, a coluna B:B recebe o nome, todas as células da coluna C:C encontram-se validadas em lista com as células A3:A154, ou seja, podemos seleccionar qualquer uma das peças de fardamento disponíveis, na coluna D:D as células estão validadas em lista com a informação das células B5:B6 que respectivamente contêm as expressões NOVO e LAVADO, desta forma seleccionamos o estado em que a peça foi entregue, pois pode tratar-se de uma peça que vem do stock de novos ou do stock de lavados.

A data de entrega é registada na coluna E:E, na coluna F:F obtemos automaticamente a data prevista de devolução para as peças de fardamento novas, isto acontece através do uso de uma fórmula que é relativamente extensa, por este motivo apenas vamos descodificar parte da fórmula, no entanto toda a restante extensão usa a mecânica descrita no exemplo, para acharmos a data de devolução de um POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XS usamos a fórmula =E155+SE(L155="POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XSNovo";365;0), através desta fórmula caso na célula L155 encontremos a expressão POLO ADM. MEIA ESTAÇÃO XSNovo adicionamos à data de entrega o valor de trezentos e sessenta e cinco dias que corresponde ao período de validade de um pólo para administrativos de meia estação tamanho XS, caso a expressão não seja encontrada adicionamos o valor de zero, desta forma a data permanece a mesma.

Levando em conta que existe uma fórmula análoga para cada uma das peças de fardamento e todas elas se encontram ligadas pelo sinal de adição, como o valor de falso está sempre definido como zero garantimos que só é adicionado o valor da fórmula que reconhece a peça de fardamento entregue, esta particularidade torna-se muito útil, uma vez que nem todas as peças de fardamento têm o mesmo prazo de validade, temos o exemplo dos lombostatos, que como podemos constatar através da seguinte fórmula, SE(L155="LOMBOSTATO XLNovo";547;0), têm um prazo de validade de quinhentos e quarenta e sete dias.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Embora o conteúdo da coluna L:L ainda não esteja demonstrado, ele já se deixa antever pelas fórmulas utilizadas para calcular a data prevista de devolução, podemos mais uma vez ver quais os resultados perscrutados na mesma.

Na coluna G:G através da fórmula =DIAS360(F155;H155) obtemos o número de dias de validade que restam à peça, isto acontece porque na coluna H:H temos a fórmula =HOJE() que retira do calendário do computador a data presente, ora, se a função DIAS360 devolve o número de dias decorridos entre duas datas levando em conta um ano de trezentos e sessenta dias e na coluna F:F temos a data prevista de devolução, então o número de dias decorridos entre o momento presente e a data prevista de devolução, é efectivamente o número de dias que restam para que a data de validade expire.

A coluna I:I preenchemos a data efectiva da devolução, para que depois, na coluna J:J possamos calcular o número de dias que a peça foi utilizada através da fórmula =I155-E155 que diminui a data de entrega da data de devolução.

As células pertencentes à coluna K:K encontram-se validadas em lista com as seguintes células ocultas =\$B\$3:\$B\$4, o valor destas células é respectivamente: LIXO e LAVANDARIA, como podemos deduzir, o destino da peça de fardamento após a entrega é traçado por esta coluna, no entanto este destino vai variar em concordância com o estado de conservação da peça.

Por fim temos a jogada que nos oferece o cheque mate, tanto a coluna L:L como a coluna M:M se encontram ocultas, a primeira encarrega-se de concatenar a coluna C:C com a coluna D:D obtemos assim o tipo de peça e o estado em que a peça foi entregue, tanto os quadros de fardamento do stock de lavados e do stock de novos guiam-se por esta coluna para se manterem actualizados. A segunda tem a seu cargo concatenar a coluna C:C com a coluna K:K, assim quer o quadro de fardamento da folha dedicada ao lixo, quer o quadro de fardamento da lavandaria se conseguem manter actualizados automaticamente.

CONCLUSÃO

O objectivo primordial de um relatório de estágio é o de descrever fielmente a realidade encontrada por quem o redige, trata-se de um documento que invariavelmente transporta consigo um cunho tremendamente pessoal, este relatório não foi uma excepção à regra, embora não relate propriamente as percepções do seu autor, ele relata todo o processo cognitivo que o mesmo levou a cabo de modo a arquitectar e automatizar o Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos.

Ter tido a oportunidade de coordenar o planeamento e a implementação do plano estratégico do Departamento de Recursos Humanos, foi sem sombra de dúvida uma experiência edificadora, quer ao nível do carácter, quer ao nível da aquisição de competências técnicas.

Transportar um departamento de Recursos Humanos, do processo administrativo até ao quadro estratégico é uma tarefa que exige um profundo conhecimento da forma como cada uma das áreas que o constituem desempenham as suas tarefas no dia-a-dia, não basta conhecer o resultado do trabalho das diferentes áreas, é necessário conhecer os trâmites que culminam nesse resultado.

Uma vez que o motivo da contratação que originou este estudo foi o de substituir duas colaboradoras que se encontravam a gozar de licença de maternidade, existiu a necessidade de desempenhar funções em todas as áreas do departamento, esta multidisciplinaridade e polivalência foi a principal premissa que facilitou o desenvolvimento do *know how* necessário para levar a cabo o entre cruzamento de dados gerados pelas várias áreas do Departamento.

O Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos e o projecto de comunicação são produtos derivados desse *know how*, são eles o legado prático deste estudo, a organização passou a beneficiar de duas poderosas ferramentas estratégicas, uma de angariação de dados e outra de disseminação dos mesmos, embora este seja um processo que pela sua génese, exige uma construção permanente que se desenvolve através da aprendizagem gerada pela constante interacção com o ambiente, ficaram cimentadas as fundações sobre as quais irá crescer o Departamento de Recursos Humanos no seu novo lar, o Pólo Logístico de Azambuja.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

“Recent decades have witnessed dramatic shifts in the role of HR. Traditionally, managers saw the human resources function as primarily administrative and professional. HR staff focused on administering benefits and other payroll and operational functions and didn’t think of themselves as playing a part in the firm’s overall strategy.”⁴⁶

O processo administrativo não contempla a capacidade de se auto-questionar, a partir do momento em que é instaurado decorre sempre da mesma forma, por mais que as condicionantes externas e internas à organização se alterem ele mantém-se alheio enquanto continua a ruminar os processos com os quais se depara, esta incapacidade de levar a cabo uma análise introspectiva faz com que o departamento sucumba ao princípio da entropia.

Ainda que não exista nenhum sistema que instaure o movimento perpétuo e toda a actividade humana esteja sujeita às forças entrópicas, somos obrigados a reconhecer que existem diferenças qualitativas no que diz respeito ao atrito provocado pela dinâmica dos vários sistemas que temos à nossa disposição.

O S.G.I.R.H. instaurado com os devidos automatismos permite sem grande esforço manter um registo do passado, que por sua vez gera conhecimento intrínseco, conhecimento esse que auxilia o Departamento a tomar as rédeas do seu próprio rumo, evitando assim o atrito causado pelas forças entrópicas que se encontram no caminho que tem a percorrer.

⁴⁶ BECKER, B., HUSELID, M. e ULRICH, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, op. cit., p.3.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

BENCALEIRO, José (2006). *Scorecard de Capital Humano*, Lisboa, Editora RH.

BECKER, B., HUSELID, M. e ULRICH, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press.

BILHIM, João Abreu de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CAMARA, Pedro, GUERRA, Paulo Balreira e RODRIGUES, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

CEITIL, Mário (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, Lisboa, Edições Sílabo.

FERNANDES, Filipe (2008). *A Gestão Segundo Belmiro de Azevedo O Homem Sonae*, Lisboa, Academia do Livro.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1996), *Translating Strategy in to Action The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.

MORRIS, Tom (2009). *Se Aristóteles Fosse Administrador da General Motors*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

MOURA, Estêvão (2004). *Manual de Gestão de Pessoas Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*, Lisboa, Edições Sílabo.

MURTEIRA, Mário (1969). *Economia do Trabalho*, Lisboa, Clássica Editora.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

NIVEN, Paul (2002). *Balanced Scorecard Step-by-step*, New York, Wiley Publishing.

PERETTI, Jean-Marie (2007). *Recursos Humanos*, Lisboa, Edições Sílabo.

PERSON, Ron (2009). *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*, California, Wiley Publishing.

SOUSA, Maria Gabriela Pombo, RODRIGUES, Lúcia Maria Portela de Lima (2002), *O Balanced scorecard Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI*, Porto, Editora Rei dos Livros.

SMITH, Newton (2005). *Lógica Um Curso Introdutório*, Lisboa, Gradiva.

TECK, Foo Check e GRINYER, Peter Hugh (1994). *Sun Tzu Organizing Strategy Business Warcraft*, Londres, Butterworth-Heinemann.

ARTIGOS E RELATÓRIOS

AAVV (1998). *Balanced Scorecard “Entrevista com Robert Kaplan”*, HSM Management.

AAVV (2006). *Relatório de Sustentabilidade Sonae SGPS, S.A.*, Maia, Sonae SGPS, S.A.

AAVV (2009). *Sonae Resultados 9M09*, Maia, Sonae SGPS, S.A.

KAPLAN, Robert e NORTON, David (1992). *“The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance”*, Harvard Business Review, 70, No. 1 (January-February.)

LEE, S.F., KO e Andrew Sai On (2000). *Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology*, Managerial Auditing Journal, MCB University Press.

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico
STEIGER, Cristina, CALDEIRA, Jorge, MARQUES, Rui, *A Arquitectura de Implementação da Metodologia Balanced Score Card no Núcleo de Formação para Dirigentes do I.N.A. (Instituto Nacional de Administração)*

SITES CONSULTADOS

<http://blackboard.ina.pt>

<http://www.dgaep.gov.pt>

<http://www.paulniven.com/resources/securing-executive-sponsorship-for-your-balanced-scorecard.pdf>

<http://www.paulniven.com/resources/the-right-team-is-critical-to-BSC-success.pdf>

http://www.paulniven.com/resources/The_Importance_of_Terminology_to_your_Balanced_Scorecard.pdf

http://www.paulniven.com/resources/Execution_and_the_Balanced_Scorecard.pdf

http://www.paulniven.com/resources/Strategy_and_the_Balanced_Scorecard.pdf

ANEXOS

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Anexo 5 – Carta de Recomendação

Modelo Continente Hipermercados, SA
Estrada Nacional 3, km 7 - Arneiro
2050 - 306 Azambuja - Portugal
Tel (+351) 263 409423
Fax (+351) 263 418117



Assunto: Carta de Recomendação para o Sr. Hélio Silva

Azambuja, 10 de Setembro de 2009-09

Exmo.Sr.,

O Hélio Silva trabalhou sob a minha supervisão durante 9 meses, na Direcção de Recursos Humanos da *Logística – Modelo e Continente Hipermercados, S.A.*

Inicialmente exerceu funções na área de recrutamento e selecção, tendo posteriormente assumido funções na área de comunicação interna.

O seu trabalho incluía, entre outros, apresentar propostas e assegurar a sua implementação, na área da comunicação interna, com o objectivo de fomentar o espírito de equipa e motivação dos colaboradores, e manter canais de comunicação ascendente/descendente dentro dos entrepostos. A organização de eventos sociais internos, a divulgação de informação da organização e elaboração de templates eram outras das funções que exercia.

Na área de Recrutamento e Selecção efectuou entrevistas a Operadores Não Especializados e elaborou uma base de dados de Recrutamento e Selecção.

O Hélio esteve ainda responsável pela concepção do Quadro de Indicadores de Gestão de RH actualmente em vigor na direcção, tendo pontualmente apoiado a área administrativa nas funções de processamento de salários.

O Hélio demonstrou ser um colaborador dedicado e empenhado nas tarefas que lhe foram atribuídas. Preocupa-se com o detalhe e qualidade, dando especial relevância à estética, nos documentos que elabora.

Revelou boa capacidade de integração na equipa e excelente capacidade de relacionamento interpessoal com a equipa de RH, estando sempre disponível a ajudar os colegas.

O Hélio é uma pessoa com vontade de aprender e muito receptiva a ideias e funções novas, adaptando-se com facilidade à mudança. Denota um bom raciocínio mental, com especial apetência para tarefas que exijam concepção de documentos e atenção ao detalhe.

Tendo em conta o exposto acredito que o Hélio tem potencial para crescer num departamento de RH, ou em funções que lhe permitam utilizar as competências enunciadas.



Ana Carla Alberto
Responsável Recursos Humanos

Modelo Continente Hipermercados, S.A.
Sede: Rua João Mendonça, 505, 4464-503 Senhora da Hora Portugal
Capital Social 5.000.000 Euro C.R.C. do Porto Matrícula nº 45385 Pessoa Colectiva nº 502 011 475

O Pólo Logística Sul vai dar início ao seu Projecto de Comunicação.

Equipa de Comunicação



A5 – João Nolan / RH – Hélio Silva / C2 – João Dias / C1 – Nelson Zanantar
A4 – Cátia Branco / Azambuja – Célia Dinis / A3 – Elsa Félix
C3 – Jorge Santos

A Equipa de Comunicação do Pólo Logística Sul foi criada para dar voz activa a todos os colaboradores desta Organização.

Esta equipa é responsável por dinamizar a comunicação interna da organização.

Contamos com a vossa participação!

O Caminho da Melhoria

Durante o nosso dia de trabalho muitas vezes pensamos que se as coisas fossem de outra forma talvez o nosso esforço fosse mais eficiente.

Porquê deixar que esses pensamentos se percam?



Agora tens a possibilidade de ver as tuas ideias a serem postas em prática.

As novas caixas de correspondência estão prontas a receber as tuas sugestões.





1ª Mini Maratona

Pólo Logística Sul



No ano de 490 a.C. quando os soldados atenienses partiram para a planície de Marathónas para combater os persas na Primeira Guerra Médica, todas as mulheres ficaram ansiosas pelo resultado, porque os inimigos juraram que, depois da batalha, iriam marchar sobre Atenas para as violar e sacrificar os seus filhos.

Ao saberem dessa ameaça, os gregos deram ordem às suas esposas para que se não recebessem a notícia de vitória em 24 horas, matassem as crianças e em seguida se suicidassem.

Os gregos ganharam a batalha, mas a luta levou mais tempo do que aquele que se tinha inicialmente pensado, como tal os soldados temeram que as suas esposas levassem o plano a cabo.

Para evitar que tal acontecesse, o general grego Milcíades ordenou ao seu melhor corredor, o soldado e atleta Filípides, que corresse até Atenas, que ficava situada a cerca de 42 km dali, para levar a notícia.

Filípides correu essa distância tão rapidamente quanto pôde e, ao chegar, conseguiu dizer apenas "VENCEMOS", depois caiu morto pelo esforço.

Regras Gerais

- O percurso da Mini maratona terá 8 Km's.
- O percurso vai-se desenrolar em torno do Entrepasto até perfazer a distância regulamentar.
- Aos quatro quilómetros, vai estar disponível uma estação de descanso e hidratação. Os corredores não podem descansar fora desta estação.
- Qualquer corredor que receba ajuda externa será automaticamente desclassificado.
- Na mini maratona não se regista o centésimo. Os tempos devem ser convertidos ao próximo segundo inteiro maior, por exemplo, 2h08min38s03, deve se converter para 2h08min39.

**Há prémios para quem
subir ao pódio, mas
basta, juntares-te a nós
para receberes o teu
prémio de participação!**

**Inscreve-te junto ao teu
pivot de comunicação**



A Sueca já se faz ouvir nos nossos Entrepostos





CONCURSO FOTOGRAFIA



Temas a concurso

Kaizen

Gestão Ambiental

Como concorrer

Todas as fotografias deverão ser entregues em formato digital, poderão entregar ao vosso Pivot de comunicação ou enviar directamente para o e-mail: comunicacaozambuja@sonaedistribuicao.pt Se optarem por enviar directamente os ficheiros, no e-mail os concorrentes deverão identificar-se com:



nome completo e o número de funcionário, o não envio destes dados compromete a participação no concurso.

Não é permitido tirar fotografias no interior do entreposto, mas, lembrem-se que a fotografia não é obrigatoriamente representativa, podemos encontrar conceitos escondidos nos locais onde menos esperamos.



O Rosto da Logística



Nome: Carla Isabel da Silva Mendes Rivera

Idade: 37 anos

Signo: Touro

Antiguidade empresa: 13 anos

Cargo: Escriturária

Local de entrevista: Entrepósito C3

Data da entrevista: 08/06/2009



A Carla está na empresa à 13 anos, tendo exercido sempre funções de escriturária.

Trabalhar no Grupo Sonae é para si um desafio constante, dado que se trata de uma empresa que se encontra em constante evolução.

Para a Carla a secção de «grandes domésticos» é uma operação em que cada dia é diferente, e a diversidade de funções é algo que a motiva.

Depois do horário de trabalho, a Carla ainda consegue tempo para se dedicar ao teatro, pelo qual nutre grande paixão, sendo nos últimos cinco anos responsável pela área cultural da colectividade de A-dos-Bispos.

Sempre morou em A-dos-Bispos e o gosto por trabalhar com crianças levou-a até ao coro infantil de que nos falou com bastante afeição.

Considera que para se dedicar ao teatro é importante ter vontade de agir, e confessa que, em todas as peças que estreou entraram sempre pessoas novas e sem experiência.

O Imprevisto é o nome da comédia que estreia no dia **27/06/2009** na colectividade de A-dos-Bispos.

Nas suas próprias palavras: *“Gosto de me sentir útil e que estou inserida na comunidade onde vivo. Sinto que aquilo que faço marca diferença”*.

O Rosto da Logística



O Rosto da Logística



Nome: Cátia Marisa Jorge Neves

Idade: 24 anos

Signo: Peixes

Antiguidade empresa: 4 anos

Cargo: Preparadora de Encomendas

Local de entrevista: P.B.L. - Azambuja

Data da entrevista: 18/06/2009



A Cátia começou a trabalhar no Grupo Sonae à quatro anos atrás, começou por ser preparadora de encomendas no Picking by Store do entreposto de Azambuja e de à um ano para cá trabalha no Picking by Line do mesmo entreposto.

Tanto no P.B.L. como no P.B.S. temos que ser rápidos sem cometer erros, mas a principal diferença entre estas duas formas de trabalhar é que o P.B.L. exige trabalho de equipa, *“já trabalho no P.B.L. à quase um ano e sinto que me adaptei muito bem”*.

“Este foi o meu primeiro emprego a sério é um local onde sinto estabilidade, estou a pensar em acabar o 12º ano, porque sei que trabalho numa empresa grande onde surgem muitas oportunidades.”

As artes marciais, a esgrima medieval e a pintura fazem parte da vida desta nossa colega.

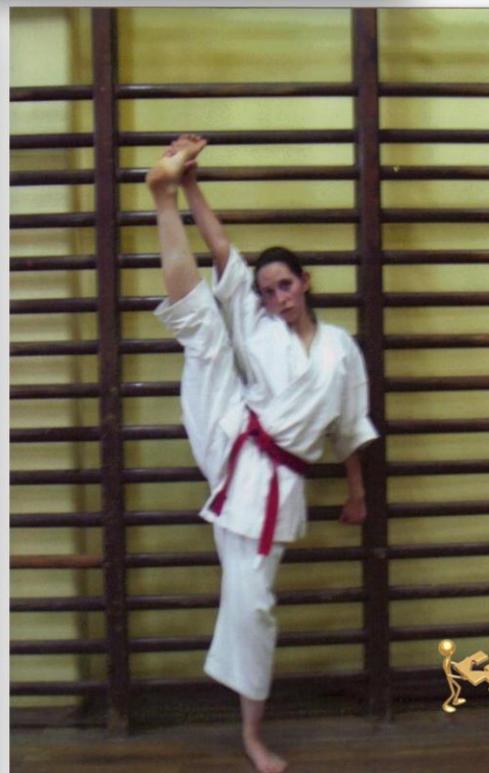
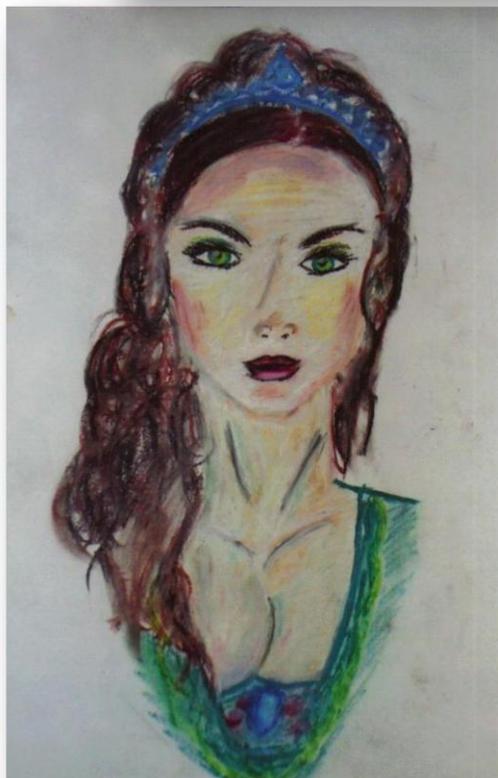
Não se consegue lembrar do dia em que começou a pintar, pois desde que se lembra a pintura sempre esteve presente na sua vida.

Ainda que o seu percurso nas artes marciais não tenha sido iniciado à muito tempo (apenas 5 anos), sempre estiveram presentes no seu espírito.

O chamamento do Oriente foi algo que foi crescendo consigo, em poucos anos a Cátia tornou-se campeã regional e até se qualificou para um campeonato em Manchester.

“Para se começar no Karate temos que ter espírito de vontade, temos que nos saber controlar porque há sempre impacto e por norma as pessoas não estão preparadas para isso.” Existem duas vertentes que são avaliadas num campeonato: o Kumite onde dois oponentes se defrontam e a Kata uma coreografia precisa onde os movimentos do corpo espelham a energia de quem a executa.

O Rosto da Logística



Pólo Logística Sul

Donativo Software Pedagógico

O Pólo Logística Sul distribuiu vários programas lúdicos e pedagógicos por Escolas e Instituições.



Escolas e Instituições

Associação de Assistência e Beneficência Misericórdia de Alverca
Associação Projecto Jovem
Centro de Apoio à Juventude e Infância
Casa do Pombal-A Mãe-Associação de Solidariedade Social
Centro Social Paroquial de Aveiras de Cima
Centro Social Paroquial do Carregado
Cerci Flôr Vida
Santa Casa da Misericórdia da Azambuja
Escola Secundária de Azambuja
Escola EB1 de Azambuja (Quinta dos Gatos)
Santa Casa da Misericórdia de Alenquer
Escola Nº 3 de Alverca
Escola E B 1 Nº 3 da Póvoa de Santa Iria
Escola E B 2,3 Pedro Jacques de Magalhães
Escola Secundária Com 3º Ciclo Professor Reynaldo dos Santos
Cercipóvoa

Equipa de Comunicação



Programas

Microsoft Office Standard
Microsoft Office Premium
Microsoft Office Professional
Microsoft Windows Professional
Microsoft Windows Millenium Edition
Microsoft Windows Upgrade
Microsoft Encarta Encyclopedia
Microsoft Encarta World Atlas
Microsoft Encarta Encyclopedia
Microsoft Reference Suite
Microsoft Encyclopedia Deluxe
Microsoft Africana
Microsoft Encyclopedia Deluxe
Microsoft Word English Dictionary
Microsoft Encyclopedia
Microsoft Combat Flight Simulator
Microsoft Mistown Madness 2
Microsoft Mistown Madness
Microsoft Fligth Simulator
Microsoft International Football



GRUPOS ALFA'S EM ACÇÃO

No passado dia 26 de Maio foram levados a cabo vários simulacros, foi simulada a queda de um rack. Por norma este tipo de situações não nos preocupam, mas ainda assim são um perigo real e devemos estar preparados, num momento de aflição se todos soubermos o que temos de fazer tudo flui com muito mais facilidade.

A pedido do coordenador rapidamente o Grupo Alfa se dirigiu ao ponto de Reunião.



A Equipa de Intervenção rapidamente assinalou e isolou o local da queda.



Para dificultar a situação neste simulacro nem faltaram os feridos.

GRUPOS ALFA'S EM ACÇÃO



Mas os socorristas rapidamente os estabilizaram e transportam para fora da zona de perigo.



A Equipa de Evacuação garantiu que ninguém ficou esquecido no entreposto.



A segurança dos nossos Entrepostos é vital para o bom funcionamento dos mesmos. Graças ao esforço conjunto de todos os envolvidos, conseguimos verificar e aperfeiçoar todos os pormenores, que em última análise poderão vir a significar a diferença entre a vida e a morte de um de nós.

Sempre Presentes Fevereiro 2009!

Colaboradores com absentismo 0% Azambuja

Nomes dos Colaboradores com 0% de Absentismo

A empresa agradece a dedicação destes colaboradores e o esforço e empenhamento de todos os que apresentaram elevados níveis de assiduidade e produtividade



Sempre Presentes

Caro(a) , (Nome do Colaborador)

Fui informado de que não teve qualquer falta ao trabalho no 1º trimestre de 2009 (absentismo 0).

Agradeço-lhe em nome da empresa todo o esforço que fez no sentido de estar *SEMPRE PRESENTE* nesse período.

O sucesso da empresa depende da presença e produtividade de todos e é muito importante saber que contamos sempre consigo.

Com os melhores cumprimentos,

Director

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico
Anexo 20 – Questionário de Demissão Frente

O presente questionário tem por objectivo a sua opinião relativamente ao seu trabalho e à organização. Agradecemos que responda da forma mais honesta possível, e que expresse a sua opinião sobre os assuntos visados.

Não existem respostas certas ou erradas, o importante é a sua opinião pessoal.

| | | | |
|---|--|-------------------------------------|--|
| Nome: _____ | | Nº Interno: _____ | |
| Categoria: _____ | | | |
| Admitido em: ___/___/___ | | Demissão em: ___/___/___ | |
| Tipo de Contrato: Efectivo <input type="checkbox"/> | | Contratado <input type="checkbox"/> | |

1. Qual(s) a(s) secção(s) que integrou no M.C.H. Logística Azambuja?

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Temperatura Controlada | <input type="checkbox"/> Cargas |
| <input type="checkbox"/> Temperatura Ambiente P.B.S. | <input type="checkbox"/> Recepção |
| <input type="checkbox"/> Temperatura Ambiente P.B.L. | <input type="checkbox"/> Estrutura |

2. Gostou de desempenhar a última função? O que menos gostou?

Justifique porquê: _____

3. O relacionamento que mantinha com a as chefias era de alguma forma agradável?

Sim Não Justifique: _____

4. Sentia algum tipo de preocupação por parte das chefias no que se refere ao seu bem-estar físico e psicológico?

Sim Não Justifique: _____

5. O relacionamento com os seus colegas era caracterizado por ser:
(Pode assinalar uma ou mais opções)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cooperativo/Colaborativo | <input type="checkbox"/> Conflituoso |
| <input type="checkbox"/> Entresajuda | <input type="checkbox"/> Competitivo |
| <input type="checkbox"/> Companheirismo | <input type="checkbox"/> Outro(s): _____ |

6. Caracterize o ambiente de trabalho no entreposto, de acordo com a seguinte escala:

- | | |
|--|------------------------|
| 1- Discordo totalmente | 4- Concordo |
| 2- Discordo em parte | 5- Concordo Totalmente |
| 3- Não concordo nem discordo (indiferente) | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Coesão entre trabalhadores e chefias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Coesão entre trabalhadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Coordenação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trabalho em equipa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Exigência | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Respeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sinceridade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Motivação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Boa comunicação | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Boas relações interpessoais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. As instalações do entreposto satisfazem as necessidades dos colaboradores? (Assinale com um X de acordo com a escala referida na questão anterior)

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico

Anexo 21 – Questionário de Demissão Verso

| | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Espaço/Local de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Refeitório | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sala de convívio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|
| Balneários | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fardamento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Higiene | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Coloque segundo a sua ordem de preferência, do mais importante para o menos importante, os benefícios enunciados. Correspondendo o número 1- “Mais importante” e assim sucessivamente, até ao número 8- “Menos importante”.

| |
|----------------------------------|
| Viagens e lazer |
| Aquisição de viaturas automóveis |
| Créditos |
| Saúde |
| Desporto |

| |
|------------------|
| Seguros |
| Imobiliário |
| Telecomunicações |

9. Quanto à sua satisfação, como classifica a sua passagem pelo entreposto?
(De acordo com a escala, assinale a sua resposta com apenas um X)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1- Muito Insatisfeito (<25%) | <input type="checkbox"/> 3- Satisfeito (<75%) |
| <input type="checkbox"/> 2- Insatisfeito (<49%) | <input type="checkbox"/> 4- Muito satisfeito (>=75%) |

10. Quais as razões da sua demissão? (Assinale com um X a(s) opção(s) correspondente(s) ao seu caso)

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Ausência de transporte |
| <input type="checkbox"/> 2. Vencimento |
| <input type="checkbox"/> 3. Surgimento de uma oportunidade melhor |
| <input type="checkbox"/> 4. Horário de trabalho |
| <input type="checkbox"/> 5. Conteúdo do trabalho |
| <input type="checkbox"/> 6. Razões familiares ou académicas |
| <input type="checkbox"/> 7. Relações interpessoais e/ou grupais |

| |
|---|
| <input type="checkbox"/> 7.1. com os superiores |
| <input type="checkbox"/> 7.2. com os colegas |
| <input type="checkbox"/> 8. Inadaptação por questões de saúde |
| <input type="checkbox"/> 9. Mudança de residência |
| <input type="checkbox"/> 10. Outra(s) razão(s): _____ |
| _____ |

11. Algum comentário que queira acrescentar?

| | |
|--|-------------------------|
| <p>_____, ____/____/____</p> <p>(O colaborador)</p> <p>_____, ____/____/____</p> <p>(Chefia)</p> | <p>Recursos Humanos</p> |
|--|-------------------------|



BOLETIM DE CANDIDATURA

DADOS PESSOAIS

Nº EMP:
 Nº SAP:

Nome Completo

Morada

Freguesia Concelho

Código Postal Telefone Telemóvel

Data de Nascimento Idade Natural de

Nacionalidade

Bilhete de Identidade Data de Emissão Arq. de Identificação

Nº Fiscal de Contribuinte Código do Bairro Fiscal

Nº de Beneficiário Sistema de Saúde

Carta de Condução Sim Não

Situação Militar Cumprida Não Cumprida Reserva Inapto

Estado Civil Solteiro/a Casado/a Divorciado/a Viúvo/a Outro

Nome do Conjuge Idade Profissão

Dependentes a seu cargo

| Nomes | Idades | Grau de Parentesco |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

CANDIDATURA

Funções a que se candidata

Motivos da candidatura

Disponibilidade para iniciar funções Imediata Só após dias

Aceita trabalhar aos Sábados, Domingos e Feriados, em regime de folgas rotativas? Sim Não

Aceita trabalhar em regime de turnos? Sim Não

a preencher pelos serviços

| | | | |
|--------------------|----------------------|------|----------------------|
| Entrevista Inicial | <input type="text"/> | Obs. | <input type="text"/> |
| Avaliação | <input type="text"/> | Obs. | <input type="text"/> |
| Entrevista Final | <input type="text"/> | Obs. | <input type="text"/> |
| Entrevistador | <input type="text"/> | | |

LiderGraf Mod. 5022100000001

A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos (S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico
Anexo 23 – Boletim de Candidatura Verso

HABILITAÇÕES

Habilitação Escolar Curso

Se está a estudar, indique o seu horário

Conhecimentos de Línguas

| | Inglês | | Francês | | Falado | Escrito |
|----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Falado | Escrito | Falado | Escrito | | |
| Fraco | <input type="text"/> |
| Razoável | <input type="text"/> |
| Bom | <input type="text"/> |

Conhecimentos de Informática

Cursos de Formação/Outros Conhecimentos

PERCURSO PROFISSIONAL

Situação Actual À procura do 1º emprego Empregado Desempregado

Se está a trabalhar, indique:

Empresa Função De a
mês/ano mês/ano

Motivo de Mudança

Empregos anteriores

Empresa Função De a
mês/ano mês/ano

Vencimento Motivo de saída

Empresa Função De a
mês/ano mês/ano

Vencimento Motivo de saída

Empresa Função De a
mês/ano mês/ano

Vencimento Motivo de saída

Já trabalhou no Grupo Sonae? Sim Não

Se já trabalhou, indique: Empresa Função
 De a Motivo de saída
mês/ano mês/ano

Se tem algum familiar ou amigo/a no grupo Sonae, indique:

Nome Grau de Parentesco
 Empresa Função

Os dados pessoais recolhidos são objecto de tratamento informatizado, no cumprimento da legislação sobre a protecção de dados. Os mesmos destinam-se a gestão interna, estatística e histórica do Grupo Sonae. Nos termos da Lei 67/98 de 26 de Outubro é garantido o acesso aos dados, podendo o visado solicitá-lo por escrito, bem como a sua actualização, correcção ou eliminação.

Declaro serem verdadeiras as informações acima mencionadas. A não veracidade das declarações prestadas, determinará a anulação/rescisão do contrato que, eventualmente, venha a celebrar com esta empresa.

_____, de _____ de _____
(Localidade) (Assinatura)

Nome

Habilitação Escolar

Empresa N.º de Colaborador

Função Actual Local de Trabalho

Caracterização da candidatura

(Preencha os dados relativos a Pedido de transferência ou Concurso Interno, consoante o seu caso)

Pedido de Transferência

Mudança para a função

Mobilidade geográfica

Concurso Interno

Resposta ao Recrutamento Interno

Motivos de candidatura/Outras informações

Assinaturas

Colaborador _____ Data:

Chefia Directa
Nome: _____ Assinatura: _____ Data:

Universidade de Évora

**A importância estratégica do Sistema de Gestão de Informação de Recursos Humanos
(S.G.I.R.H.) do processo administrativo ao quadro estratégico**

