



**REORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA DE
RECURSOS HUMANOS NA LUÍS SIMÕES**

Carolina de Nóbrega Rodrigues

Relatório de Projecto

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Recursos Humanos

Co-orientador(a):

Dr. Miguel Andrade. Gestor de Recursos Humanos da Luís Simões

Abril 2010

Agradecimentos

Ao Prof. Doutor Henrique Duarte e

ao Gestor de Recursos Humanos da Luís Simões Miguel Andrade,

por serem exímios orientadores.

À família, amigos do ISCTE e da Luís Simões pela ajuda e apoio incansáveis.

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABELAS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
LISTA DE ABREVIACÕES	VIII
1. RESUMO/ABSTRACT	IX
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	X
3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA	1
4. REVISÃO DE LITERATURA	5
4.1 HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEMS (HRIS)	5
4.2 ALTERAÇÕES CÓDIGO DE TRABALHO: LEI Nº 7/2009 DE 12 DE FEVEREIRO.....	8
4.2.1 <i>Contrato a termo</i>	9
4.2.2 <i>Faltas dos trabalhadores</i>	11
4.2.3 <i>Férias</i>	12
4.2.4 <i>Registo de tempos de trabalho</i>	13
4.2.5 <i>Duração do tempo de trabalho</i>	14
4.2.6 <i>Trabalho intermitente</i>	16
4.2.7 <i>Alterações na mobilidade funcional dos trabalhadores</i>	17
5. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	21
5.1 HISTÓRIA.....	21
5.2 VISÃO E MISSÃO	24
5.3 VALORES LS	24
5.4 POLÍTICA LS.....	25
5.5 SERVIÇOS	25
6. DIAGNÓSTICO GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS RECURSOS HUMANOS	28
6.1 ÁREAS DE ACTUAÇÃO E RESPONSABILIDADES DA GARH.....	29

6.1.1	<i>Gestor de Recursos Humanos</i>	29
6.1.2	<i>Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos</i>	32
6.2	PROCEDIMENTO GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS.....	34
7.	ASPECTOS CENTRAIS DO PROJECTO	42
8.	LEVANTAMENTO FUNCIONAL SOFTWARE	46
8.1	PROPOSTA DE DECISÃO NOVA APLICAÇÃO.....	46
8.2	MÓDULOS ADICIONAIS: OUTRAS FUNCIONALIDADES	49
9.	PROJECTO	51
9.1	DEFINIÇÃO DO PROJECTO	53
9.2	DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DA GARH.....	54
9.3	AVALIAÇÃO E DECISÃO.....	54
9.4	IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO	55
10.	CONCLUSÕES	61
11.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64

Índice de Figuras

Figura 1:	Evolução da LS desde a década de 30, fundação, até à actualidade	23
Figura 2:	Valores LS	25
Figura 3:	Política LS	25
Figura 4:	Organigrama Luís Simões	26
Figura 5:	Organigrama Recursos Humanos	29
Figura 6:	Gestor de RH	30
Figura 7:	Coordenador da GARH	33
Figura 8:	Procedimento Gestão Administrativa de Recursos Humanos	34
Figura 9:	Quadro comparativo de softwares	47
Figura 10:	Projecto – Tarefas Críticas	51
Figura 11:	Calendarização Projecto	52
Figura 12:	Recursos	57
Figura 13:	Custos Projecto	58
Figura 14:	Análise Custo/Benefício	59
Figura 15:	Orçamento	60

Índice de Tabelas

Tabela 1:	Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro/ Áreas de actuação e responsabilidades da GARH.....	9
Tabela 2:	Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro	20
Tabela 3:	Tarefas do GRH ao nível operacional	31
Tabela 4:	Tarefas para com a Contabilidade	37
Tabela 5:	Gestão da Contratação.....	39
Tabela 6:	Obrigações Legais - Anuais / Semestrais / Mensais	40
Tabela 7:	Levantamento Funcional GARH.....	42
Tabela 8:	Caderno de Encargos - Gestão Administrativa dos Recursos Humanos.....	46
Tabela 9:	Viabilidade do Projecto	53

Índice de Anexos

Anexo 1:	Levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos	66
Anexo 2:	Caderno de Encargos.....	72
Anexo 3:	Levantamento Funcional de Softwares	77
Anexo 4:	Quadro comparativo dos softwares	88

Lista de Abreviações

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

CGARH – Coordenador Gestão Administrativa de Recursos Humanos

DG – Director Geral

DETEFP – Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional

ES - Espanha

GARH – Gestão Administrativa de Recursos Humanos

GRH – Gestor de Recursos Humanos

HRI - *Human Resource Information System*

HRM System - *Human Resource Management System*

IGT - Inspeção-Geral do Trabalho

IHT – Isenção Horário de Trabalho

IRPF – *Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

LS – Luís Simões

LSG – Luís Simões Gestão

PT - Portugal

TARH – Técnica Administrativa de Recursos Humanos

1. RESUMO/ABSTRACT

O projecto que realizei consiste numa proposta de Reorganização da Gestão Administrativa de Recursos Humanos da Luís Simões, com o objectivo de otimizar as tarefas administrativas para a aquisição de uma Nova Aplicação de recursos humanos.

Com o intuito de identificar as necessidades de funcionamento da Nova Aplicação, a metodologia que utilizei iniciou-se com um estudo dos Sistemas de Informação de Recursos Humanos e um levantamento da legislação laboral, de forma a incluir estes requisitos na Nova Aplicação, seguindo-se a descrição da organização e o diagnóstico da Gestão Administrativa de Recursos Humanos.

A partir dos dados obtidos, elaborei um levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e um Caderno de Encargos, para a escolha ponderada da Nova Aplicação. Através da estruturação de toda a informação criei por fim o projecto, onde são definidos os procedimentos de implementação da Nova Aplicação.

Palavras-Chave: Reorganização, Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Caderno de Encargos e Nova Aplicação.

The purpose of this project consists on the reorganization of Human Resources Administrative Management of Luis Simões, which aim is to gather all of the administrative monthly tasks in newly human resources *software*.

The used methodology began with the initial study of Human Resource Information Systems (HRIS) and labor legislation, followed by the organization description and the diagnosis of all the necessary tools to the correct administrative management procedures.

After it, an internal regulation for Human Resources Administrative Management diagnosis will be done, as well as a proposal for reorganization consistent with the Contract Specifications, in order to select the best new human resources *software*.

Finally, it's presented the project with the basis for a new *software* specification, according to the Human Resources Administrative Management needs, which will provide significant improvements to all procedures that the target area demands.

Key-Words: Reorganization, Human Resources Administrative Management, Contract Specifications and New Human Resources *Software*

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O propósito deste projecto é a Reorganização de toda a Gestão Administrativa de Recursos Humanos da Luís Simões, através da optimização das tarefas administrativas para a aquisição e implementação futura de uma Nova Aplicação de Recursos Humanos.

A Nova Aplicação de Recursos Humanos irá ter como valências a melhoria da Gestão Administrativa de Recursos Humanos (introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas), sendo uma ferramenta crucial de apoio à gestão e uma solução integrada que facilita o trabalho dos gestores, coordenadores e técnicas de Recursos Humanos, melhora o seu poder de decisão, reduz custos, maximiza índices de produtividade na gestão das práticas de Recursos Humanos, permite descontinuar esforços administrativos desnecessários, bem como libertar a equipa para uma focalização nas actividades críticas e visa orientar níveis de esforço para tarefas de maior valor acrescentado. Desta forma a Nova Aplicação possibilita uma maior focalização na gestão estratégica de Recursos Humanos, bem como permite uma Gestão Integrada de Recursos Humanos.

Neste sentido, o projecto que vos apresento é composto por seis etapas: Revisão de Literatura, Descrição da Organização, Diagnóstico da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Aspectos Centrais do Projecto, Levantamento Funcional de *Softwares* e Projecto.

O início do projecto é marcado pela Revisão da literatura, tendo sido realizado um levantamento das bases para a implementação da Nova Aplicação. A Revisão de Literatura subjacente abarca os Sistemas de Informação de Recursos Humanos e a legislação laboral, à qual a aplicação deve responder. Nesta etapa, é crucial perceber como é que se implementa uma Nova Aplicação e o sistema usado para adquirir, orientar, analisar e distribuir pertinentemente a informação organizacional, trazendo uma mais-valia para a Gestão de Recursos Humanos, bem como elaborar um levantamento de toda a legislação laboral, dado que vai implicar alterações no *software*.

Após a revisão da literatura foi feito um levantamento de informação onde é descrita a Luís Simões, com a referência à sua história, visão e missão, valores, política, serviços e organigrama, com o intuito de perceber o negócio e a cultura da Luís Simões.

A Empresa alvo de estudo é a Luís Simões composta por dez empresas agrupadas em três unidades de negócio: transporte (60%), logística (35%) e diversificação (5%). Cada percentagem é representativa da parte que cada empresa detém no negócio.

É líder nos sectores do transporte rodoviário de mercadorias em Portugal e líder no mercado de fluxos rodoviários entre os dois países ibéricos (Portugal e Espanha). Presta serviços integrados de logística em cerca de 250.000 m² de armazéns, gere uma frota de cerca de 2000 viaturas (próprias e subcontratadas), conta com mais de 1.800 colaboradores, e centros de operações logísticas e de transporte em 27 cidades da Península Ibérica, onde tem vindo a consolidar presença.

A política de RH desta empresa tem como objectivo servir o grupo, estando representada numa direcção de serviços partilhados que pertence à holding Luís Simões Gestão - LSG, respondendo às necessidades de todas as áreas de negócio, prestando serviços ao cliente interno, Luís Simões, e da qual a Gestão Administrativa de Recursos Humanos faz parte.

Segue-se a descrição da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, organigrama, áreas de actuação e responsabilidade da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, papel do Gestor de Recursos Humanos e Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e procedimento da Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Nesta fase, pretende-se perceber e compreender como se processa toda a Gestão Administrativa (Áreas de actuação e responsabilidades da Gestão Administrativa de Recursos Humanos), quem a gere (Gestor de Recursos Humanos), a supervisiona, coordena (Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos), e executa (Técnica Administrativa de Recursos Humanos).

Os aspectos centrais do projecto englobam o levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, de modo a detectar as necessidades da GARH, que culminará num Caderno de Encargos para as componentes da Nova Aplicação, onde são definidos os requisitos a que a Nova Aplicação deve responder (introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas) de forma a permitir uma escolha ponderada do *software*. Neste sentido, pretende-se garantir um serviço de excelência ao cliente interno (Luís Simões), bem como a todas as entidades externas, potenciando um correcto desenvolvimento do novo *Software* rigorosamente alinhado com todas os requisitos do Caderno de Encargos.

Após o levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e elaboração de Caderno de Encargos, foi feito um levantamento funcional de *softwares* de acordo com o Caderno de Encargos. A partir do levantamento funcional de *softwares* foi elaborado um quadro comparativo dos quatro *softwares* escolhidos, tendo sido seleccionado um, sendo o que melhor responde aos requisitos do Caderno de Encargos, bem como apresenta a possibilidade de aquisição e implementação de módulos adicionais, (Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais).

De forma a organizar o trabalho realizado, foi feito no *Microsoft® Project 2007*, o projecto composto por quatro fases: Definição do Projecto, Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH, Avaliação e Decisão, Implementação e Manutenção.

Na fase de definição do projecto temos o estudo da viabilidade, a escolha do Director e Equipa de Projecto, factores de produção, financeiros, comerciais, pessoais e diversos.

De seguida, temos o diagnóstico e identificação das necessidades da GARH constituído pela revisão da literatura com as alterações do Código de Trabalho - Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro e os *Human Resource Information Systems - HRIS*), a descrição da organização (História, Visão e Missão, Valores LS, Política LS), fluxograma, áreas de actuação e responsabilidades da GARH, Gestor de Recursos Humanos, Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Técnica Administrativa de Recursos Humanos.

Numa terceira etapa temos a Avaliação e Decisão com o levantamento funcional da GARH, Caderno de Encargos, levantamento de *softwares* e aprovação da gestão.

Na última fase temos a Implementação e Manutenção, que abarca o licenciamento, implementação Módulo *Payroll* e opcionais (Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais), contrato de manutenção, migração de dados e histórico, parametrização configurações, implementação dos módulos, testar o sistema: paralelo salários (sistema antigo e novo), sessão de apresentação à gestão de topo, formação GRH, CGARH e TARH e por fim, avaliação do sucesso e eficácia.

Parte do projecto consiste na identificação e contextualização das modificações profundas de que foi alvo a Gestão Administrativa de Recursos Humanos. As melhorias traduzem-se na

optimização da introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas; permite a incorporação de módulos adicionais, possibilita a replicação directa da informação sem ligações adicionais, sendo uma solução integrada que facilita o trabalho dos gestores e melhora o seu poder de decisão; reduz custos, maximiza índices de produtividade na gestão das práticas de Recursos Humanos, permite descontinuar esforços administrativos desnecessários e visa orientar níveis de esforço para tarefas de maior valor acrescentado, permitindo uma Gestão Estratégica e Integrada de Recursos Humanos.

Em suma, fez-se uma revisão de todos os procedimentos e foram propostas melhorias reais ajustadas às necessidades da gestão administrativa dos recursos humanos existentes na Luís Simões de acordo com os requisitos presentes no Caderno de Encargos. A estrutura que escolhi visa apostar no conhecimento/realização da raiz de cada procedimento da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, passando depois pela resposta a cada necessidade detectada, e com base no diagnóstico, propor melhorias auxiliadas na elaboração de um Caderno de Encargos de forma a escolher de uma forma ponderada o *software*, culminando com o acompanhamento da implementação do projecto.

No geral, consideram que irá trazer grandes melhorias, mas consideram que tal como a sua ideia central transmite, podemos sempre “ir mais longe, até onde for o futuro”, procedendo a uma Reorganização contínua.

Neste momento, os principais pontos fortes são as melhorias significativas, que irão ser utilizadas como suporte para a implementação do novo *software*.

3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

O actual projecto consiste na Reorganização da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos da Luís Simões, visando a optimização das tarefas administrativas para a aquisição e implementação futura de uma Nova Aplicação de Recursos Humanos.

Neste sentido, a aquisição e implementação da Nova Aplicação de Recursos Humanos permite otimizar a Gestão Administrativa de Recursos Humanos (introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas), maximiza índices de produtividade, minimiza o trabalho administrativo, reduz custos, possibilita uma maior concentração nas actividades determinantes e de valor acrescentado. Desta forma, o foco passa a ser a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Desenvolvimento) e Gestão Integrada de Recursos Humanos, sendo uma ferramenta crucial de apoio à gestão e uma solução integrada que facilita o trabalho dos gestores, coordenadores e técnicas de Recursos Humanos, melhorando o seu poder de decisão.

Com este propósito irão ser identificadas seis etapas: Revisão de Literatura, Descrição da Organização, Diagnóstico da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Aspectos Centrais do Projecto, Levantamento Funcional de *Softwares* e Projecto.

Inicialmente, apresento a revisão de literatura que realizei, que engloba os Sistemas de Informação de Recursos Humanos e a legislação laboral, à qual a aplicação deve responder (Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro e *Human Resource Information Systems* - HRIS). A revisão de literatura relativa aos Sistemas de Informação de Recursos Humanos, deveu-se ao facto de ser primordial compreender como se procede face à elaboração de um novo programa de transformação dos sistemas de informação de suporte aos processos administrativos dos recursos humanos. Por sua vez, o levantamento de toda a legislação laboral visa a percepção e compreensão das alterações que vão implicar no *software*, bem como qual a informação que deve replicar e com que entidades deve interagir (Ver tabela 1 - Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro/ Áreas de actuação e responsabilidades da GARH).

Foi feita uma breve descrição da Luís Simões e das suas áreas de negócio, com particular enfoque no diagnóstico da GARH. A GARH, área central a este projecto, será descrita

pormenorizadamente, fazendo alusão a cada fase do procedimento. A descrição da Luís Simões, é tida em conta para compreender a sua história, visão e missão, valores, política, serviços, organigrama, localizar onde se encontra a Gestão de Recursos Humanos (LSG – Luís Simões Gestão) e de acordo com isso, projectar uma Nova Aplicação adequada a toda a envolvência (interna e externa) da empresa, não incorrendo em riscos desnecessários.

O diagnóstico da GARH, com o organigrama, áreas de actuação e responsabilidade da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, papel do gestor de Recursos Humanos e Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e procedimento da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, tem como objectivo perceber e compreender como se processa toda a Gestão Administrativa, quem a gere (gestor de recursos humanos), a supervisiona, coordena (Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos) e executa (Técnica Administrativa de Recursos Humanos). Desta forma, consegui identificar as necessidades existentes em todo o procedimento existente, e em cada passo já pensar nas melhorias necessárias ao nível do trabalho administrativo.

Seguidamente apresento nos aspectos centrais do projecto (Levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Caderno de Encargos) as necessidades detectadas e as minhas propostas com base no diagnóstico da Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Desta forma no levantamento funcional da GARH sintetizado no anexo 1 (Levantamento Funcional da GARH), defini as tarefas, os dias, especificidades legais e detectei os erros, sendo que com base nos mesmos propus a Reorganização. Para além da revisão de toda a informação, elaborei um Caderno de Encargos (definição de requisitos) onde distingui a estrutura e as soluções que pretendia adquirir presentes no anexo 2 (Caderno de Encargos), adequadas ao programa de transformação interna que estou a promover e de forma a permitir uma escolha ponderada do *software*.

As modificações, em fase de implementação, visam um melhor funcionamento da GARH, de modo a que as necessidades de desenvolvimento (aplicação ajustada às reais necessidades da GARH) e inovação (substituição de um *software* descontinuado por um inovador e adequado) da Empresa sejam satisfeitas. Neste sentido, emerge uma missão renovada orientadora do trabalho a desenvolver nesta área: “Redesenhar a GARH adequando às necessidades reais, de

forma a potenciar a implementação de um novo *software* e maximizar os resultados da Luís Simões”.

Deste modo, reuni a informação necessária e realizei também um levantamento funcional de *softwares*, com o intuito de identificar a Nova Aplicação mais adequada aos requisitos presentes no Caderno de Encargos e que responda às necessidades da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos, tornando-se fulcral, para que o investimento seja funcional e uma mais-valia para a Luís Simões. Da análise comparativa de quatro *softwares* optei pela escolha do mais ajustado que se encontra no anexo 3 (Levantamento Funcional de Softwares) e que se destacou por apresentar a melhor média e opinião qualitativa.

Com o intuito de apresentar a calendarização de todo o trabalho elaborado, apresento a descrição do projecto composta por quatro fases: Definição do Projecto, Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH, Avaliação e Decisão, Implementação e Manutenção.

Na fase de definição do projecto defino as acções relevantes para configurar o projecto (o estudo da viabilidade, a escolha do Director e Equipa de Projecto, factores de produção, financeiros, comerciais, pessoais e diversos).

O Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH englobam a revisão da literatura com as alterações do Código de Trabalho - Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro e os *Human Resource Information Systems - HRIS*), a descrição da organização (História, Visão e Missão, Valores LS, Política LS), fluxograma, áreas de actuação e responsabilidades da GARH, Gestor de Recursos Humanos, Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e Técnica Administrativa de Recursos Humanos.

No que respeita à Avaliação e Decisão foi feito o levantamento funcional da GARH, Caderno de Encargos, levantamento de *softwares* e aprovação da gestão.

Numa quarta fase, designada por Implementação e Manutenção, apresento o licenciamento, implementação Módulo *Payroll* e opcionais (Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais), contrato de manutenção, migração de dados e histórico, parametrização configurações, implementação dos módulos, testar o sistema: paralelo salários (sistema antigo e novo),

sessão de apresentação à gestão de topo, formação GRH, CGARH e TARH e por fim, avaliação do sucesso e eficácia.

As melhorias são a optimização da introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas; possibilidade de aquisição e implementação de módulos adicionais, replicação directa da informação sem ligações adicionais, solução integrada que facilita o trabalho dos gestores, coordenadores e técnicas de Recursos Humanos e melhora o seu poder de decisão; reduz custos, maximiza índices de produtividade na gestão das práticas de Recursos Humanos, redução do trabalho administrativo, visa orientar níveis de esforço para tarefas de maior valor acrescentado, permitindo uma Gestão Estratégica e Integrada de Recursos Humanos.

Por último, serão explicitadas as minhas conclusões pessoais resultantes do decorrer deste projecto, onde refiro as principais dificuldades, limitações e recomendações.

4. REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura, realizei um estudo sobre as problemáticas dos *Human Resource Information Systems (HRIS)* e a legislação laboral com as alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, sendo necessária para a parametrização do *software*, replicação de informação e relacionamento com as diferentes entidades. Nesta etapa, é fundamental perceber como é que se implementa uma Nova Aplicação e o sistema usado para adquirir, orientar, analisar e distribuir pertinentemente a informação organizacional, trazendo uma mais-valia para a Gestão de Recursos Humanos, bem como de que forma é que aplicação deve replicar a informação e para que entidades.

4.1 Human Resource Information Systems (HRIS)

As organizações actuais marcadas por uma grande competitividade ao nível dos mercados globais e uma avançada tecnologia, iniciam o seu processo de reestruturação e procuram nos recursos humanos, uma forma de obter vantagem competitiva. Preparam-se para ganhar, sustentar e criar raízes competitivas, através do desenho e Reorganização de sistemas, que incluem planos específicos, métodos de controlo e ferramentas para os recursos materiais, financeiros, sistemas de informação e gestão do tempo.

A evolução da Gestão dos Recursos Humanos, tem sido sustentada pelo uso de Sistemas de Informação de Recursos Humanos (*HRISs – Human Resources Information System*), tornando-se parte integrante dos Recursos Humanos (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

Ao nível da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, *Payroll*, o desenvolvimento, a implementação, uso e a gestão dos *HRIS* tornam-se importantes aliados dos Gestores de Recursos Humanos e Coordenadores da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, evitando procedimentos burocráticos, excessivo trabalho administrativo, possibilitando uma redução de custo e acautelando falhas causadas pelo trabalho manual. Estes incidentes demonstram a necessidade de sistemas-base computadorizados, que possibilitem uma informação mais rápida e com *reports* alinhados com os objectivos programados. No entanto, existe alguma resistência em instalar *HRIS*, devido à fraca preparação, formação para trabalhar com o *software*, ficando na defensiva com este tipo de operações e perda de controlo

no que respeita aos problemas dos Recursos Humanos. No fundo elencamos três causas para a relutância e morosidade em adoptar novas aplicações: falta de suporte por parte da gestão de topo, a satisfação com o status quo e a atitude defensiva receosa de revelar as operações correntes e de desenvolvimento dos Recursos Humanos (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

No sentido de percebermos a necessidade e importância do valor dos *HRIS* numa Organização, é importante compreendermos e reconhecermos a relação existente entre os vários interlocutores, que são o sistema de Gestão de Recursos Humanos, a gestão estratégica, objectivos organizacionais, cultura da empresa e o fluxo organizacional. Os profissionais *HRIS*, devem possuir conhecimentos e competências ao nível da visão dos sistemas de RH, ambiente organizacional, desenho e justificação da aplicação, conhecimentos informáticos/conhecimentos RH e visão futura dos *HRIS* (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

O *HRI* é o sistema usado para adquirir, orientar, analisar e distribuir pertinentemente a informação organizacional, trazendo uma mais-valia para a Gestão de Recursos Humanos, não sendo apenas um simples *hardware* associado à Gestão de Recursos Humanos, mas sim um *hardware* e *software*, que engloba pessoas, formalismos, políticas e procedimentos que são cumpridos minuciosamente, no sentido de irem ao encontro das reais necessidades das empresas. O propósito dos *HRIS*, é providenciar um serviço de excelência a todos os *users* (*HR Executives, Line Managers, HR Functional Specialists, Senior Management, Colaboradores*) do serviço, suportando a gestão estratégica, táctica e operacional de acordo com os programas, políticas e práticas, suportando todas as operações diárias (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

As interfaces com os outros sistemas, passam pela interface com as funções, com outros sistemas informáticos internos e externos à organização, gestão estratégica e toda a envolvência organizacional (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

Os outputs do sistema são *reports* (Ad Hoc reports, Extracts, Data Dumps, Library Reports) com toda a informação necessária, comparáveis, com análises estatísticas e gráficos.

O *software* é composto por diversos módulos, adequados às áreas existentes na Gestão de Recursos Humanos (Recrutamento, Formação, Payroll, Carreira, Avaliação de Desempenho entre outras) (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

Ao nível externo os HRIS dão resposta a todas as obrigações, com periodicidade programada e actual (Regulações governamentais, Tecnologia, Mercado de Trabalho, Competição, Estado da Arte dos RH e Sociedade) (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990). Esta resposta está rigorosamente alinhada com as alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, que serão mencionadas no ponto seguinte.

O Plano que vai delinear o Projecto *HRIS*, após recepção da aprovação por parte da gestão é constituído por três fases: análise de necessidades, aquisição do Avaliação e Decisão, implementação do core dos RH (Módulos) e manutenção. Na realidade, não existe nenhum plano universal, apenas segue está máxima, sempre ajustado às necessidades de cada organização (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990). No ponto 9, encontramos a definição de todas as fases do projecto.

Ao nível das Compensações, Gestão Administrativa de Recursos Humanos, o Módulo de *Payroll* é um dos mais usuais na aplicação, podendo ser considerado o módulo mais frequente, existindo em todas as organizações e funcionando como uma componente integral das operações de negócio, providenciando informação ao nível dos custos com pessoal na produção dos bons serviços. O Processo cíclico de *Payroll* inicia-se com a admissão, imputação do sistema de *Payroll*, Conferência dos erros e *Payroll* final. Um dos aspectos a considerar é a ligação na maioria das empresas do *Payroll*, às áreas financeiras (80%), Recursos Humanos (15%) e restantes aos colaboradores que assumem também controlo do processo, devendo haver uma ligação directa entre ambas as áreas, principalmente com a Financeira (Contabilidade). O *Payroll* é uma função orientada para o controlo, que monitoriza e controla os custos da organização, sendo que deve ser minuciosamente gerida e ajustada às diferentes necessidades (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

O Futuro dos HRIS, passa pela interacção com a *HRM System*, resposta à mudança, gestão estratégica, tecnologia, *hardware*, *software* em constante desenvolvimento, qualidade das decisões de negócio, programas académicos, desenvolvimento profissional, sendo o mote para

o futuro, marcado pela constante emergência da tecnologia (Kavanagh; Gueutal; Tannenbaum et al., 1990).

4.2 Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro

As alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro são apresentadas de seguida, tendo como objectivo definir a sua parametrização na Nova Aplicação, de modo a que o *software* responda às alterações, e seja feita uma actualização contínua. Neste sentido, as alterações introduzem mudanças significativas ao nível dos procedimentos administrativos e informáticos (Ver tabela 1 - Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro/ Áreas de actuação e responsabilidades da GARH)

Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro	Áreas de actuação e responsabilidades da GARH
Contrato a termo	Pedido de Recrutamento na Base de Dados Comunicação de admissão pelo Gestor de Recursos Humanos Admissão Gestão de Processos Individuais Modificação e Cessação Contratual
Faltas dos trabalhadores	Processamento Salarial Elaboração de Indicadores e <i>report</i> de área
Férias	Processamento Salarial Elaboração de Indicadores e <i>report</i> de área
Registo de tempos de trabalho	Processamento Salarial Elaboração de Indicadores e <i>report</i> de área
Duração do tempo de trabalho	Processamento Salarial

	Elaboração de Indicadores e <i>report</i> de área
Trabalho intermitente	Gestão de Processos Individuais Processamento Salarial Elaboração de Indicadores e <i>report</i> de área Modificação e Cessação Contratual
Alterações na mobilidade funcional dos trabalhadores	Gestão de Processos Individuais Processamento Salarial Elaboração de Indicadores e <i>report</i> de área Modificação e Cessação Contratual

Tabela 1: Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro/ Áreas de actuação e responsabilidades da GARH

4.2.1 Contrato a termo

As alterações nos contratos a termo passaram pela **sucessão de contratos, duração, motivo justificativo e forma**.

No que respeita à sucessão de **contratos de trabalho a termo**, as regras anteriormente previstas que impediam nova admissão a termo para o mesmo posto de trabalho antes de decorrido um período de tempo equivalente a um terço da duração do contrato (incluindo renovações), passam também a limitar situações em que o empregador recorra ao trabalho temporário ou à prestação de serviços para o mesmo efeito.

Relativamente à **duração**, é limitada a duração dos contratos a termo por um período de três anos (n.º 1 do artigo 148.º do Código de Trabalho). Para efeitos de contagem deste prazo, será relevante a duração de contratos de trabalho a termo ou de trabalho temporário cuja execução se concretiza no mesmo posto de trabalho, bem como de contrato de prestação de serviço para o mesmo objecto, entre o trabalhador e o mesmo empregador ou sociedades que com este se encontrem em relação de domínio ou de grupo ou mantenham estruturas organizativas comuns. Continuam a verificar-se as excepções anteriormente previstas na contratação de

pessoa à procura de primeiro emprego (18 meses - n.º 1 do artigo 148.º do Código de Trabalho) ou nos casos de lançamento de nova actividade de duração incerta, bem como início de laboração de empresa ou de estabelecimento, ou contratação de trabalhador em situação de desemprego de longa duração ou noutra prevista em legislação especial de política de emprego (dois anos).

No entanto, deixa de ser possível a extensão prevista desde 2003 que permitia que decorrido o período de três anos, o contrato a termo certo pudesse ser objecto de mais uma renovação desde que a respectiva duração não seja inferior a um ou superior a três anos, o que no limite permitia, em certos casos, a existência de contratos de trabalho a termo certo com uma duração máxima de seis anos.

No que concerne ao **motivo justificativo** no âmbito dos contratos a termo certo, a sua celebração com base na abertura de novos estabelecimentos, passa apenas a ser admissível para as empresas que tenham menos de 750 trabalhadores (n.º 4 do artigo 140.º do Código de Trabalho), sendo que o Código ainda em vigor não estabelece qualquer limite.

Deste modo, o contrato a termo só pode ser renovado até três vezes e a sua duração não pode exceder dezoito meses, dois anos ou três anos consoante se contrate trabalhadores à procura de primeiro emprego (18 meses - n.º 4 do artigo 140.º do Código de Trabalho), lançamento de uma nova actividade e início de laboração de empresa ou estabelecimento com menos de 750 trabalhadores e desempregados de longa duração (dois anos) e nos restantes casos, ou seja existindo uma necessidade temporária da empresa, pelo período de três anos.

Quanto à **forma** o novo Código prevê que o contrato de trabalho que tenha duração igual ou inferior a uma semana, não terá de ser efectuado por escrito desde que seja celebrado para actividade sazonal agrícola ou para realização de evento turístico, sendo que nestas situações, o empregador tem como única formalidade a comunicação aos Serviços da Segurança Social, através de um formulário electrónico que será para isso disponibilizado (n.º 1 do artigo 142.º do Código de Trabalho). Desta forma, o trabalhador passa a ter maior protecção, na medida em que é efectuada a comunicação aos serviços de segurança social competentes. No entanto, é estabelecido que a duração total destes contratos a termo com o mesmo empregador não pode exceder 60 dias de trabalho no ano civil (n.º 2 do artigo 142.º do Código de Trabalho). Caso este limite seja ultrapassado, o contrato considera-se celebrado pelo prazo de seis meses,

contando-se neste prazo a duração de contratos anteriores celebrados ao abrigo dos mesmos preceitos (n.º 3 do artigo 142.º do Código de Trabalho).

Relativamente aos contratos a termo incertos verifica-se uma alteração, sendo o estabelecimento de uma duração limite para este tipo de contratos (6 anos – n.º 4 do artigo 148.º do Código de Trabalho).

As referências são a Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro, art.º 7, n.º 6 Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009, art.ºs 139.º a 149.º

4.2.2 Faltas dos trabalhadores

O novo Código do Trabalho que entrou em vigor a 17 de Fevereiro, aplica imediatamente as novas regras relativas a faltas ao trabalho.

No tocante às **faltas** consideradas pela lei como **justificadas**, passa a existir uma referência expressa às faltas dadas pela observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, sendo que são justificadas as faltas dadas ao trabalho por doença comprovada por médico (alínea d do n.º 2 do artigo 249.º do Código de Trabalho); no âmbito das motivadas pela prestação de assistência inadiável e imprescindível, para além das prestadas aos membros do agregado familiar, passam também a estar previstas as prestadas a filho ou a neto; é especificado que as quatro horas por trimestre (alínea f do n.º 2 do artigo 249.º do Código de Trabalho), a que tem direito o trabalhador que seja responsável pela educação de menor para deslocar-se a estabelecimento de ensino, por motivo da situação educativa deste, é válida para cada um dos menores - assim, se for responsável pela educação de três menores, poderá ausentar-se (no limite) por 12 horas por trimestre. Este novo Código consagra o direito do trabalhador faltar ao trabalho até 15 dias (n.º 1 do artigo 252.º do Código de Trabalho) por ano para, em caso de doença ou acidente, prestar assistência inadiável e imprescindível para além do cônjuge ou pessoa que viva em união de facto ou economia comum, também a: parente (pais ou avós) ou afim na linha recta ascendente (por exemplo, sogros), não se exigindo que estes façam parte do seu agregado familiar, também poderá faltar no caso de a assistência ser prestada a familiar do 2.º grau da linha colateral (por exemplo a irmãos ou cunhados do trabalhador), desde que esse familiar pertença ao mesmo agregado familiar. Se a pessoa a quem for prestada esta assistência, for o cônjuge ou a pessoa

com quem o trabalhador vive em união de facto, e se aquele/a tiver deficiência ou sofra doença crónica, o trabalhador poderá ausentar-se ao trabalho 30 dias por ano. Este tipo de falta é considerada como prestação efectiva de trabalho, mas o trabalhador perde o direito à retribuição. Para justificar este tipo de falta, o empregador pode exigir ao trabalhador prova do carácter inadiável e imprescindível da assistência, e declaração de que os outros membros do agregado familiar, caso exerçam actividade profissional, não faltaram pelo mesmo motivo ou estão impossibilitados de prestar a assistência, como constam no n.º 4 do artigo 252.º do Código de Trabalho (se se tratar de assistência a pessoas fora do agregado familiar, poderá ser exigida declaração de que outros familiares, caso exerçam actividade profissional, não faltaram pelo mesmo motivo ou estão impossibilitados de prestar a assistência).

Relativamente às regras relativas à **comunicação das faltas**, é agora previsto que a falta ao trabalho de candidato a cargo público durante o período legal da campanha eleitoral tem de ser comunicada ao empregador com a antecedência mínima de 48 horas (n.º 3 do artigo 253.º do Código de Trabalho). Fica também estabelecido que caso exista nova ausência imediatamente seguinte à anteriormente comunicada, mesmo que esta determine a suspensão do contrato de trabalho por impedimento prolongado, o trabalhador deverá efectuar nova comunicação à entidade empregadora sob pena da ausência ser considerada injustificada.

No que concerne à **substituição de perda de retribuição por falta** por trabalho em acréscimo ao período normal, temos que para além da já prevista troca por dias de férias (que está limitada pelo gozo obrigatório de 20 dias úteis de férias ou proporção, se for no ano de admissão), passa agora a ser permitido que, desde que previsto em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, a perda de retribuição por falta seja substituída por prestação de trabalho em acréscimo ao período normal, se o período normal de trabalho não exceder 12 horas diárias e as 60 semanais, e desde que, num período de dois meses não exceda as 50 horas em média. Como referências temos o Código do Trabalho (Lei 7/2009) art.ºs 248.º a 257.º

4.2.3 Férias

As alterações das regras relativas às férias dos trabalhadores, passam pela manutenção da majoração, gozo de férias e nova regra de cálculo.

Neste sentido, foi mantido o aumento da duração do período de férias no caso de o trabalhador não ter faltado ou ter registado apenas faltas justificadas no ano a que as férias se reportam, que permite aos trabalhadores poderem gozar 25 dias úteis de férias (alínea a) do número 3 do art.º238).

No entanto, é agora expressamente consagrado que, para este efeito, são consideradas como **período de trabalho efectivo** as seguintes licenças relativas à protecção da parentalidade: licença em situação de risco clínico durante a gravidez; licença por interrupção de gravidez; licença parental, em qualquer das modalidades; licença por adopção e licença parental complementar em qualquer das modalidades (número 4 do art.º 238.º - alíneas a) e e) do n.º1 do artigo 35.º). Desta forma, o período de ausência ao trabalho por efeito do gozo de qualquer uma destas licenças não pode ser contabilizado para diminuir o acréscimo de férias.

Relativamente ao **gozo de férias**, as mesmas passam a poder ser gozadas até 30 de Abril do ano civil seguinte, em cumulação ou não com férias vencidas no início deste, por acordo entre empregador e trabalhador ou sempre que este as pretenda gozar com familiar residente no estrangeiro. No anterior Código do Trabalho, esta possibilidade estava limitada a 31 de Março (número 2 do art.º 240.º).

Em relação aos casos de cessação de contrato no ano civil subsequente ao da admissão ou quando a duração não seja superior a 12 meses, é prevista uma **nova regra de cálculo** do cômputo total das férias ou da correspondente retribuição a que o trabalhador tenha direito, esclarecendo-se que este não pode exceder o proporcional ao período anual de férias, tendo em conta a duração do contrato (número 3 do art.º 245.º).

As referências são o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009 , art.ºs 237.º a 247.º

4.2.4 Registo de tempos de trabalho

O novo Código de Trabalho alterou as normas relativas ao **registo de tempos de trabalho** dos trabalhadores, obrigação que os empregadores passaram a ter de cumprir com a entrada em vigor do Código de Trabalho de 2003.

Através desta obrigação, a lei exige ao empregador que mantenha o **registo dos tempos de trabalho** de forma a permitir apurar o número de horas de trabalho prestadas, por dia e por semana, por cada um dos trabalhadores.

A primeira das alterações é que o Código do Trabalho passou a estabelecer expressamente que os empregadores também têm de registar os tempos de trabalho dos trabalhadores que estejam isentos de horário de trabalho (número 1 do art.º 202.º); são igualmente especificadas regras para a elaboração do registo, tendo de conter a indicação das horas de início e de termo do tempo de trabalho, das interrupções ou intervalos que nele não se compreendam, e do eventual trabalho em acréscimo ao período normal prestado em substituição da perda de retribuição por motivo de falta e se o trabalhador prestar trabalho no exterior da empresa, terá de visar o registo imediatamente após o seu regresso à empresa, ou enviá-lo devidamente visado, de modo a que a empresa disponha do registo devidamente visado no prazo de 15 dias a contar da prestação (número 2 e 3 do art.º 202.º - alíneas a) e e) do n.º1 do artigo 35.º); o novo Código exige que o empregador mantenha este registo durante cinco anos e o incumprimento destas regras continua a ser considerado contra-ordenação grave (número 4 do art.º 202.º).

Como referências temos os artigos 202.º e 257.º, n.º 1 b).

4.2.5 Duração do tempo de trabalho

No que concerne à duração do tempo de trabalho, o novo código de trabalho alterou as **normas relativas à adaptabilidade, banco de horas e horários concentrados**.

Relativamente aos **limites máximos do período normal de trabalho** – de oito horas por dia e 40 horas por semana, registou alterações no regime da adaptabilidade, permitindo que o período normal de trabalho seja definido em termos médios, podendo o limite diário ser aumentado até quatro horas e a duração do trabalho semanal pode atingir 60 horas, só não se contando nestas o trabalho suplementar prestado por motivo de força maior (Art.º 203.º) Os períodos de referência anteriormente estipulados são mantidos inalterados, ou seja, a duração média do trabalho é apurada por referência a período estabelecido em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho (desde que não seja superior a 12 meses) ou, na sua falta, a um período de quatro meses (podendo ser de seis meses em determinadas situações).

O novo Código mantém a possibilidade de adaptabilidade por regulamentação colectiva ou por acordo individual anteriormente já consagrada, e acrescenta um novo tipo de adaptabilidade: a adaptabilidade grupal. As regras relativas à adaptabilidade por regulamentação colectiva mantêm-se inalteradas, e nas relativas à adaptabilidade individual apenas é alterado o prazo que a lei estabelece para o trabalhador se opor por escrito à proposta de adaptabilidade apresentada pelo empregador, uma vez que este prazo passa de 21 para 14 dias. A adaptabilidade grupal (Art.º 206.º), resume-se à possibilidade de o empregador aplicar um regime de adaptabilidade a um conjunto de trabalhadores de uma equipa, secção ou unidade económica. Este tipo de adaptabilidade apenas pode ser utilizada pelo empregador quando exista um instrumento de regulamentação colectiva de trabalho que preveja o regime de adaptabilidade e pelo menos 60% dos trabalhadores, da equipa, da secção ou da unidade económica sejam filiados na associação sindical que celebrou essa convenção e por essa convenção ter sido escolhida como aplicável. Este regime nunca poderá ser aplicado a um trabalhador abrangido por convenção colectiva que afaste esse regime ou a um trabalhador representado por associação sindical que se tenha oposto a portaria de extensão que incida sobre a convenção colectiva em causa - e apenas pode continuar a ser aplicado enquanto for respeitado aquele limite percentual mínimo de trabalhadores; existirem acordos individuais de adaptabilidade com, pelo menos, 75% dos trabalhadores da equipa, secção ou unidade económica, mas nunca poderá ser aplicado a trabalhador abrangido por convenção colectiva que disponha de modo contrário. Outras das novidades deste Código do Trabalho, em matéria de duração de trabalho, é a possibilidade de ser criado um banco de horas através de instrumento de regulamentação colectiva de trabalho (Art.º 208.º). Assim, estes instrumentos poderão prever um regime de **banco de horas**, através do qual o empregador pode aumentar o período normal de trabalho até quatro horas diárias e poderá atingir as 60 horas semanais, tendo o acréscimo por limite 200 horas por ano. O número de horas deste último limite pode ser aumentado, durante 12 meses, por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, desde que a utilização do banco de horas tenha por objectivo evitar a redução do número de trabalhadores. Os empregadores e as associações sindicais terão ainda, através de instrumento de regulamentação colectiva de trabalho, de regular nomeadamente: a compensação do trabalho prestado em acréscimo pelo trabalhador (que pode ser feita mediante redução equivalente do tempo de trabalho, pagamento em dinheiro ou ambas as modalidades); a antecedência que o empregador deve ter na comunicação da necessidade de prestação de

trabalho ao trabalhador, e o período em que a redução do tempo de trabalho para compensar trabalho prestado em acréscimo deve ter lugar (por iniciativa do trabalhador ou, na sua falta, do empregador) bem como a antecedência com que qualquer deles deve informar o outro da utilização dessa redução.

No que respeita aos **horários concentrados** (Art.º 209.º do Código de Trabalho), poderão ainda ser previstos horários concentrados nos instrumentos de regulamentação colectiva de trabalho ou através de acordo entre empregador e trabalhador, devendo estes documentos prever ainda retribuição e outras condições da sua aplicação. Se a aplicação deste tipo de horários resultar de instrumento de regulamentação colectiva, o período normal de trabalho diário pode ter aumento até quatro horas diárias (ficando com 12 horas) para concentrar o período normal de trabalho semanal no máximo de quatro dias de trabalho, para estabelecer um horário de trabalho que contenha, no máximo, três dias de trabalho consecutivos, seguidos no mínimo de dois dias de descanso, devendo a duração do período normal de trabalho semanal ser respeitado, em média, num período de referência de 45 dias. Do acordo entre empregador e trabalhador, o período normal de trabalho diário pode ser aumentado até quatro horas desde que seja para concentrar o período normal de trabalho semanal no máximo de quatro dias de trabalho.

Aos trabalhadores abrangidos por regime de horário de trabalho concentrado não pode ser simultaneamente aplicável o regime de adaptabilidade. Como referências temos o Código do Trabalho - Art.ºs 197.º a 209.º

4.2.6 Trabalho intermitente

O Código do Trabalho passou a prever a contratação de trabalhadores para **trabalho intermitente**, cuja principal característica é que os trabalhadores pertencem aos quadros da empresa, mas apenas prestam trabalho durante uma parte do ano, mantendo o vínculo laboral durante o restante tempo. Assim, as empresas que exerçam uma actividade com descontinuidade ou intensidade variável podem celebrar contratos de trabalho intermitente com os trabalhadores, sendo no entanto proibida a utilização de contratos de trabalho temporários ou a prazo. Através da celebração de um contrato escrito, o empregador e o trabalhador estabelecem a duração da prestação de trabalho de modo consecutivo ou interpolado - prestação que não pode ser inferior a seis meses a tempo completo, por ano, dos

quais pelo menos quatro meses devem ser consecutivos. Ainda no contrato deverão ser estipulados o início e termo de cada período de trabalho, ou a antecedência com que o empregador deve informar o trabalhador do início daquele - que nunca poderá ser inferior a 20 dias, sob pena de estar a ser praticada uma contra-ordenação grave.

Este contrato, para além de ter de ser escrito, terá de conter, para além da identificação, assinaturas e domicílio ou sede das partes, a indicação do número anual de horas de trabalho, ou do número anual de dias de trabalho a tempo completo (Art.º 158.º do Código de Trabalho).

Se o contrato não for escrito ou faltar a indicação do número anual de horas ou dias, é considerado como celebrado sem período de inactividade. Assim, com base neste tipo de contrato, o trabalhador recebe a sua retribuição enquanto está a prestar o seu trabalho. No período de inactividade, o trabalhador receberá uma compensação retributiva, com a mesma periodicidade da retribuição, de valor estabelecido em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho ou, na sua falta, corresponde a 20% da retribuição base paga pelo empregador. Enquanto o trabalhador se encontra neste período, é-lhe permitido exercer outra actividade, mas não tem direito a subsídio de desemprego. Os subsídios de férias e de Natal são calculados com base na média dos valores de retribuições e compensações retributivas auferidas nos últimos 12 meses, ou no período de duração do contrato se esta for inferior (Art.º 160.º do Código de Trabalho). As referências são o Código do Trabalho: Art.ºs 157.º a 160.º

4.2.7 Alterações na mobilidade funcional dos trabalhadores

O novo Código do Trabalho alterou as regras que disciplinam a possibilidade do empregador, quando os interesses da empresa assim o exigam, encarregar o trabalhador de exercer temporariamente funções que não se enquadram na actividade para a qual foi contratado. Apesar de manter a possibilidade do empregador alterar unilateral e temporariamente as funções do trabalhador, passando este a exercer funções para as quais não tinha sido contratado, e de poderem por acordo aumentar ou diminuir esta faculdade, o novo Código passa a prever limites. Assim, a lei passa a prever que a alteração de funções efectuada pelo empregador não pode ter uma duração superior a dois anos, excepto se não estiver disposto doutra forma em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho aplicável ao caso

concreto. O incumprimento desta regra constitui uma contra-ordenação grave (Art.º 118.º do Código de Trabalho). Por outro lado, se existir um acordo entre o trabalhador e o empregador para aumentar ou diminuir a faculdade do empregador atribuir temporariamente funções ao trabalhador que não se enquadram na actividade para o qual foi contratado, este caduca ao fim de dois anos se não tiver sido aplicado. Esta regra também pode ser alterada através de disposição constante em instrumento de regulamentação colectiva de trabalho. Em qualquer dos casos, mantém-se a obrigatoriedade da ordem de alteração de funções emitida pelo empregador ser justificada, mencionando se for caso disso o acordo estabelecido com o trabalhador, e indicando a duração previsível da mesma (como referido, não pode ter agora uma duração superior a dois anos) e de não poder existir diminuição da retribuição do trabalhador por causa da alteração de funções, tendo este ainda direito às condições de trabalho mais favoráveis que sejam inerentes às funções exercidas. O Código do Trabalho passa agora a prever expressamente que o trabalhador não adquire a categoria correspondente às funções temporariamente exercidas, excepto se existir disposição em contrário. Este regime da mobilidade funcional deve ser aplicado pelo empregador, quando os interesses da empresa assim o exijam, pretenda que o trabalhador execute funções que vão para além das funções correspondentes à sua actividade.

No entanto, a lei considera que ainda estão incluídas na sua actividade as funções que sejam afins ou funcionalmente ligadas - ou seja, as funções compreendidas no mesmo grupo ou carreira profissional, desde que trabalhador tenha qualificação adequada e que não impliquem desvalorização profissional.

Referências passam pelo Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009 - art.ºs 115.º, 118.º e 120.º

Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro	Artigos
Contrato a termo - Sucessão de contratos; - Duração;	Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, art.º 7, nº 6 Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009, art.ºs 139.º a 149.º

- Motivo justificativo e forma.	
Faltas dos trabalhadores - Referência expressa às faltas dadas pela observância de prescrição médica; - Comunicação das faltas; - Substituição de perda de retribuição por falta por trabalho em acréscimo ao período normal.	Código do Trabalho (Lei 7/2009) art.ºs 248.º a 257.º
Férias - Manutenção da majoração - Gozo de férias - Nova regra de cálculo	As referências são o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009 , art.ºs 237.º a 247.º
Registo de tempos de trabalho - Normas relativas ao registo de tempos de trabalho dos trabalhadores	Art.ºs 202.º e 257.º, n.º 1 b) do Código de Trabalho
Duração do tempo de trabalho Normas relativas à adaptabilidade - Banco de horas - Horários concentrados	Código do Trabalho - Art.ºs 197.º a 209.º
Trabalho intermitente - Contratação de trabalhadores para trabalho intermitente	Código do Trabalho: Art.ºs 157.º a 160.º

Alterações na mobilidade funcional dos trabalhadores - Regras que disciplinam a possibilidade do empregador, quando os interesses da empresa assim o exijam encarregar o trabalhador de exercer temporariamente funções que não se enquadram na actividade para a qual foi contratado	Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009 - art.ºs 115.º, 118.º e 120.º
---	---

Tabela 2: Alterações Código de Trabalho: Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro

Em suma, a revisão de literatura relativa aos Sistemas de Informação de Recursos Humanos, é crucial para compreender como se procede face à elaboração de um novo programa de transformação dos sistemas de informação de suporte aos processos administrativos dos recursos humanos. Por sua vez, o levantamento de toda a legislação laboral visa definir todos os procedimentos relativos às obrigações legais que a Nova Aplicação deve responder.

Após a revisão da literatura, procedemos à descrição da organização, história, missão, visão, valores, política, serviços e organigrama, com o intuito de identificar, conhecer o negócio e a área onde que vamos actuar.

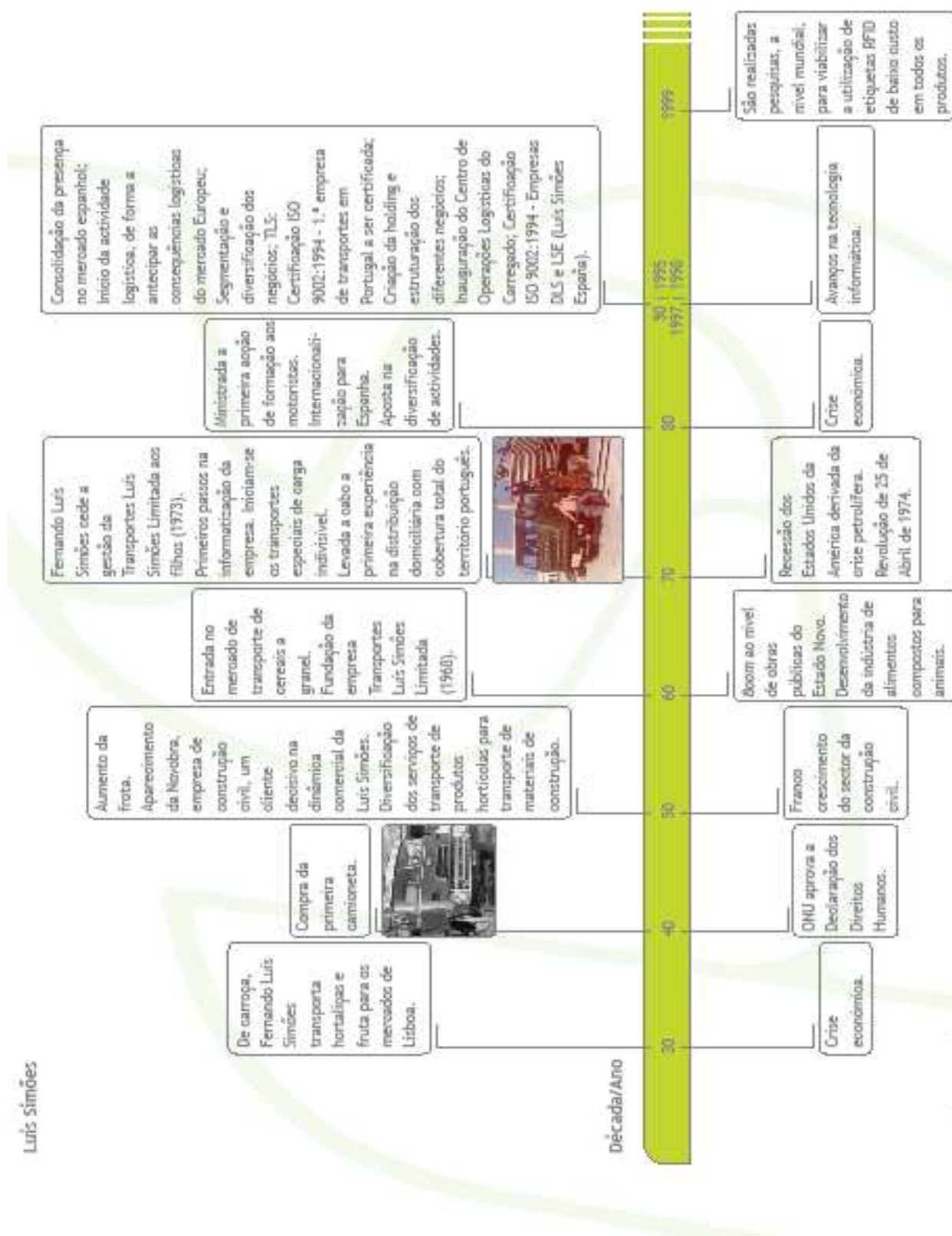
5. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Inicialmente foi feito um levantamento de informação onde é descrita a Luís Simões, com a referência à sua história, visão e missão, valores, política, serviços e organigrama, com o intuito de perceber o negócio e a cultura da Luís Simões.

5.1 História

A história de uma empresa é um marco que refere toda a evolução pela qual passou, sendo importante reflectir e observar todos os acontecimentos que a caracterizam, para a compreensão da cultura e negócio da Luís Simões (Ver figura 1 - Evolução da LS desde a década de 30, fundação, até à actualidade).

Reorganização da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos na Luís Simões



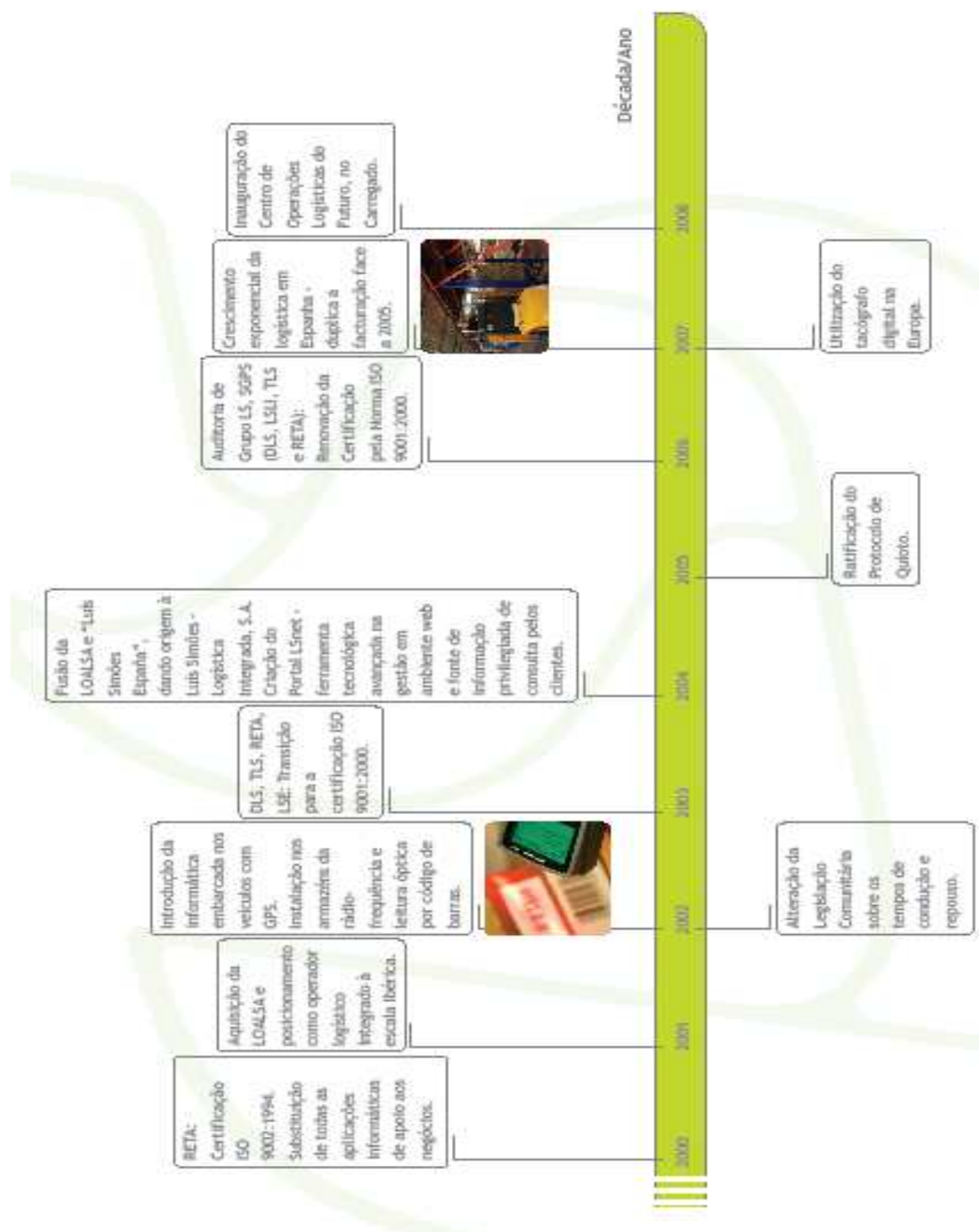


Figura 1: Evolução da LS desde a década de 30, fundação, até à actualidade

5.2 Visão e Missão

A Luís Simões é a referência ibérica (1800 colaboradores, 1300 em Portugal e 500 em Espanha) no sector dos Transportes e Logística ao nível da qualidade do serviço prestado, visando garantir soluções eficientes e competitivas de Transporte, Logística e serviços auxiliares, impulsionando a satisfação de clientes (internos e externos) e sociedade sob o ponto de vista, económico, social e ambiental.

5.3 Valores LS

Na Luís Simões estão presentes os seguintes valores: orientação para o cliente, respeito pelas pessoas, sustentabilidade, confiança, lealdade, inovação, ambiente, preocupação pela segurança e património. Estes valores são essenciais nas relações com as entidades com que interage: Colaboradores, Clientes, Fornecedores, Instituições Financeiras, Instituições de Ensino e Estado.

Orientação para o Cliente	Superar as expectativas dos clientes, privilegiando a prestação de serviços de valor acrescentado, sustentados por soluções flexíveis, inovadoras e tecnologicamente avançadas
Respeito pelas pessoas	Possibilita a qualificação contínua de todos os colaboradores, desenvolvendo competências para diferentes e desafiadores desempenhos das actividades com qualidade e em segurança
Sustentabilidade	Impulsiona o desenvolvimento sustentado da organização através de uma conduta transparente, social e eticamente responsável
Confiança	Pautar a actuação da Empresa e dos seus colaboradores pelo respeito por colegas, clientes e fornecedores, acreditando nas capacidades de trabalho de cada um e na defesa dos valores da LS
Lealdade	Presente na prática quotidiana, no profissionalismo, rigor de operações e transparência das relações, colocando o interesse da LS acima do interesse pessoal, de forma a salvaguardar a credibilidade e boa imagem institucional
Inovação	Focaliza a gestão em processos estruturados e suportados por modernos sistemas tecnológicos, contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas face ao mercado
Ambiente	Visa implementar boas práticas ambientais, reduzindo os efeitos adversos resultantes da actividade e protegendo o meio envolvente
Preocupação pela Segurança	Assegurando as melhores condições de trabalho com acções preventivas, de forma a eliminar os riscos inerentes à actividade e preservando o bem-estar dos colaboradores

Património	Pretende-se manter a qualidade de instalações, equipamentos e marcas, garantindo a valorização e respeito de todos, especialmente dos colaboradores, dignificando o seu posto de trabalho
-------------------	---

Figura 2: Valores LS

5.4 Política LS

A política LS tem como alicerces a Qualidade, Segurança Alimentar, Segurança e Saúde no Trabalho, Ambiente e Responsabilidade Social.

Qualidade	Disponibiliza os recursos relevantes ao incremento da qualidade dos negócios e à sua melhoria contínua; privilegia os ganhos de eficiência e de eficácia dos processos, como vantagem competitiva das empresas e valor acrescentado ao cliente, tendo em vista a fidelização; desenvolve a competência e motivação dos colaboradores face aos objectivos do negócio, em matéria de qualidade, segurança, higiene e saúde no trabalho, ambiente e segurança alimentar
Segurança Alimentar	Preservar a qualidade e segurança alimentar dos produtos, nas operações e serviços prestados, garantindo a comunicação com todas as partes intervenientes na cadeia alimentar: fornecedores, colaboradores, clientes e autoridades competentes
Segurança e Saúde no Trabalho	Visa disponibilizar os recursos necessários à prevenção dos riscos profissionais, à melhoria das condições de segurança no desempenho das actividades e à vigilância da saúde dos colaboradores, desenvolvendo as suas competências e reforçando a consciencialização em matéria de segurança e saúde no trabalho.
Ambiente	Implementa medidas de minimização dos impactes ambientais resultantes da actividade, bem como de gestão e controlo dos resíduos produzidos, sensibilizando os colaboradores para comportamentos e hábitos que promovam a protecção do ambiente
Responsabilidade Social	Desenvolver acções dirigidas aos colaboradores, de forma a promover a valorização pessoal, profissional e familiar, e actividades de informação, sensibilização e/ou de solidariedade, direccionadas para entidades externas com as quais interactuamos

Figura 3: Política LS

5.5 Serviços

De seguida, irá ser apresentado o Organigrama da Luís Simões, com enfoque na Gestão de Recursos Humanos, que pertence à Direcção de Serviços Partilhados da LSG – Luís Simões Gestão.

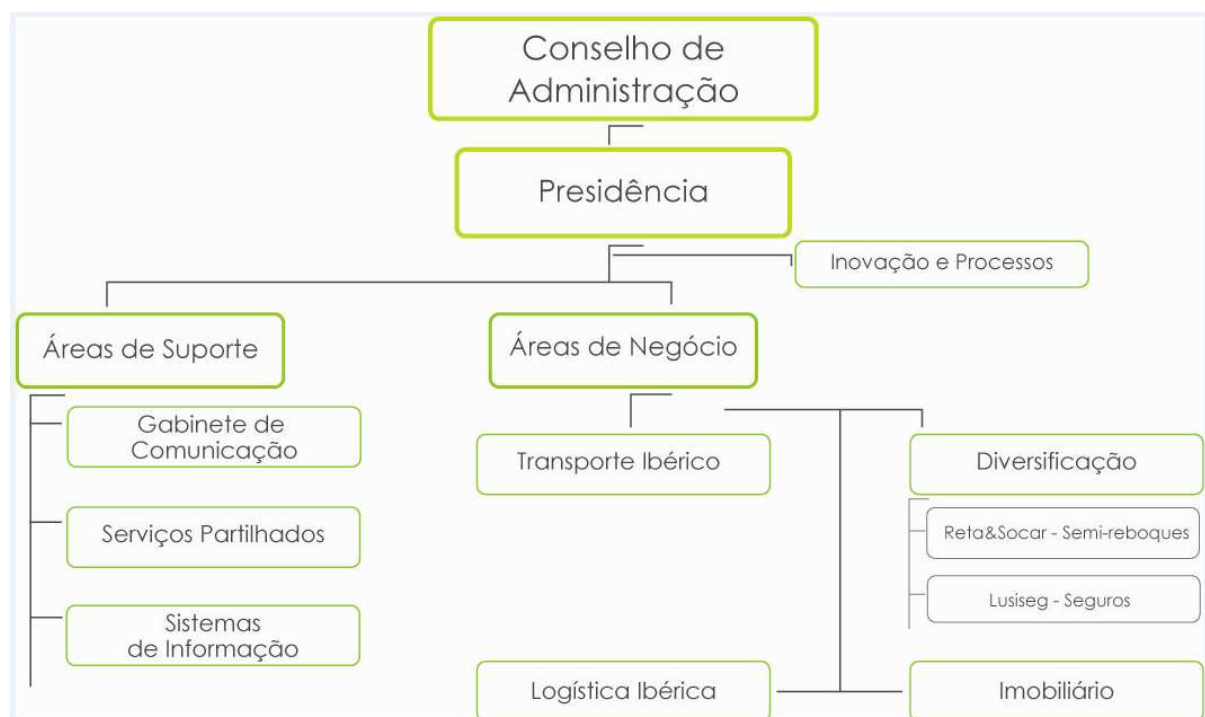


Figura 4: Organograma Luís Simões

No que respeita à **DLS - Distribuição Luís Simões** e **LSL - Luís Simões Logística Integrada** (Negócio da Logística) são direccionadas para a prestação de serviços de logística da distribuição, estabelecendo a ligação entre o produtor e o retalhista, oferecendo quatro tipos diferentes de serviços tais como: serviço de logística integrada, distribuição com passagem de cais ou *cross-docking*, *co-packing* e Distribuição ibérica. Aos seus clientes oferecem serviços de logística da distribuição, integrando funções como o transporte primário, a recepção, a armazenagem, o controlo de inventários, a preparação de encomendas, a distribuição e o controlo de entregas, suportados por sofisticados sistemas de informação, que possibilitam, aos utilizadores controlar detalhadamente todo o seu sistema logístico e avaliar constantemente o seu desempenho.

Os serviços disponibilizados pelos **TI - Transportes Ibéricos** são a Planificação e controle de cargas completas em serviços permanentes; Gestão de frotas dedicadas a clientes específicos; Planeamento e gestão de rotas fechadas; Diagnóstico, plano operacional e plano de implementação de operações de transferência de frotas; Grupagem Ibérica; Externalização de serviços de transporte; Transporte em temperatura controlada (ATP); Transporte de

mercadorias perigosas (ADR); Gestão de Fluxos (JIT); Planificação de transportes considerados especiais e Distribuição.

Ao nível da **DIVER – diversificação**, os serviços oferecidos pela **RETA (Locação e Gestão de Frota)** consiste no aluguer de Semi-Reboques e distinguem-se pelo período de tempo conforme a necessidade do cliente: ACD - Aluguer de Curta Duração e AMD - Aluguer de Média Duração e **SOCAR (Equipamentos de Transporte e Serviços Técnicos)** apresenta-se como empresa de referência em soluções integrais na área do semi-reboque, fazendo a montagem, comercialização e assistência pós-venda deste tipo de equipamento.

Como quarta área de negócio temos a **DIMO – Direcção Imobiliária**, de venda e aluguer de moradias.

O enquadramento de empresas e negócios distingue-se pela clara distinção entre uma estrutura que congrega todas as operações de suporte aos negócios, centrada na empresa **Luís Simões - Gestão Empresarial e Imobiliária SA**, (LSG - Luís Simões Gestão Empresarial e Imobiliária).

A empresa LSG corresponde a um centro de serviços partilhados, que presta serviços corporativos às empresas LS de forma otimizada e profissionalizada. Estão centralizadas nesta organização as seguintes áreas ou direcções corporativas: (agora pertencente à LSG Holding); Segurança & Saúde no Trabalho e Financeira: Contabilidade, Planeamento e Controlo de Gestão, Controlo Financeiro, Central de Compras, Formação, Gestão Administrativa de RH, Recrutamento e Desenvolvimento.

Esta primeira abordagem, é de extrema importância pois permite perceber as diferentes áreas de negócio e a cultura da Luís Simões, bem como onde se situa no organigrama a Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente a GARH e a que empresa pertence, Luís Simões Gestão (LSG).

Após esta primeira abordagem, irá ser feita uma descrição em pormenor da GARH, para percebermos em que áreas podem melhorar, e onde se apresentam as maiores dificuldades, face às necessidades actuais e futuras.

6. DIAGNÓSTICO GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos pertence à Direcção de Serviços Partilhados, inserida na Luís Simões Gestão – LSG. A Direcção de Serviços Partilhados funciona como prestadora de serviços ao cliente interno, de modo a que a equipa esteja afecta a apoiar os negócios da Luís Simões.

Um dos processos cruciais de suporte da Organização, passa pelo Departamento de Recursos Humanos, pertencente à Direcção de Serviços Partilhados, (transversal aos negócios *core*, havendo um gestor de RH por negócio), cuja missão é dirigir de forma proactiva a gestão corrente e de desenvolvimento dos RH alinhada com a estratégia empresarial, colaboradores e recursos, bem como a sua contribuição para os objectivos dos negócios, assumindo os valores que a LS adopta.

Neste sentido, a Gestão Administrativa de RH presta serviços administrativos de âmbito corporativo aos negócios da LS.

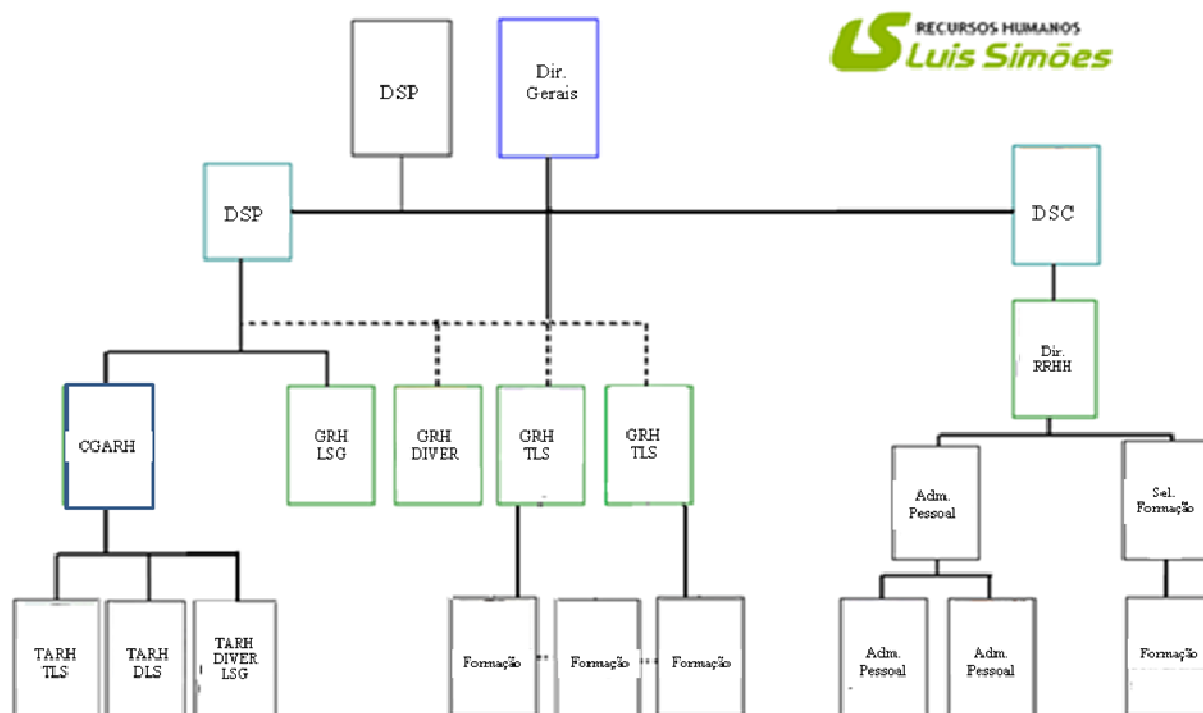


Figura 5: Organograma Recursos Humanos

6.1 Áreas de actuação e responsabilidades da GARH

A Gestão Administrativa dos Recursos Humanos da LS, processa-se em quatro áreas distintas, responsáveis pelas empresas do grupo, sendo repartidas por TLS, DLS, LSG, e DIVER (RETA, SOCAR, Lusiseg e DIMO – Direcção Imobiliária) sendo que cada Gestor de Recursos Humanos e cada Técnica de GARH encontra-se alocada a cada um dos negócios (TLS, DLS, LSG e DIVER).

6.1.1 Gestor de Recursos Humanos

A localização do GRH no Organograma, é fundamental para percebermos o seu posicionamento, sendo que de seguida, é descrito detalhadamente o papel que desempenha na LS (Ver Figura 6: Gestor de RH).

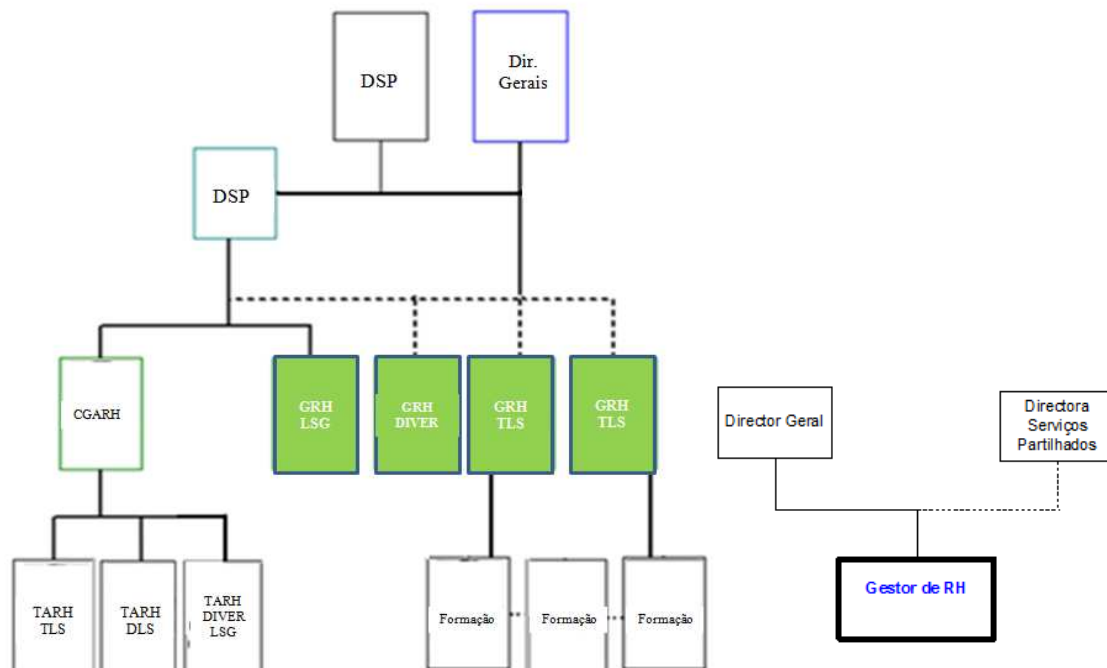


Figura 6: Gestor de RH

O Gestor de RH reporta ao director-geral de cada área de negócio, adoptando a própria linguagem do negócio, garantindo uma boa capacidade de resposta e assessorando o DG em todas as políticas e práticas que querem implementar, apoiando também os responsáveis de suporte e staff. É responsável **por dar resposta**, tarefas rotineiras (20% a 25% do tempo); **analisar – controlo de gestão** (20% - 25% do tempo), sendo fundamental pois trabalham indicadores de RH, tendo de criar e reportar (Horas Extra, Absentismo, Rentabilidade...) para atingir os objectivos a que se propõem; e pela **área de desenvolvimento** (50% do tempo), processos que ocorrem semestralmente, tomando como exemplo a gestão de talentos, política de viaturas, gestão de carreira, avaliação de desempenho, processos de recrutamento, formação, entre outras.

Neste sentido, tem como missão conceptualizar e implementar as políticas de gestão de recursos humanos da área de negócio, orientando-as no sentido da satisfação e fidelização das pessoas e na maximização dos resultados do negócio. Exerce um papel de facilitador e dinamizador de todas as políticas transversais de gestão de recursos humanos da Luís Simões.

Ao nível operacional o GRH tem a seu cargo um conjunto de tarefas que se encontram na tabela seguinte (Tabela 3 – Tarefas do GRH ao nível operacional).

O GRH tem que fornecer informação sobre custos com pessoal para a elaboração do orçamento	✓
Controlar a execução do orçamento de custos com pessoal	✓
Planear necessidades e respectivos processos de recrutamento e selecção em conjunto com as chefias	✓
Conceber e planear actividades em conjunto com os Directores/Gestores no âmbito da Gestão de Recursos Humanos	✓
Controlar processos formativos, planos e/ou acções de formação contempladas em plano de formação Co-Financiadas e em plano não Co-Financiada	✓
Coordenar e orientar meios humanos no âmbito de Auditorias da Qualidade	✓
Propor a aquisição de instrumentos de trabalho	✓
Estudos no âmbito da Gestão Estratégica de RH	✓
Estudar propostas de alteração de estruturas e procedimentos organizativos e propor soluções que concorram para optimização dos processos de trabalho e adequado aproveitamento das capacidades humanas	✓
Decidir sobre métodos e técnicas de trabalho inerentes as funções	✓
Decidir sobre técnicas de Recrutamento e Selecção a utilizar em admissões de novos colaboradores	✓
Decidir sobre admissões de novos colaboradores em conjunto com os respectivos responsáveis de área	✓
Decidir sobre questões do âmbito legislativo respeitando o código de trabalho	✓
Participar em comités de Gestão ou Executivos, dando <i>reports</i> relativamente a indicadores de GRH e assuntos inerentes, manter sigilo e confidencialidade relativamente a assuntos de Gestão de Recursos Humanos e de toda a área de negócio	✓

Tabela 3: Tarefas do GRH ao nível operacional

Para além do referido, são também analisados **Indicadores de Gestão** tais como a Taxa de realização do Plano de Formação; a Taxa de Assiduidade e Absentismo; a Taxa de Rotatividade; Trabalho Suplementar; Taxa de produtividade; Total de Colaboradores por: Global, Área, Vínculo Contratual, Função e Estrutura Etária. Ao nível da GARH mensalmente são processados pela TARH indicadores por empresa, referentes ao quadro de pessoal (número de colaboradores no início e no fim do mês, contratos a termo, efectivos, admissões, rescisões, rácio de efectivos), custos (salários, trabalho suplementar, indemnizações/compensações, bonificações), indicadores (taxa de absentismo, taxa de rotatividade, taxa de crescimento, injustificados), serviço saúde e higiene no trabalho (acidentes de trabalho com e sem baixa, número de consultas, análises, % *on time* e índice de gravidade dos acidentes de trabalho). Após o processamento dos indicadores, o CGARH valida, juntamente com o GRH.

No que concerne à **Gestão e Coordenação de Equipa** é responsável por coordenar a Divisão Formação da LS e todos os processos internos para o desenvolvimento da formação, bem, como coordenar e Orientar as tarefas efectuadas ou a efectuar pelo técnico formação;

6.1.2 Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Tal como o GRH o CGARH, representa um dos pilares da GARH, sendo o coordenador que supervisiona todo o trabalho da GARH (Ver Figura 7 – Coordenador da GARH)

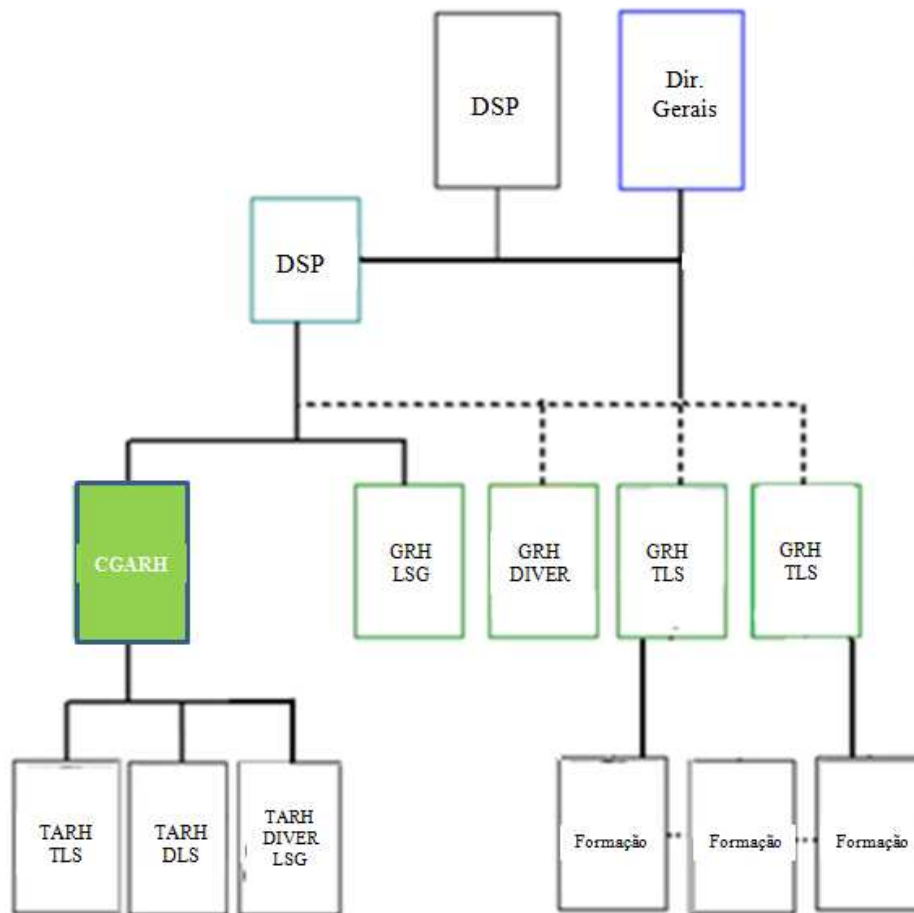


Figura 7: Coordenador da GARH

O Coordenador da GARH reporta à Direcção de Serviços Partilhados, e tem como objectivo **dirigir e coordenar as actividades administrativas das compensações**, nomeadamente processamento de salários, obrigações legais, gestão de férias, ligação com a contabilidade e gestão de contratos.

Em termos técnicos e de relação funcional o CGARH tem que **definir e implementar as melhores políticas administrativas de Recursos Humanos**, para atrair, reter e desenvolver o pessoal na Empresa; conseguir persuadir, convencer ou influenciar os outros (clientes internos); atribuir prioridades às diferentes tarefas (devido ao carácter urgente ou importante de muitas); coordenar uma multiplicidade de tarefas, que passam da gestão de contratos ao processamento de salários e aplicar e informar (esclarecer colaboradores) sobre legislação de trabalho, que obriga a sólidos conhecimentos e a uma constante actualização.

6.2 Procedimento Gestão Administrativa de Recursos Humanos

De seguida irá ser apresentado o Procedimento da Gestão Administrativa de Recursos Humanos desde o pedido de recrutamento na base de dados à saída de empresa e arquivamento do processo (Ver Figura 8 – Procedimento Gestão Administrativa de Recursos Humanos). Todo este levantamento foi feito com base na observação directa e reuniões de área realizadas com uma periodicidade regular.

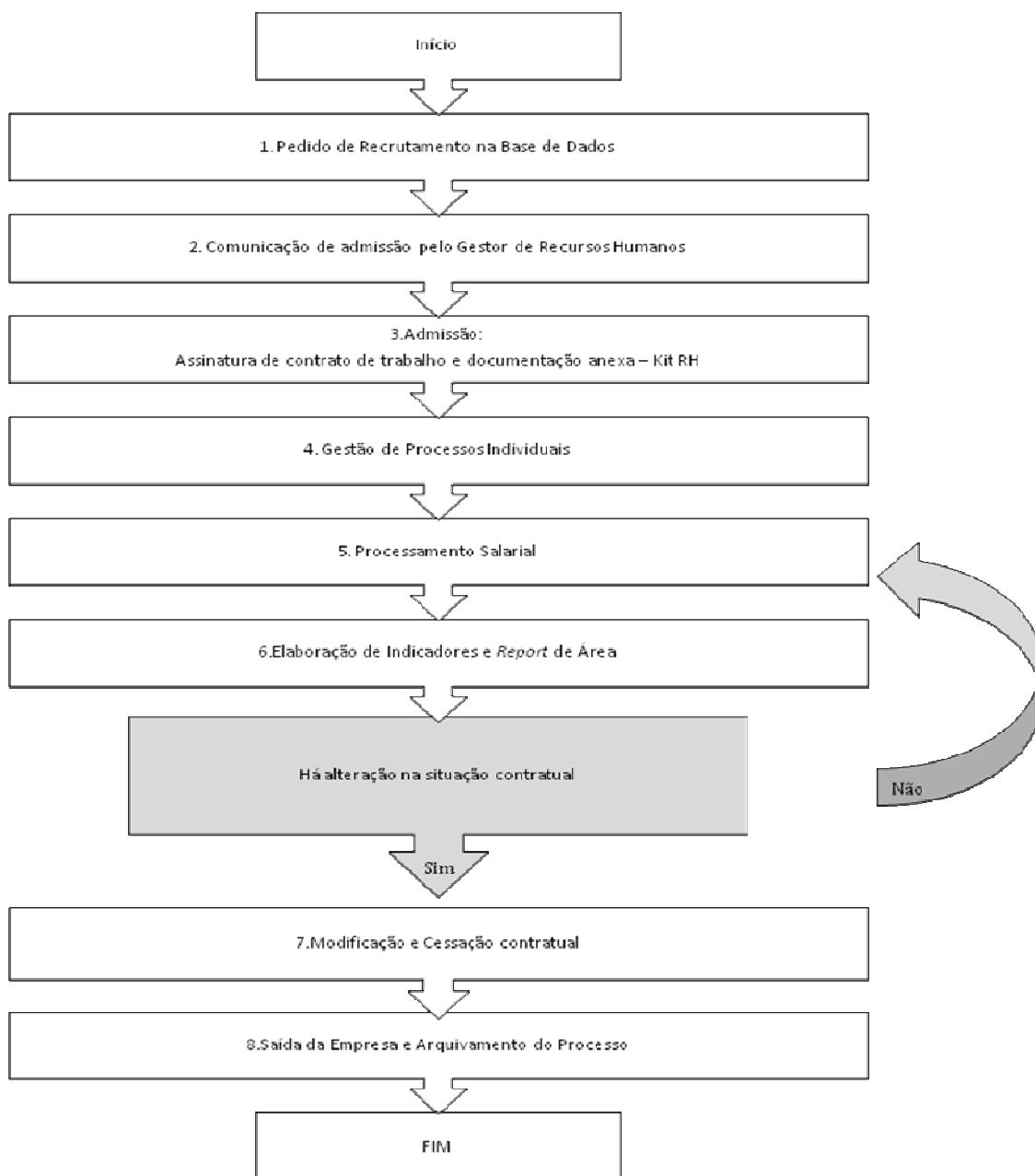


Figura 8: Procedimento Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A Gestão Administrativa de Recursos Humanos da Luís Simões inicia-se com o **pedido de recrutamento** na base de dados, que é efectuado pela chefia. Neste sentido, o Gestor de Recursos Humanos identifica os candidatos à função, a técnica administrativa de recursos humanos marca entrevistas de selecção dos candidatos e o gestor de recursos humanos selecciona o candidato a admitir. De seguida, é feita a comunicação da admissão pelo Gestor de Recursos Humanos, que é efectuada através da base de dados do recrutamento.

Segue-se a **admissão do candidato**, assinatura do contrato de trabalho e toda a documentação anexa, sendo que a Técnica Administrativa de Recursos Humanos solicita toda a documentação do colaborador e verifica a ficha de controlo de admissão, de modo a garantir que estão presentes os documentos necessários, para constarem nos processos individuais dos colaboradores.

Inicia-se a Gestão de Processos Individuais, a TARH prepara os processos individuais, dá cumprimento às obrigações legais, disposições internas e arquiva os processos.

Segue-se o **processamento salarial**, a TAR processa vencimentos, validados pelo Gestor responsável pela Coordenação da GARH. A meio do mês (do 10º dia útil ao 20º dia útil) é feito o processamento de salários, através do lançamento de variáveis, que vão desde os prémios, trabalho suplementar, subsídio nocturno, absentismo, descontos, diuturnidades, folgas, contas e acertos finais. Segue-se a conferência de salários e ao nível da contratação, pensões alimentares e descontos judiciais para lançar nos vencimentos.

Após os salários, é feita a **anulação provisão nos salários relativa às férias**, impressão/entrega dos recibos e dos justificativos. Os salários de trabalho temporário também são enviados às empresas Trabalho Temporário, bem como as notas de encomenda.

A este período crucial para fechar o mês, segue-se a confrontação dos dados produzidos pelos RH com os da Contabilidade e o Trabalho Temporário (Externalização do serviço).

Tarefas para com a Contabilidade	Dias úteis
Enviar ficheiro para as Direcções Administrativo Financeiras (DAF) de cada Empresa confirmarem os Centros de Custo	1
Conferência de Salários/Centro custo – DAF	2
Ficheiro Salários	4
Duodécimos	4
Segurança Social - Conferência de valores e Ficheiro	4
Cópia Mensal no <i>software</i> antes do fecho do Mês	4
Encerrar o mês no <i>software</i>	4
Segurança Social - Envio para a Tesouraria e Internet	5
Imposto de selo	4
Sindicatos envio de valores tesouraria/Listagem Sindicato	4
Controlo Processos individuais – Admissões	4
Informação INE - Nº Horas+Nº Colaboradores	6
Verificação de Balancete - Contas de Empregados	8
Ficha Controlo Demitidos	7
<i>Tableaux</i> de indicadores mensais	8
Absentismo/Trabalho Suplementar/Subsídio Nocturno e envio de Absentismo	15
Diuturnidades	17
Contas Finais / Acertos de Contas	18
Conferência Salários	19
Ficheiro Transferência Salários	19

Ficheiro Cheques Tesouraria	20
Pensões Alimentares/Descontos Judiciais - lançar nos vencimentos	19
Descontos judiciais Pagamento à Tesouraria Central	2
Após os salários - Férias - Anulação Provisão nos Salários	22
Recibos - Impressão / Entrega e Justificativos - Impressão / Anexar Recibos	21
Salários Trabalho Temporário	21
Notas de encomenda	4

Tabela 4: Tarefas para com a Contabilidade

Inicia-se a **confirmação dos centros de custo** de todas as oito empresas. Após a confirmação, é feita conferência dos salários e é encerrado o processamento, com uma cópia de segurança.

Tendo sido verificadas todas as condicionantes necessárias para fechar o mês no *software* de recursos humanos (*software* descontinuado, onde já não se vão processar mais melhorias), o mesmo é feito e é enviado à **Segurança Social**, para a Tesouraria e via Internet através do Portal de Segurança Social.

Para terminar a parte do mês dedicada à Contabilidade é feita a verificação do balancete, contas de empregados, ajudas de custo (TLS) e *tableaux* de indicadores mensais, que compilam uma série de indicadores relativos à gestão administrativa, para controlo dos gestores de recursos humanos de cada empresa, validados pelo Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos.

As **tarefas para com a contabilidade** são os descontos de adiantamentos a pessoal, processamento de salários, duodécimos de férias, subsídio de Férias e Subsídio de Natal, Imposto Selo a ser pago no mês seguinte, Verificação de Balancete 2624, Ajudas de Custo de Motoristas e Informação INE - Horas. Trabalhadas, N.º. de Colaboradores. São remetidas para a Contabilidade, listagens por designação de descontos efectuados aos colaboradores até ao 3.º. dia útil. Estes descontos no vencimento são relativos a: Vales a Caixa, Gasóleo, Descontos

Judiciais, Rendas. No caso dos vales é anexa a listagem cópias dos respectivos vales, sendo entregue junto do recibo de ordenado o original do vale.

É enviado para a Contabilidade um ficheiro com as contas de débito e crédito, relativas a todos os movimentos gerados no processamento de salários. Também são enviadas listagens com resumos mensais de todas as empresas com todos os movimentos, e esta listagem contém todas as rubricas usadas no processamento de salários e com os respectivos valores. De igual modo são enviadas listagens, com rubricas referentes a Férias, Subsídio Férias, Subsídio Natal e Indemnizações. Esta obrigação é enviada até ao 3º. dia útil do mês a seguir ao fecho do mês anterior. Esta informação é retirada da aplicação de recursos humanos

É gerado mensalmente em excel, um ficheiro por cada empresa, com as previsões de Férias do ano N, Subsídio de Férias do ano N, Subsídio de Natal, Férias do ano N+1, Subsídio de Férias do ano N+1, e com os encargos patronais (Taxa Social Única – TSU + Taxa de Vida Grupo + Taxa de Acidentes de Trabalho). Este ficheiro é entregue até ao 4º dia útil do mês seguinte.

Também é necessário fornecer à Contabilidade a quantidade de contratos de trabalho e Mútuo Acordos por centro de custo, efectuados no mês, a fim de ser contabilizado os custos com a elaboração destes documentos. Estes dados são fornecidos até ao 6º dia útil do mês seguinte.

Após a Contabilidade enviar o balancete 2624 referente às contas dos colaboradores da LS-Portugal, com os valores na conta por regularizar do mês N-1, verificamos e justificamos até ao último dia útil do mês N os valores pendentes e informamos quando será realizada a respectiva regularização.

É dada a Informação ao Instituto Nacional de Estatística (INE) relativa a: Horas Trabalhadas, Número de Colaboradores e é fornecido à Contabilidade, por empresas da LS-Portugal, o total de horas trabalhadas e número de colaboradores por mês, de modo a ser preenchido o formulário do INE pela Contabilidade. É necessário fornecer estes dados até ao 9º dia útil.

Ao nível do **Trabalho Temporário**, verifica-se todo o controlo de assiduidade, horas extra, mapas e ordens de compra, bem como as respectivas aprovações. Toda esta conferência é visualizada através de relatórios que mencionam as horas trabalhadas, custos dessas horas, e é com base nos mesmos que são feitas as ordens de compra.

Deste modo, a TARH verifica se há alteração da situação contratual e o CGARH garante o correcto tratamento do processo de modificação e cessação contratual. Posteriormente é feita a saída da Empresa e arquivamento do processo e a TGARH verifica toda a documentação na ficha de controlo de cessação. Caso não haja alteração da situação contratual, faz-se o processamento salarial.

Gestão da Contratação	Dias úteis
Elaboração de Contratos	Variável
Elaboração de aditamentos/Acordos/IHT – Isenção de Horário de Trabalho	Variável
Inserir colaboradores na Base de Dados - Gestão Contratação	Variável
Actualização Base de Dados - Gestão de Contratos/Ficheiro/Pedido de recrutamento	Variável
Elaboração de cartas de cessação	Variável
Verificação de avaliadores contratos - semana seguinte	1/5/10/15/20
Confirmação de passagem de contratos a negociação	2/6/11/16/21

Tabela 5: Gestão da Contratação

Ao nível da contratação é feito o **controlo dos processos individuais** através da comunicação/inserção de novos processos de admissão (inserção de colaboradores na base de dados) a elaboração de contratos, aditamentos, acordos, Isenção de Horário de Trabalho (IHT), gestão de contratos, pedidos de recrutamento, elaboração de cartas de cessação, verificação de avaliadores, passagem de contratos a negociação, descontos judiciais, pensões alimentares, penhoras, comprovativos, ficha de controlo dos demitidos, novos processos, comunicações de admissões à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), Seguro de Vida, cessações, comunicações e rescisões (interna e ACT).

Obrigações Legais - Anuais / Semestrais / Mensais	Data
Balanço Social	15-05-Ano N
Quadros Pessoal	30-11-Ano N

Trabalho Suplementar – IGT	31-01-Ano N
Revisão Salarial	31-01-Ano N
Declarações de IRS	31-01-Ano N

Tabela 6: Obrigações Legais - Anuais / Semestrais / Mensais

As obrigações da GARH com periodicidade variável são a **revisão salarial** (31-01-2009) e as obrigações legais para com **Entidades Externas** – Autoridade para as condições do Trabalho (ACT), **Segurança Social** (envio dos ficheiros da TSU e o pagamento da mesma), **Declaração de IRS** (31-01-2009), **Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social**, envio de **Balanço Social** (15-05-2009), **Quadros de Pessoal** (30-11-2009) e **Trabalho Suplementar** (horas extra com carácter semestral) - **Inspecção Geral do Trabalho** - IGT (31-01-2009).

Todas as entidades empregadoras que em 31 de Dezembro tenham ao seu serviço, 100 ou mais trabalhadores, independentemente do seu regime contratual, devem de elaborar o **Balanço Social** até 31 de Março do ano seguinte. Seguidamente, devem remete-lo à Comissão de Trabalhadores, ou na sua falta à comissão ou comissões sindicais, que no prazo de 15 dias devem emitir parecer. O Balanço Social deve ser enviado até 15 de Maio ao Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, bem como à associação ou associações patronais em que a entidade patronal estiver filiada e às associações sindicais representativas dos trabalhadores da empresa. O Balanço Social deve ser afixado, até 30 de Abril, pelo prazo de 30 dias, acompanhado do parecer escrito da Comissão de Trabalhadores, se existir ou restantes entidades já referidas.

Todas as entidades com trabalhadores ao serviço devem, obrigatoriamente, elaborar os **Quadros de Pessoal**, utilizando os modelos aprovados para o efeito. Os Quadros de Pessoal devem ser remetidos, durante o mês de Novembro de cada ano, contendo informação actualizada ao mês de Outubro, ao Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional. A informação a enviar às entidades competentes (nº 5 do artigo 3º do Decreto-Lei 123/2002), em suporte digital ou correio electrónico, deverá ser validada através de programa informático de validação, a disponibilizar no final de Outubro de cada ano, pelo DETEFP, de forma a garantir o cumprimento dos parâmetros referidos. O quadro de pessoal

entregue em suporte digital (Diskette ou CD-ROM) deverá conter toda a informação referente à entidade empregadora, ou seja, os 3 ficheiros de dados (empresa, estabelecimentos e trabalhadores). O quadro de pessoal em suporte digital deve ser enviado à sede da entidade empregadora se localizar no continente, à delegação ou subdelegação da ACT - Autoridade para as Condições do Trabalho.

Em Janeiro e Julho de cada ano, as empresas devem enviar à **ACT**, relação nominal dos trabalhadores que tenham efectuado trabalho suplementar durante o semestre anterior, com a indicação do número de horas efectuadas, visadas pela comissão de trabalhadores, se existir (nº. 5 do Artº. 10º do Decreto-Lei nº. 421/83 de 2/12 com a redacção que lhe foi introduzida pelo decreto-Lei nº. 398/91 de 16/10). Esta relação nominal dos trabalhadores, é calculada e impressa na aplicação de Recursos Humanos em duplicado, a mesma terá que ser validada através de carimbo e assinatura (Administração).

Relativamente à **Segurança Social** é feita a Comunicação de admissão de novos colaboradores (via internet), o Calculo da Taxa Social Única, tem que ser tratado até ao 5º. dia útil do mês a seguir ao mês em referência. É enviado para a Segurança Social, conforme os ficheiros com os valores a serem entregues a esta instituição. É feita a Comunicação da cessação de contrato(s) de trabalho(s) (via internet).

No que respeita à **Autoridade para as Condições de Trabalho ACT** é feita a Comunicação de admissão de novos colaboradores estrangeiros (por carta), Comunicação da cessação de contrato(s) de trabalho(s) de colaboradores estrangeiros (por carta), Resposta a notificações dos Inspectores de Trabalho e Pedido de certificado de condução para motoristas extra comunitários poderem conduzir na Comunidade Europeia. O processo apresenta-se de seguida em esquema, e aplica-se a todas as empresas da Luís Simões.

Em suma, a descrição da GARH com a referência às áreas de actuação e responsabilidades da GARH, papel do Gestor, Coordenador e procedimento Gestão Administrativa de Recursos Humanos (executado pela Técnica Administrativa de Recursos Humanos), possibilita-nos ver as hipóteses de melhoria na GARH, para posteriormente realizarmos o Caderno de Encargos, sendo a base para a Nova Aplicação. Todo este processo designa-se de levantamento de requisitos. ou diagnóstico processual, sendo o que antecede o Caderno de Encargos, de outro modo, o Caderno de Encargos é efectuado com base nesta informação.

Após a revisão da literatura, descrição da LS e da GARH, temos os fundamentos necessários para iniciar a nossa Reorganização. Seguidamente vão ser destacados os aspectos centrais do projecto, com base nas necessidades detectadas.

7. ASPECTOS CENTRAIS DO PROJECTO

Neste ponto serão abordados, pormenorizadamente e em exclusivo, todos os aspectos respeitantes à Reorganização da GARH, central a este projecto, bem como vamos conciliar com toda a revisão da legislação laboral.

Neste sentido, para a correcta Reorganização da Gestão Administrativa de Recursos Humanos foi necessário realizar um levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos¹ (Ver Anexo 1: Levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos) que culminará num Caderno de Encargos e com base no mesmo, ir de encontro ao pretendido, de acordo com as necessidades existentes. Deste modo, pretende-se garantir um serviço de excelência ao cliente interno (Luís Simões), bem como a todas as entidades externas, potenciando um correcto desenvolvimento do novo *Software* rigorosamente alinhado com a missão renovada.

O levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos que realizei é composto pela descrição da tarefa, data de concretização, especificidade/obrigações legais a que deve responder em consonância com as datas, e a Reorganização proposta face às necessidades detectadas da GARH (Ver Anexo 1: Levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos).

Tarefa	Data (dias úteis)	Especificidade/ Obrigações Legais	Erros	Reorganização
--------	-------------------	-----------------------------------	-------	---------------

Tabela 7: Levantamento Funcional GARH

A GARH desenvolve-se em torno de um processo devidamente estruturado, mas com algumas limitações, como foi explicitado no procedimento da GARH.

O novo *software* visa uma optimização dos diversos processos da área administrativa destacando-se como pontos críticos: a migração do histórico, introdução de informação no

¹ Ver Anexo 1: Levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos

sistema (Abonos, Descontos, Encargos, Parametrizações); processamento de salários nos três primeiros meses em paralelo com os outros *softwares* necessários para o processamento; os outputs dos salários (relatórios, contabilidade, tesouraria e entidades externas), de forma a estabelecer uma ligação directa com todas as entidades para quem seja necessária a informação; possibilidade de guardar histórico de toda a informação; gestão de contratos que permita o controlo dos prazos de renovações e de toda a gestão documental relacionada, registo e disponibilização de documentos que possa ser gerida via ESS ou MSS, seja para download ou impressão como é o caso dos recibos de vencimento ou as certidões.

Os pontos fundamentais passam pela simplicidade na abertura, fecho e reabertura de processamentos; a aplicação deve gerar ficheiros em diversos formatos (Word, Excel e Acrobat), possibilitando a integração de diferentes ficheiros; flexibilidade na parametrização/criação de rubricas, relatórios e outros processos salariais; actualização automática de Convénios (Espanha), Contrato Colectivo de Trabalho (Portugal) e Tabelas/Grelhas Salariais; procura directa na aplicação através de filtros e possibilidade de trabalhar simultaneamente em vários processamentos activos; cálculo automático de diversas rubricas (Indemnizações, retroactivos, regularizações, mensais de IRS (PT) ou IRPF (ES) e controlo de pagamentos; possibilidade de efectuar alterações manualmente e devido registo destas – quem/quando efectuou a alteração, integração e replicação de dados noutras aplicações que são utilizadas tanto em Portugal como em Espanha.

De seguida, são explicitadas as mudanças propostas de acordo com o Caderno de Encargos² (Ver Anexo 1: Caderno de Encargos pormenorizado) que se dividem em quatro processos, subdivididos em pontos-chave: introdução de informação no sistema (histórico de cadastro e salários, processo de abertura e fecho de salários e introdução da informação), processamento do cálculo de salários (rubricas de cálculo, abonos, descontos, assiduidade, absentismo, trabalho suplementar, subsídio nocturno, criação automática de códigos – abonos/descontos – de lançamento directo de valores e retroactividade) outputs salários (pagamentos, recibos, impostos, segurança social, contabilidade e mapas de salários) e funcionalidades diversas (emissão de declarações, gestão processos judiciais/pensões alimentares, gestão de contratação e despesas de empregado).

² Ver Anexo 2: Caderno de Encargos

Processos	Pontos-chave	Procedimento
1.Introdução de informação no sistema	1.1.Histórico de cadastro e salários	Guardar histórico, validação dos documentos e alertas da sua expiração;
	1.2.Processo de abertura e fecho dos salários	Gestão múltipla de entidades de forma independente, com alterações sempre que necessário;
	1.3.Introdução da Informação	Fácil e rápida ligação com as ferramentas de Office e Integração dos salários com a contabilidade e com a assiduidade;
2.Processamento do cálculo de salários	2.1.Rubricas de cálculo	Simulações e filtros de cálculo;
	2.2.Abonos mais comuns	Vencimento Base, Subsídio de Almoço, Isenção de Horário de Trabalho, Diuturnidades, Subsídio para falhas, Subsídio Trabalho Nocturno, Subsídio de Natal, Subsídio de Férias, Proporcional de Férias: calculado automaticamente, com alerta, podendo ser alterado pelo utilizador, Proporcional de Subsídio de Férias, Proporcional de Subsídio de Natal, Trabalho Suplementar, Comissões, Ajudas de Custo, Indemnização por Caducidade do Contrato: aplicável aos contratos a termo certo, com alerta e pode ser alterado pelo utilizador e Abonos diversos – Fixos;
	2.3.Descontos mais comuns	IRS, Segurança Social, Quota Sindical, Descontos Diversos, e Indemnização por falta de aviso;
	2.4.Assiduidade, Absentismo, Férias, Trabalho Suplementar e Subsídio Nocturno	Absentismo e Férias com a possibilidade de passar a efectuar o tratamento na aplicação de RH, através do Portal;

	2.5.Criação automática de códigos (abonos/descontos) de lançamento directo de valores	Possibilidade do utilizador poder criar novos abonos e /ou descontos;
	2.6. Retroactividade	Possibilidade de realizar retroactivos;
3.Outputs Salários	3.1.Pagamentos	Cheque, em dinheiro e transferência;
	3.2.Recibos	Possibilidade ser enviada via correio ou via portal;
	3.3.Impostos	Tabelas de IRS actualizadas;
	3.4.Segurança Social	Impressos oficiais de contribuições do Regime Geral, e especial;
	3.5.Contabilidade	Saída de salários gravada na Base de Dados da Contabilidade e Cálculo mensal automático das provisões;
	3.6.Mapas de Salários	Mapas de validação e Mapas obrigatórios a cada uma das instituições aplicadas;
	3.7.Outputs diversos	Listagem de Absentismo, Férias Gozadas, Férias por Gozar; Bónus de Férias, Módulo de construções de listagens e listagem com indicadores diversos;
4.Funcionalidades Diversas	4.1.Emissão de declarações	Permitir criar modelos de declarações e envio de mensagens via portal;
	4.2.Gestão Processos Judiciais/Pensões Alimentares	Registo de todos os processos, resposta a notificações, Gestão dos descontos a efectuar mensalmente no processamento de cada colaborador, informação ao colaborador e chefias e emitir mapa para a tesouraria dos valores descontados por colaborador;
	4.3.Gestão da Contratação	Efectuar a gestão de contratos, emitir contratos, e aditamentos ao contrato;

	4.4.Despesas de Empregado	Despesas inseridas via portal e a aprovação directa pela chefia, envio directo para a Contabilidade e ligação com outras bases de dados
--	---------------------------	---

Tabela 8: Caderno de Encargos - Gestão Administrativa dos Recursos Humanos

Tendo sido realizado o levantamento funcional da GARH e o Caderno de Encargos, temos as bases necessárias para a escolha da Nova Aplicação. Deste modo, vamos proceder ao levantamento funcional de *softwares* e escolher o mais adequado ao que procuramos, bem como acrescentar valor com outras funcionalidades.

8. LEVANTAMENTO FUNCIONAL SOFTWARE

A Reorganização da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos na Luís Simões, irá ser a base para a implementação da Nova Aplicação, sendo a alavanca de um processo contínuo de melhorias significativas. Deste modo, a procura pelo *software* mais adequado que responda às necessidades da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos, torna-se fulcral, para que o investimento seja funcional e uma mais-valia para a Luís Simões.

8.1 Proposta de decisão Nova Aplicação

A Gestão Administrativa da LSG, necessita de ser redesenhada, para evitar repetições de procedimentos, bem como inserção de dados manuais, de modo a compilar a totalidade das tarefas administrativas mensais num novo *software*, aplicação de RH, Módulo *Payroll*.

Deste modo, dado o leque de *softwares* de RH, tais como Cézanne, Meta 4, Primavera, Navision, RH XXI, PHC *Software* entre outros, foi realizada uma avaliação para decisão da Nova Aplicação, onde foram seleccionados quatro mais ajustados às necessidades da Gestão Administrativa de RH na Luís Simões (Cézanne, Meta 4, Navision e PHC *Software*).³ (Ver Anexo 3: Levantamento Funcional de *Softwares*).

Dos quatro elencados, foi seleccionado o Meta 4, pois apresentou a melhor média, sendo o que mais responde às necessidades do Caderno de Encargos.⁴ (Ver Anexo 4: Quadro

Ver Anexo 3: Levantamento Funcional de *Softwares*

Ver Anexo 4: Quadro comparativo dos *softwares*

comparativo dos *softwares*).O quadro comparativo de softwares é constituído pela opinião quantitativa e qualitativa, de cada *software* face a cada ponto do Caderno de Encargos

	Cézanne	Meta 4	Navision	PHC Software	Opinião qualitativa
Média	2,9	4,2	3,6	3,0	O <i>Software</i> com a melhor média é o Meta 4, sendo o mais ajustado ao Caderno de Encargos proposto.

Figura 9: Quadro comparativo de softwares

Desta forma, no que respeita à Introdução de informação no sistema, o *Software* Meta 4 ao nível do histórico de cadastro e salários: permite guardar histórico da informação completa dos candidatos, bem como possibilita fazer uma consulta adequada às necessidades dos pedidos de recrutamento (Download dos CV's Online através da importação de CV's para Meta 4 com correcção de erros de importação; pesquisa de CV's através de várias nuances como por exemplo nome, número, qualificações, historial académico, profissional; visualização e Extracção de CV, escolhendo o tipo de formato; marcação de entrevistas de recrutamento e preenchimento de entrevistas de recrutamento de acordo com os campos; extracção de dossier do candidato e relatório dos candidatos entrevistados por processo); possibilita a validação dos documentos e alertas da sua expiração; no Meta 4 encontramos o histórico de morada de residência e fiscal do colaborador, bem como outros dados necessários que podem ser acrescentados em caixas dentro do mesmo registo; garante o histórico dos dados de pagamento (contas do empregado) e o histórico do Processamento de Salários, apresentando como mais-valia o Processamento de salários e Simulações ao processamento (no Meta 4 as simulações de processamento permitem calcular com maior precisão como vão evoluir os custos salariais e o seu impacto no orçamento da organização). Dentro do mesmo agrupamento no que respeita ao processo de abertura e fecho dos salários o Meta 4 permite fazer simulações, independentemente do momento em que se encontre o processamento.

O Meta 4 é o mais rápido a introduzir informação, pois permite uma fácil ligação, actualização, consultas e simulações; possibilita através de uma parametrização integrar os salários com a contabilidade e com a assiduidade (a gestão do tempo de trabalho do PeopleNet proporciona um tratamento completo do modelo teórico imputado, a distribuição

do tempo de trabalho e o calendário do empregado, assim como o acompanhamento das ausências) e facilita a replicação noutros programas, evitando a duplicação.

No Módulo Processamento do cálculo de salários, quanto às rubricas de cálculo, o Meta 4 permite fazer simulações, independentemente do momento em que se encontre o processamento. No que concerne aos abonos mais comuns, apesar do *software* Navision ser superar o necessário, o Meta 4 responde adequadamente, desde o vencimento base aos mais diversos abonos. Quanto aos descontos, o Meta 4 responde completamente ao necessário, ao passo que os restantes *softwares* não têm um cuidado especial com os descontos mais usuais, pois contém um modelo de salários que responde às exigências legais e aos requisitos presentes nas empresas em termos de remunerações, descontos e mapas oficiais. A Assiduidade, Absentismo, Férias, Trabalho Suplementar e Subsídio Nocturno, é gerida pelo portal do empregado do Meta 4. No que respeita à criação automática de códigos (abonos/descontos) de lançamento directo de valores, o Meta 4 possibilita ao utilizador a criação de novos abonos e /ou descontos, com a respectiva caracterização. Ao nível da retroactividade o Navision é o mais adequado ao nível de possibilidade de realizar retroactivos a qualquer momento, independentemente do período a que se refira, no entanto o Meta 4 também o garante.

Os Outputs Salários, são garantidos ao nível dos pagamentos por todos os *softwares* que possibilitam o pagamento por cheque, em dinheiro, por transferência através de suporte magnético e transferência por listagem. O Meta 4 através do portal, permite redesenhar, seleccionar a saída de impressão e pode ser enviado via correio ou consultado através do portal, bem como tratamentos ao nível dos Impostos, Tabelas de IRS actualizadas anualmente pelo fornecedor da aplicação; Segurança Social, Impressos oficiais de contribuições do Regime Geral, e especial podem ser emitidos, os formulários requeridos e enviados à Segurança Social podem ser emitidos e impressos quantas vezes for necessário, bem como testes de carácter definitivo, bem como os campos de entradas e saídas da Segurança Social podem ser alterados; Contabilidade, através da saída de salários gravada na Base de Dados da Contabilidade ou criar ficheiro Excel que possibilite a integração, bem como o cálculo mensal automático das provisões; Mapas de validação do processamento de salários e mapas obrigatórios a cada uma das instituições aplicadas; Listagem de Absentismo, Férias Gozadas,

Férias por Gozar; Bónus de Férias, Módulo de construções de listagens e listagem com indicadores diversos.

Por último, ao nível de outras funcionalidades, o Portal de Empregado/Portal da Chefia (cada colaborador pode aceder aos seus dados para consulta ou actualização) em consonância, com o sistema geral, permite a partilha de informação relativa à emissão de declarações, gestão Processos Judiciais/Pensões Alimentares, Gestão da Contratação e Despesas de Empregado.

Importa realçar que ao nível de ferramentas analíticas, permite aos profissionais e gestores de RH, extrair informação de todos os processos funcionais e administrativos, criar relatórios ou gráficos cruzando informação num só, de forma rápida e eficiente.

No que respeita aos outros *softwares* o Cézanne não apresenta o módulo de *Payroll*, o Navision apesar de ser o mais completo ao nível de flexibilidade no cálculo de remunerações não tem tanto cuidado ao nível dos descontos e por fim, o PHC *Software* não apresenta nenhuma mais-valia face ao Caderno de Encargos proposto.

8.2 Módulos adicionais: outras funcionalidades

O menu geral do Meta 4 contempla toda a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, no entanto pode ser o mote para o acrescento de novos módulos ao nível da Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais (SHST – Segurança Higiene e Saúde no Trabalho), o que se torna relevante na Luís Simões, dado que se encontram também nos Recursos Humanos.

O módulo Formação do Meta 4 (inserção de acções de formação no *software*, bem como a criação de cursos de formação, fornecedores, inserção dos participantes nas acções, inserção de acções no plano de formação, custos, avaliação da satisfação por formação, plano de formação e o seu seguimento e histórico das acções de formação) permite às organizações criar programas baseados em iniciativas estratégicas e proporcionar aos empregados os conhecimentos e competências de que necessitam para se adaptarem às necessidades e às estratégias da empresa. O planeamento e a gestão geral dos cursos e o desenvolvimento dos programas realizam-se com um total controlo dos custos do processo.

A avaliação de desempenho/gestão do talento, pode ser gerida através do módulo *conhecimentos* +, gestão por objectivos, avaliação, gestão de questionários, planos de carreiras e sucessão, retribuição salarial flexível e formação ao nível de tutores.

Por fim, no que respeita à Medicina do Trabalho, o módulo será responsável pelas Análises Clínicas, Exames Médicos (Periódicos, de Admissão e Ocasionais), Vacinas, entre outras medidas ligadas à saúde, bem como precursoras da responsabilidade social. As empresas orientam-se para um novo modelo no mundo da prevenção de riscos laborais, no qual se considera não apenas o cumprimento da lei, mas também outros aspectos como a necessidade de unificar processos e tarefas para otimizar a gestão da prevenção de riscos. A Prevenção de Riscos Laborais (PRL) do Meta 4, gere o processo integral de prevenção de riscos laborais, desde a respectiva classificação, passando pela sua avaliação, investigação e análise, até ao acompanhamento dos acidentes e o registo da informação médica dos empregados.

Em suma, a Nova Aplicação escolhida foi o Meta 4, sendo apresentado por fim, o projecto com todo o trabalho feito, de acordo com um conjunto de características previamente definidas.

9. PROJECTO

O conceito de projecto está associado à realização de um esforço planeado para obter um “produto”, neste caso uma Nova Aplicação, de acordo com um conjunto de características previamente definidas, características essas que se identificam com os objectivos estabelecidos.

No sentido de partilhar a calendarização de todo o trabalho elaborado, será descrito o projecto constituído por quatro fases: Definição do Projecto, Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH, Avaliação e Decisão, Implementação e Manutenção.

	Task Name	Duration	Start
1	☐ Definição do Projecto	15 days	Wed 01-07-09
2	Viabilidade do Projecto	5 days	Wed 01-07-09
3	Escolha do Director do Projecto	5 days	Wed 08-07-09
4	Equipa de Projecto	5 days	Wed 15-07-09
5	☐ Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH	39 days	Tue 01-09-09
6	Revisão da Literatura	1,5 days	Tue 01-09-09
7	Descrição da Organização	2 days	Tue 29-09-09
8	Descrição GARH	5 days	Mon 19-10-09
9	☐ Avaliação e Decisão	87 days?	Thu 01-10-09
10	Levantamento funcional da GARH	20 days	Thu 01-10-09
11	Caderno de Encargos	25 days?	Mon 26-10-09
12	Levantamento de Softwares	30 days	Mon 21-12-09
13	Aprovação da Gestão	1 day	Tue 22-12-09
14	☐ Implementação e Manutenção	105 days?	Mon 11-01-10
15	Licenciamento	3 days	Mon 11-01-10
16	Implementação	3 days	Thu 14-01-10
17	Contrato de Manutenção	1 day	Mon 18-01-10
18	Migração de Dados e Histórico	5 days	Mon 08-02-10
19	Parametrização Configurações	10 days	Mon 15-02-10
20	Implementação dos Módulos	5 days	Mon 01-03-10
21	Testar o sistema: Paralelos Salários (Sistema antigo e novo)	5 days	Mon 15-03-10
22	Sessão de Apresentação à Gestão de Topo	1 day?	Mon 05-04-10
23	Formação Gestores RH e Coordenador GARH	5 days	Mon 12-04-10
24	Formação GARH	15 days	Mon 03-05-10
25	Avaliação do sucesso e eficácia	10 days	Mon 24-05-10

Figura 10: Projecto – Tarefas Críticas

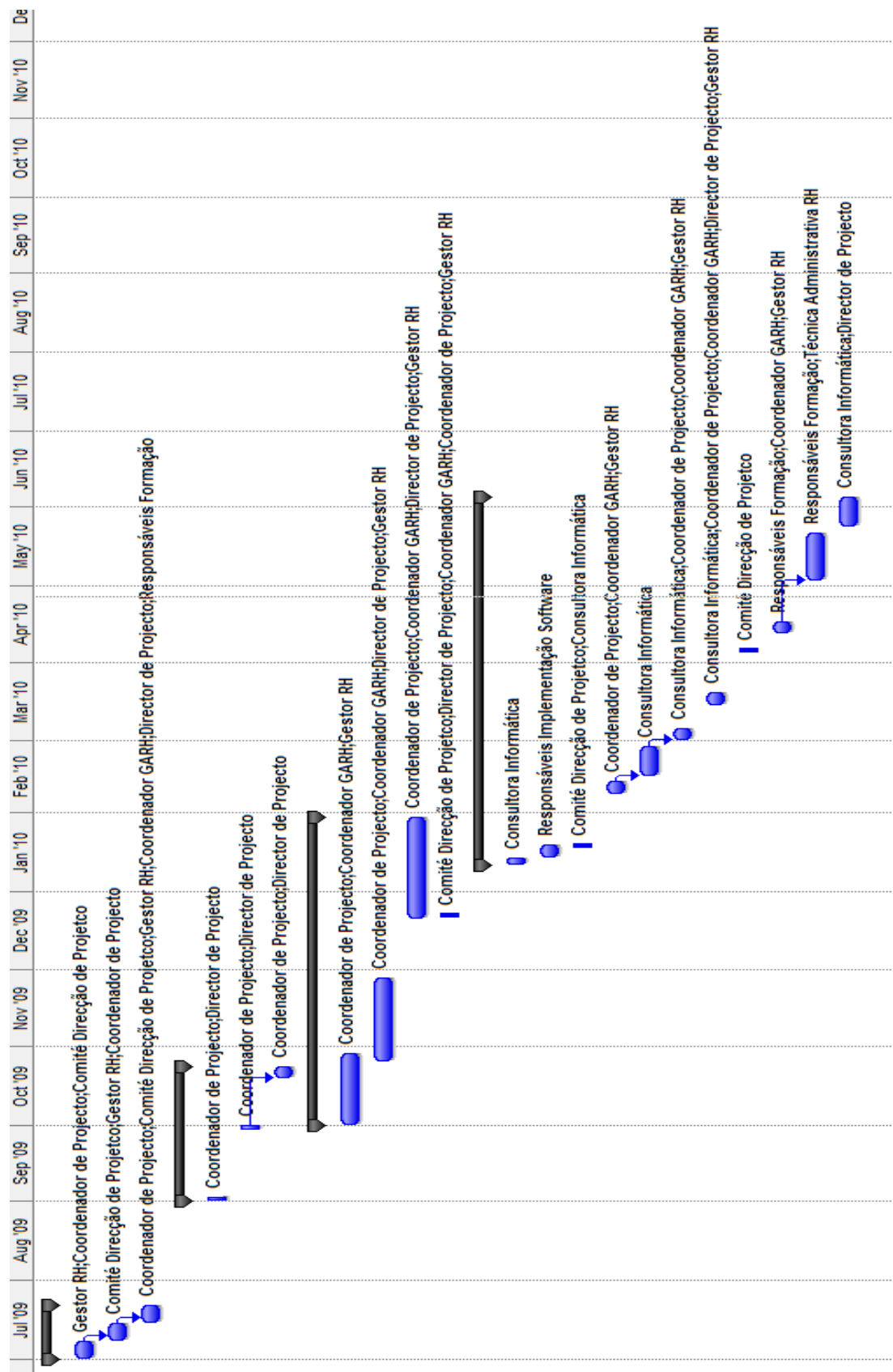


Figura 11: Calendarização Projecto

9.1 Definição do Projecto

Na fase de definição do projecto foram definidas com mais detalhe as acções relevantes para configurar o projecto, sendo a génese do projecto.

As duas actividades fundamentais determinantes do êxito do nosso projecto foram o estudo da viabilidade, a escolha do Director e Equipa de Projecto.

No sentido de avaliar a viabilidade, de forma a justificar os custos inerentes ao projecto foi definida a lista dos factores que permitem avaliar a respectiva viabilidade e peso relativo de cada um na avaliação do projecto: Factores de produção, financeiros, comerciais, pessoais e diversos.

Factores de Produção	Prazos de execução Tecnologias a aplicar Critérios de qualidade	25%
Factores Financeiros	Valor Retorno do Investimento	20%
Comerciais	Reacção clientes (internos e externos) e Fornecedores	20%
Factores Pessoais	Competências necessárias Técnicas GARH qualificadas Disponibilidade Necessidades de Formação Impacto na força de trabalho existente	20%
Factores Diversos	Implicações legais e sócias Capacidade de gestão futura do produto	15%
		100%

Tabela 9: Viabilidade do Projecto

A escolha do Director do Projecto e sua entrada em funções, foi antecipada, sendo destacado um colaborador com uma grande capacidade de comunicação com todos os elementos da equipa de projecto (elevado grau de motivação), flexibilidade (adaptação a alterações do projecto), capacidade de negociação e resolução de conflitos (com a equipa e com todas as entidades envolvidas no projecto).

É de salientar a importância que a qualidade e o bom funcionamento da equipa têm no desempenho e resultado final do projecto. Neste sentido, foi definida uma equipa liderada pelo Director de Projecto, sendo composta pelo Coordenador de Projecto, GRH, CGARH e Responsáveis pela área da Formação (Técnicas de Formação).

9.2 Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH

O Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH englobam a revisão da literatura (Alterações Código de Trabalho: Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro e *Human Resource Information Systems* - HRIS), a descrição da organização (História, Visão e Missão, Valores LS, Política LS), fluxograma e descrição da GARH (Áreas de actuação e responsabilidades da GARH, Gestor de Recursos Humanos, Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, Técnica Administrativa de Recursos Humanos).

Esta fase ficou a cargo do Director e do Coordenador de Projecto, com o apoio da área jurídica no que concerne à revisão da literatura.

9.3 Avaliação e Decisão

No que respeita à Avaliação e Decisão foi feito o levantamento funcional da GARH, Caderno de Encargos, levantamento de *softwares* e aprovação da gestão. O levantamento funcional ficou a cargo do Coordenador do projecto, com apoio do GRH e do CGARH, pois são os membros da equipa que se encontram mais próximos do trabalho efectuado pelas TARH, onde se insere toda a Reorganização programada.

O Caderno de Encargos e o Levantamento de *Softwares* foram efectuados por toda a equipa de projecto (Coordenador de Projecto, GRH, Coordenador GARH e com o aval do Director de Projecto).

Após o consentimento prévio e coerência de todas as acções definidas no projecto pela equipa, seguiu-se a aprovação da Gestão, com conhecimento sempre do Comité de Direcção da LS, órgão máximo de aprovação do projecto.

9.4 Implementação e Manutenção

A última etapa, Implementação e Manutenção encerra: o licenciamento, a implementação, contrato de manutenção, migração de dados e histórico, parametrização configurações, implementação dos módulos, testar o sistema: paralelos salários (sistema antigo e novo), sessão de apresentação à gestão de topo, formação GRH, CGARH e GARH e por fim, avaliação do sucesso e eficácia.

Após a aprovação da Gestão, procede-se ao pagamento do *software*, do licenciamento e contrato de manutenção, sendo o que representa custos mais elevados.

Segue-se a migração dos dados e histórico da aplicação anterior, bem como a parametrização das configurações, no sentido de salvaguardar toda a informação e adequá-la à Nova Aplicação.

Tendo as bases, vamos proceder à implementação dos módulos (Módulo *Payroll*), fazendo uma ressalva também à opção de aquisição e implementação de módulos adicionais (Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais). O desenvolvimento de procedimentos, implementação do módulo *Payroll* e possibilidade de adicionais, ficam a cargo da equipa de projecto, com o apoio dos profissionais da consultora informática que nos forneceram a Nova Aplicação.

De seguida, iremos testar o sistema, fazendo os paralelos dos salários, ou seja comparar o sistema antigo e novo, para detectar possíveis anomalias iniciais, e poder evitá-las de futuro, garantindo uma Nova Aplicação rigorosamente funcional.

Depois de termos os procedimentos correctamente adequados, vamos entrar no plano de formação para a Nova Aplicação iniciando-se como uma sessão de apresentação à gestão de topo, posteriormente GRH e CGARH, para acompanharem as TGARH e por último, sendo a mais importante a formação às TARH, que vão ser os utilizadores mais usuais da Nova Aplicação. A área da Formação incide especialmente nesta fase, dado que programaram toda

a Formação necessária para GRH, CGARH e TARH, bem como para a Medicina do Trabalho e SHST (opcional).

Por fim, torna-se fulcral avaliar o sucesso e eficácia da Nova Aplicação, através da contagem das anomalias, verificação do tempo disponível de utilização da aplicação (*Manager, Employee e Key users*), indicadores de carácter geral e específico, nomeadamente verificação de cada requisito e de que forma está a ser cumprido, conforme o definido no Caderno de Encargos.

A manutenção do sistema e avaliação do sucesso e eficácia, foram asseguradas pela consultora informática e por um técnico de manutenção, sob o controlo do Director e Coordenador de projecto.

Os recursos alocados à execução das tarefas, de trabalho e custo, são explicitados, sendo que a gestão de recursos humanos é uma matéria determinante no sucesso do projecto.

Feita a atribuição dos recursos são apresentados os custos directos do projecto. Como custos directos consideram-se aqueles que são controlados e da responsabilidade do director de projecto.

A conclusão do planeamento encerra a verificação de todas as circunstâncias internas e externas, que configuraram o planeamento feito, a execução do plano base, a documentação de todos os aspectos do planeamento e a mobilização de toda a equipa para as tarefas de execução do projecto. A monitorização do projecto consiste em avaliar, ao longo da sua execução, a forma como são executadas as tarefas, de acordo com três variáveis: tempo, custo (valores de mercado/aproximados) e resultados obtidos.

Neste sentido, são apresentados os recursos, custo por recurso, custos totais e custos do projecto, bem como o orçamento definido (Ver Figura 12 e 13: Recursos e Custos do Projecto e Figura 14: Orçamento)

Feito o agendamento, que possibilita evidenciar as datas de execução de todas as tarefas e as respectivas durações de acordo com o projecto (Figura 10 – Projecto – Tarefas e figura 11 – Calendarização Projecto), é necessário fazer a avaliação dos recursos que devem ser atribuídos à sua execução, bem como o seu custo por hora. Temos dois tipos de recursos, os

de Trabalho (*Work* - internos) que incluem os Recursos Humanos e Recursos de Custos (*Cost* - externos), constituídos pela consultora informática, responsáveis implementação software e técnico de manutenção, cujo valor é definido em cada atribuição a cada tarefa (Ver Figura 12 - Recursos)

Na Figura 12, *Name* representa o nome para identificar o recurso; o *Type*, o tipo de Recurso; o *Group* – Grupo de Recursos; *Standard Rate* (Taxa Normal), Preço/Hora (dia ou semana) normal a aplicar ao recurso; *Overtime Rate* (Taxa Trabalho Extra), preço/Hora (dia ou semana) das horas extraordinárias; *Base Calendar*, horário base a ser cumprido pelo recurso e *Code*, Código do Recurso, sendo o seu número de colaborador.

Resource Name	Type	Initials	Group	Std. Rate	Ovt. Rate	Base Calendar	Code
Comité Direcção de Projecto	Work	PLS	PLS	10,00 €/hr	10,00 €/hr	Standard	Número de Empregado
Director de Projecto	Work	DP	PLS	5,00 €/hr	5,00 €/hr	Standard	Número de Empregado
Coordenador de Projecto	Work	CP	DP	10,00 €/hr	10,00 €/hr	Standard	Número de Empregado
Gestor RH	Work	GRH	DP	2,50 €/hr	2,50 €/hr	Standard	Número de Empregado
Coordenador GARH	Work	CGARH	DP	2,50 €/hr	2,50 €/hr	Standard	Número de Empregado
Técnica Administrativa RH	Work	TARH	CGARH	1,50 €/hr	1,50 €/hr	Standard	Número de Empregado
Responsáveis Formação	Work	RF	GRH	2,00 €/hr	2,00 €/hr	Standard	Número de Empregado
Consultora Informática	Cost	CI	CI				
Responsáveis Implementação Software	Cost	RIS	CI				
Técnico de Manutenção	Cost	TM	CI				

Figura 12: Recursos

Feita a atribuição dos custos é possível calcular os Custos Directos do projecto, sendo os que estão a cargo do Director de Projecto (Ver Figura 13 – Custos Projecto). A coluna *Fixed Cost* (Custo Fixo), permite a inclusão dos custos base da Consultora Informática; a coluna *Fixed Cost Accrual* (Imputação de Custos Fixos), é *Prorated*, ou seja, rateado, custo proporcional à percentagem de trabalho executado e na terceira coluna estão representados os Custos Totais (Ver Figura 13 – Custos Projecto).

	Task Name	Fixed Cost	Fixed Cost Accrual	Total Cost
1	Definição do Projecto	0,00 €	Prorated	3.080,00 €
2	Viabilidade do Projecto	0,00 €	Prorated	900,00 €
3	Escolha do Director do Projecto	0,00 €	Prorated	900,00 €
4	Equipa de Projecto	0,00 €	Prorated	1.280,00 €
5	Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH	0,00 €	Prorated	1.020,00 €
6	Revisão da Literatura	0,00 €	Prorated	180,00 €
7	Descrição da Organização	0,00 €	Prorated	240,00 €
8	Descrição GARH	0,00 €	Prorated	600,00 €
9	Avaliação e Decisão	0,00 €	Prorated	11.440,00 €
10	Levantamento funcional da GARH	0,00 €	Prorated	2.400,00 €
11	Caderno de Encargos	0,00 €	Prorated	4.000,00 €
12	Levantamento de Softwares	0,00 €	Prorated	4.800,00 €
13	Aprovação da Gestão	0,00 €	Prorated	240,00 €
14	Implementação e Manutenção	0,00 €	Prorated	100.460,00 €
15	Licenciamento	70.000,00 €	Prorated	70.000,00 €
16	Implementação	14.000,00 €	Prorated	14.000,00 €
17	Contrato de Manutenção	12.600,00 €	Prorated	12.680,00 €
18	Migração de Dados e Histórico	0,00 €	Prorated	600,00 €
19	Parametrização Configurações	600,00 €	Prorated	600,00 €
20	Implementação dos Módulos	0,00 €	Prorated	600,00 €
21	Testar o sistema: Paralelos Salários (Sistema antigo e novo)	0,00 €	Prorated	800,00 €
22	Sessão de Apresentação à Gestão de Topo	0,00 €	Prorated	80,00 €
23	Formação Gestores RH e Coordendor GARH	0,00 €	Prorated	280,00 €
24	Formação GARH	0,00 €	Prorated	420,00 €
25	Avaliação do sucesso e eficácia	0,00 €	Prorated	400,00 €

Figura 13: Custos Projecto

Todos os dados enunciados anteriormente permitem elaborar o Orçamento, onde se reflecte uma estimativa correspondente ao custo total, o que nos permite fazer uma análise custos **(116.000,00 €)** e benefícios: o Meta 4 é o produto *standard* que mais preenche os requisitos, otimiza a introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas; permite a incorporação de módulos adicionais, possibilita a replicação directa da informação (interfaces) sem ligações adicionais, sendo uma solução integrada que facilita o trabalho dos gestores e melhora o seu poder de decisão; reduz custos, maximiza índices de produtividade na gestão das práticas de Recursos Humanos, permite descontinuar esforços administrativos desnecessários e visa orientar níveis de esforço para tarefas de maior valor acrescentado, havendo uma maior focalização na Gestão

Estratégica dos RH e Gestão Integrada dos RH (**139.200,00€/ano**). Em suma a análise dos custos/benefícios traduz-se numa mais-valia de 20%, o que demonstra que o investimento é rentável e que responde aos requisitos (Ver Figura 14 – Análise Custo/Benefício e Figura 15 - Orçamento).

Custos	Benefícios
- Definição do Projecto; - Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH; - Avaliação e Decisão; - Implementação e Manutenção -	- Meta 4 é o produto <i>standard</i> que mais preenche os requisitos, optimiza a introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas (60%/ano) - Permite a incorporação de módulos adicionais, possibilita a replicação directa da informação (interfaces) sem ligações adicionais, sendo uma solução integrada que facilita o trabalho dos gestores e melhora o seu poder de decisão (20%/ano); - Reduz custos, maximiza índices de produtividade na gestão das práticas de Recursos Humanos, permite descontinuar esforços administrativos desnecessários e visa orientar níveis de esforço para tarefas de maior valor acrescentado, havendo uma maior focalização na Gestão Estratégica dos RH e Gestão Integrada dos RH (40%/ano)
116.000,00€ (100%)	139.200,00€ (120%)
Mais-valia = 23.200€	

Figura 14: Análise Custo/Benefício

Budget Report as of Tue 27-04-10
LS_versao 1.1

ID	Task Name	Fixed Cost	Fixed Cost Accrual	Total Cost
15	Licenciamento	70.000,00 €	Projected	70.000,00 €
16	Implementação	14.000,00 €	Projected	14.000,00 €
17	Contrato de Manutenção	12.600,00 €	Projected	12.600,00 €
12	Levantamento de Softwares	0,00 €	Projected	4.800,00 €
11	Caderno de Encargos	0,00 €	Projected	4.000,00 €
10	Levantamento funcional da GARH	0,00 €	Projected	2.400,00 €
4	Equipa de Projecto	0,00 €	Projected	1.200,00 €
2	Viabilidade do Projecto	0,00 €	Projected	900,00 €
3	Escolha do Director do Projecto	0,00 €	Projected	900,00 €
21	Testar o sistema: Paralelos Salaries (Sistema antigo e novo)	0,00 €	Projected	800,00 €
8	Desenho GARH	0,00 €	Projected	600,00 €
18	Migração de Dados e Histórico	0,00 €	Projected	600,00 €
19	Parametrização Configurações	600,00 €	Projected	600,00 €
20	Implementação dos Módulos	0,00 €	Projected	600,00 €
24	Formação GARH	0,00 €	Projected	420,00 €
25	Avaliação do sucesso e eficácia	0,00 €	Projected	400,00 €
23	Formação Gestores RH e Coordenador GARH	0,00 €	Projected	380,00 €
7	Descrição da Organização	0,00 €	Projected	240,00 €
13	Aprovação da Gestão	0,00 €	Projected	240,00 €
6	Revisão da Lideira	0,00 €	Projected	180,00 €
22	Sessão de Apresentação à Gestão de Topo	0,00 €	Projected	80,00 €
		97.200,00 €		116.000,00 €

Figura 15: Orçamento

10. CONCLUSÕES

A eleição da área subjacente a este projecto, Reorganização da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, deveu-se à necessidade de otimizar as tarefas administrativas para a aquisição de uma Nova Aplicação de recursos humanos, bem como à importância e impacto que a Gestão Administrativa de Recursos Humanos tem enquanto base integrante da Gestão de Recursos Humanos. A isto, aliou-se a oportunidade de trabalhar na área e estar envolvida na reestruturação da aplicação da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, de uma empresa que é uma referência ibérica no sector dos Transportes e Logística, a Luís Simões.

Na primeira etapa, Revisão de literatura, percebi como é que se implementa uma Nova Aplicação, bem como o sistema usado para adquirir, orientar, analisar e distribuir pertinentemente a informação organizacional (*Human Resource Management System*). O levantamento da legislação laboral permitiu-me definir o requisito base da aplicação, as obrigações legais, obrigatoriamente parametrizáveis na Nova Aplicação.

Na segunda fase, onde realizei um levantamento de informação onde é descrita a Luís Simões, com a referência à sua história, visão e missão, valores, política, serviços e organigrama, com o intuito de perceber o negócio e a cultura da Luís Simões, consegui evidenciar as áreas de negócio (Transportes, Logística, Diversificação e Imobiliário) e o misto de cultura familiar e ao mesmo multinacional que existe na LS, o que foi fundamental na interacção com todos os membros envolvidos no projecto.

A descrição da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, organigrama, áreas de actuação e responsabilidade da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, papel do Gestor de Recursos Humanos e Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e procedimento da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, foi fulcral para entender o posicionamento dos Recursos Humanos na LS (área de suporte da Direcção de Serviços Partilhados que pertence à LSG – Luís Simões Gestão, empresa que trabalha para o cliente interno e presta serviços transversais à LS), bem como perceber e compreender como se processa toda a Gestão Administrativa (Áreas de actuação e responsabilidades da Gestão Administrativa de Recursos Humanos), quem a gere (Gestor de Recursos Humanos), a supervisiona, coordena (Coordenador da Gestão Administrativa de Recursos Humanos), e executa (Técnica Administrativa de Recursos Humanos).

Os aspectos centrais do projecto, marcados pelo levantamento funcional da GARH e Caderno de Encargos, foram de encontro ao pretendido: o levantamento funcional da GARH, possibilitou o levantamento de requisitos, para a definição no Caderno de Encargos (introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas) e escolha ponderada da Nova Aplicação.

Na fase seguinte, que encerrou o levantamento funcional de softwares de acordo com o Caderno de Encargos, foi rigorosamente conseguida alinhada com os requisitos pré-definidos e através de um quadro comparativo dos quatro softwares escolhidos (Cézanne, Meta 4, Navision e PHC Software). Deste modo, foi seleccionado o Meta 4, pois apresentou a melhor média, sendo o que mais responde às necessidades do Caderno de Encargos, bem como apresenta também módulos adicionais que podem ser integrados com a GARH, deixando também a possibilidade de aquisição e implementação em aberto (Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais).

Finalmente, a calendarização do Projecto (Definição do Projecto, Diagnóstico e identificação das necessidades da GARH, Avaliação e Decisão, Implementação e Manutenção), efectuada no *Microsoft® Project 2007*, permitiu evidenciar todo o trabalho feito, tal como os recursos, custos e orçamento.

Na fase de definição do projecto consegui o pretendido, a génese do projecto, determinando o seu êxito através estudo da viabilidade, a escolha do Director e Equipa de Projecto, factores de produção, financeiros, comerciais, pessoais e diversos,

O diagnóstico e identificação das necessidades da GARH, garantiu uma correcta parametrização do software ao nível das obrigações legais e requisitos da GARH.

O Avaliação e Decisão onde foi feito o levantamento funcional da GARH, Caderno de Encargos, levantamento de *softwares* e aprovação da gestão, permitiram, fazer uma definição correcta dos requisitos para aprovação.

A Implementação e Manutenção, que abarcou o licenciamento, implementação Módulo *Payroll* e opcionais (Formação, Avaliação de Desempenho/Desenvolvimento, Medicina do Trabalho e Prevenção dos Riscos Laborais), contrato de manutenção, migração de dados e histórico, parametrização configurações, implementação dos módulos, testar o sistema:

paralelo salários (sistema antigo e novo), sessão de apresentação à gestão de topo, formação GRH, CGARH e TARH e por fim, avaliação do sucesso e eficácia respeitou a progressão na formação, bem como garantiu a correcta implementação da Nova Aplicação.

Todo o projecto foi pensado no prisma da Reorganização da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, associada a um comprometimento, envolvência de todos os colaboradores e participação activa nos processos, desempenhando as mesmas tarefas. Com isto, o objectivo foi o de comparar e sentir as suas necessidades, com base nas quais foram detectadas todas as carências inerentes, pois são os mesmos que melhor nos podem informar dos problemas aos quais estão sujeitos diariamente. Desta forma, consegui elencar todos os elementos necessários e definir o melhor *software* alocado às necessidades evidentes.

Neste sentido, a Nova Aplicação (Meta 4) é o produto *standard* que mais preenche os requisitos, optimiza a introdução de informação no sistema, o processamento do cálculo de salários, outputs salários e funcionalidades diversas; permite a incorporação de módulos adicionais, possibilita a replicação directa da informação (interfaces) sem ligações adicionais, sendo uma solução integrada que facilita o trabalho dos gestores e melhora o seu poder de decisão; reduz custos, maximiza índices de produtividade na gestão das práticas de Recursos Humanos, permite descontinuar esforços administrativos desnecessários e visa orientar níveis de esforço para tarefas de maior valor acrescentado, havendo uma maior focalização na Gestão Estratégica dos RH e Gestão Integrada dos RH.

A principal restrição deste projecto, passa pela falta de indicadores relativos à evolução de todos os procedimentos. Este estudo dará os seus resultados, decorridas todas as fases de implementação do projecto. Aí sim, poderia realizar-se uma comparação pormenorizada entre o sistema anterior e o novo.

Os principais obstáculos que surgiram ao longo da elaboração do projecto, prenderam-se com a falta de tempo que está inerente em conciliar a elaboração de um projecto e o próprio trabalho, bem como a reduzida informação e sensibilidade inicial que foi-se colmatando com o desempenho das funções da Gestão Administrativa de Recursos Humanos e a partilha de dificuldades com os meus colegas, que foram essenciais para a realização deste projecto.

11.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ☐ Kavanagh, M., H. Gueutal e S. Tannenbaum (1990), *Human Resource Information Systems: Development and Application*, Edited by R. A. Janke, PWS-KENT Publishing Company, Boston, Massachusetts
- ☐ Mendes, M., S. Almeida e J. Botelho, *Código do trabalho Anotado 2009, Complilação Conjugada*, Editora: Livraria Petrony - Editores
- ☐ Relatório de Sustentabilidade 08, Luís Simões
- ☐ Bases de Dados, Luís Simões
- ☐ Feio, R. (2008), *Gestão de Projectos com o Microsoft® Project 2007*, Editora: FCA – Editora Informática
- 🔗 www.luis-simoes.pt

ANEXOS

Anexo 1: Levantamento funcional da Gestão Administrativa de Recursos Humanos

Tarefa	Data (dias úteis)	Especificidade/ Obrigações Legais	Erros	Reorganização
Enviar ficheiro para a Direcção Administrativa Financeira (DAF) confirmar os Centros custo	1	Obrigação mensal para com a Contabilidade	Falhar um Centro de Custo e imputar a despesa ao centro de custo errado	Integrar os Centros de Custo com a Contabilidade; Replicação dos dados em todos os programas necessários; Controlo da duplicação de introdução de valores; Possibilidade do utilizador poder criar novos abonos e /ou descontos, com a respectiva caracterização
Conferência de Salários/Centro custo – DAF	2			
Encerrar Processamentos	3	Fecho do mês – Contabilidade	Falhas ao encerrar o processamento, custos indevidos em áreas de negócio inadequadas	Sistema simples para abertura e encerramento de pagamentos e processamentos; Guardar histórico da informação; Histórico dos dados de pagamento (contas do empregado); Histórico de Processamento de Salários; Gestão múltipla de entidades de forma independente;
Comunicação de Admissões	2	Obrigação mensal e legal	Não haver comunicação de admissão por falta de alerta da base de dados gestão da contratação	Alertas com avisos de comunicação de admissões pendentes
Outsourcing				
Tratamento do Outsourcing	2	Obrigação mensal e legal	Falhas no tratamento de regularizações, horas extra e ordens de compra	Integrar a informação produzida pela aplicação com os Directores, para aprovação
Contabilidade				

Enviar para a Contabilidade os Salários e Provisões	3	Obrigação mensal para com a Contabilidade	Falharem valores no envio salários ou provisões, dado que é a contabilidade que faz os ficheiros e mais facilmente detecta algum erro	Integrar os Salários e as Provisões com a Contabilidade; Cálculo mensal automático das provisões
Tratamento Segurança Social – Envio para a tesouraria e via Internet	4	Obrigação mensal e legal	Falhas ao nível do site e programa que trata da SS	Impressos oficiais de contribuições do Regime Geral, e especial podem ser emitidos, os formulários requeridos e enviados à SS podem ser emitidos e impressos quantas vezes for necessário, bem como testes de carácter definitivo, bem como os campos de entradas e saídas da SS podem ser alterados
Encerrar o Mês na Aplicação	4	Obrigação mensal	Falhas ao encerrar o mês na aplicação, pois é feito ao mesmo tempo	Não haver interferência entre encerramentos das diferentes empresas; Replicação dos dados em todos os programas necessários e controlo da duplicação de introdução de valores;
Sindicatos envio de valores tesouraria/Listagem Sindicato	4	Obrigação mensal e legal	Falhas no envio dos valores para a tesouraria	Ser a tesouraria a fazer evitando a duplicação de trabalho e reduzindo o tempo necessário para o fazer
Controlo Processos individuais – Admissões	4	Obrigação mensal	Falhas ao nível da elaboração dos contratos e anexos aos contratos	Efectuar a gestão de contratos a termo certo e do período experimental; Emitir contratos; Emitir Aditamentos; Emitir documentos anexos ao contrato
Informação INE - Nº Horas e Nº Colaboradores	6	Obrigação mensal e legal	Falhas no envio da informação ao INE	As aplicações replicarem a informação para o INE
Verificação de Balancete - Contas de Empregados	6	Obrigação para com a	Falhas no envio da informação à	Ser a contabilidade a fazer.

		Contabilidade	Contabilidade	
Ficha Controlo – Demitidos	7	Obrigação Mensal	Falhas no controlo dos demitidos	Retirar listas da aplicação com os demitidos
Tableaux de indicadores Mensais	10	Obrigação Mensal	Falhas na elaboração dos quadros	A aplicação fornecer os quadros, com os indicadores necessários e apenas validarmos
Conferência Ajudas de Custo Motoristas				
Fecho da folha de ponto no <i>software</i>	14	Obrigação Mensal	Erros no fecho da folha de ponto dos motoristas	Replicação entre aplicações.
Transferência Ajudas de Custo entre aplicações e Contabilidade	15	Obrigatoriedade para com a Contabilidade	Erros na transferência das ajudas de custo	Ser a Contabilidade a fazer e a conferir.
Comunicação/Inserção de Novos Processos de Admissão				
Inserir Novos Processos de admissão nas aplicações	8	Obrigatoriedade mensal	Erros na inserção dos processos de admissão	Necessária só uma inserção manual e replicação em todas as outras aplicações
Inserir Novos Processos - Despesas Empregados	Variável	Obrigatoriedade Mensal	Erros no envio para a Contabilidade	Despesas inseridas via portal e a aprovação directa pela chefia; Parametização das despesas; Envio directo para a Contabilidade; Ligação com outras bases de dados para o Caixa/Tesouraria efectuar pagamentos e contabilidade efectuar regularização de facturas.
Comunicações Admissões - Segurança Social e ACT	Variável	Obrigatoriedade mensal e legal	Falhas no envio para a SS e ACT	Ser a aplicação a fazer a comunicação directa
Comunicações - Seguro Vida	4	Obrigatoriedade mensal	Erros na comunicação	A aplicação ter um sector para gerir o seguro de vida

Pedidos Certificados Motoristas Extra-Comunitários	Variável	Obrigatoriedade mensal e legal	Erro nos pedidos	A aplicação ceder um ficheiro com os pedidos necessários de certificados de motorista extra-comunitários
Devolução de Certificados de motorista – Cessação	10	Obrigatoriedade mensal e legal	Erro na devolução	A aplicação ceder um ficheiro com as devoluções necessárias de certificados de motorista
Comunicações Rescisões - Segurança Social e ACT	Variável	Obrigatoriedade mensal e legal	Falhas nas comunicações das rescisões à SS e ACT	A aplicação fazer a comunicação directa; Impressos oficiais de contribuições do Regime Geral, e especial podem ser emitidos, os formulários requeridos e enviados à SS podem ser emitidos e impressos quantas vezes for necessário, bem como testes de carácter definitivo, bem como os campos de entradas e saídas da SS podem ser alterados
Comunicação Interna das Rescisões	Variável	Obrigatoriedade mensal	Falhas na Comunicação Interna das Rescisões	A aplicação fazer a comunicação interna directa, sendo necessário apenas conferir
Tratamento das regularizações da aplicação que gere a assiduidade	10	Obrigatoriedade mensal	Falhas no tratamento das regularizações	A aplicação remover o excesso de picagens, regularizar as situações de comprovativos via scan e enviar alertas para as chefias para aprovação
Envio relatório Injustificados	9	Obrigatoriedade mensal	Falhas no envio dos relatórios	A aplicação enviar os relatórios
Enviar as Horas Extras a aprovação dos Directores	11	Obrigatoriedade mensal	Falhas no envio das Horas Extras a aprovação dos Directores	A aplicação enviar alertas aos directores
Candidaturas / recepção e carregamento das mesmas	Variável	Obrigatoriedade diária	Dificuldade em encontrar CV's na Base de Dados	Guardar histórico da informação e ser possível procurar consoante o perfil necessário para a vaga em causa;
Formação - Carregamento e arquivo de processos	Variável	Obrigatoriedade mensal	Erros no carregamento	O <i>software</i> permitir o carregamento de acções de formação e avaliação e ser feito pela

				formação
Processamento de Salários - Lançamento de Variáveis				
Apuramento de Variáveis Prémios	15	Obrigatoriedade mensal	Erros no apuramento	Retirar um ficheiro da aplicação com o apuramento dos prémios
Absentismo/Trabalho Suplementar/Subsídio Nocturno e envio	15	Obrigatoriedade mensal	Erros no envio	Retirar listagens do absentismo, trabalho suplementar e subsídio nocturno, havendo replicação entre aplicações; Absentismo: possibilidade de descontar horas num dia de trabalho e permitir lançar mais que uma falta por dia;
Diuturnidades	17	Obrigatoriedade mensal	Erro no processamento das diuturnidades	Retirar listagens da aplicação dos colaboradores que vão receber diuturnidades e alertas com novas diuturnidades
Pagamento de Folgas	17	Obrigatoriedade mensal	Erro no pagamento das folgas	Retirar listagens do pagamento das folgas
Contas Finais / Acertos de Contas	18	Obrigatoriedade mensal	Erro nas contas finais/acertos de contas	<i>Software</i> elabora as contas finais e acertos de contas, só é necessária a conferência; Possibilidade de realizar retroactivos a qualquer momento, independentemente do período a que se refira
Conferência Salários	19	Obrigatoriedade mensal	Erro na conferência	<i>Software</i> faz a conferência, validamos e retiramos uma listagem de todas as situações novas para conferência
Ficheiro Transferência Salários	19	Obrigatoriedade mensal	Erro na Transferência Salários	<i>Software</i> faz a transferência directa para a Contabilidade; Saída de salários gravada na Base de Dados da Contabilidade ou criar ficheiro Excel que possibilite a integração; Mapas de validação do processamento de salários; Mapas obrigatórios a cada uma das instituições aplicadas
Ficheiro Cheques – Tesouraria	20	Obrigatoriedade mensal	Erros no ficheiro	Ser a tesouraria a fazer, evitando a duplicação de tarefas

Após Salários				
Férias - Anulação Provisão nos Salários	21	Obrigatoriedade mensal	Falhas na Anulação Provisão nos Salários	Listagem de Absentismo, Férias Gozadas, Férias por Gozar; Bónus de Férias, Módulo de construções de listagens e listagem com indicadores diversos; Férias: possibilidade de passar a efectuar o tratamento na aplicação de RH, através do Portal, passando a haver um espaço único de tratamento de qualquer assunto relacionado com os RH
Recibos - Impressão / Entrega e anexar justificativos	21	Obrigatoriedade mensal	Falhas na impressão/Entrega e justificativos	Possibilidade de redesenhar o recibo, seleccionar a saída de impressão e pode ser enviado via correio ou consultado através do portal
Salários Trabalho Temporário				
Salários Trabalho Temporário	21	Obrigatoriedade mensal	Falhas nos salários TT	A aplicação ter um módulo que gerisse apenas o trabalho temporário
Gestão da Contratação				
Elaboração de contratos, aditamentos, acordos IHT e Gestão da Base de Dados da Gestão da Contratação	Variável	Obrigatoriedade mensal	Falhas na elaboração e gestão da Base de Dados	O <i>Software</i> efectuar a gestão de contratos a termo certo e do período experimental; Emitir contratos; Emitir Aditamentos, acordos IHT; Emitir documentos anexos ao contrato
Descontos judiciais e pensões alimentares				
Resposta e entidades, descontos judiciais – DGCI, Envio Comprovativos pagamentos Pensões/Descontos Judiciais e informar as chefias dos descontos, Pensões Alimentares/Descontos Judiciais - lançar nos vencimentos	Variável, 3,10,16, 18	Obrigatoriedade mensal e legal	Falhas nas respostas a notificações, na gestão dos vários descontos a efectuar no processamento, na informação às chefias e na informação enviada à tesouraria	A aplicação efectuar registo de todos os processos; Permitir responder a notificações; Gestão dos descontos a efectuar mensalmente no processamento de cada colaborador; Informar o colaborador notificado e as chefias do processo judicial/pensão; Emitir mapa para a tesouraria dos valores descontados por colaborador com indicação da entidade notificadora e respectivo processo;

Obrigações Legais - Anuais				
Balanço Social	15-05-Ano N	Obrigatória de anual	Falhas no Balanço Social	Serem emitidos pelo <i>Software</i> todas os formatos necessários para elaboração das obrigações legais actualizados
Quadros Pessoal	30-11-Ano N	Obrigatória de anual	Falhas no Quadro de Pessoal	
Trabalho Suplementar – IGT	31-01-Ano N	Obrigatória de anual	Falhas no TS – IGT	
Revisão Salarial	31-01-Ano N	Obrigatória de anual	Falhas na Revisão Salarial	
Declaração IRS	31-01-Ano N	Obrigatória de anual	Falhas nas Declarações de IRS	Tabelas de IRS actualizadas anualmente pelo fornecedor da aplicação e permitir criar modelos de declarações para entidades externas e envio de mensagens via portal para os colaboradores

Anexo 2: Caderno de Encargos

Processos	Pontos-chave	Procedimento
1. Introdução de informação no sistema	1.1. Histórico de cadastro e salários	1.1.1. Guardar histórico da informação; 1.1.2. Validação dos documentos e alertas da sua expiração; 1.1.3. Histórico de morada de residência e fiscal do colaborador; 1.1.4. Histórico dos dados de pagamento (contas do empregado); 1.1.5. Histórico de Processamento de Salários;

	1.2.Processo de abertura e fecho dos salários	1.2.1. Gestão múltipla de entidades de forma independente; 1.2.2. Sistema simples (independente e que permita a simultaneidade de tarefas) para abertura e encerramento de pagamentos e processamentos; 1.2.3.Todos os pagamentos podem ser alterados a qualquer momento, sem a necessidade do fecho do exercício;
	1.3.Introdução da Informação	1.3.1.Fácil e rápido; 1.3.2.Fácil ligação com as ferramentas de Office; 1.3.3Rápida actualização e alteração de tabelas; 1.3.4.Obtenção de dados das tabelas, realização de novos cálculos e inserção de novos valores; 1.3.5.Integrar os salários com a contabilidade e com a assiduidade; 1.3.6.Replicação dos dados em todos os programas necessários; 1.3.7.Controlo da duplicação de introdução de valores;
	2.1Rubricas de cálculo	2.1.1.Simulações; 2.1.2.Filtros de cálculo;

2.Processamento do cálculo de salários	2.2.Abonos mais comuns	2.2.1.Vencimento Base: tabela de valores por escalão (motoristas) e atribuição de valor específico por empregado; 2.2.2.Subsídio de Almoço: pagamento no dia estabelecido, com desconto de faltas e férias; 2.2.3.Isenção de Horário de Trabalho: escalão de IHT sobre o vencimento base definido numa tabela; 2.2.4.Diuturnidades: calculadas automaticamente (antiguidade na empresa e na categoria); 2.2.5.Subsídio para falhas: atribuído de acordo com os dias; 2.2.6.Subsídio Trabalho Nocturno: atribuído através de um indicador (horas nocturnas efectuadas no mês anterior); 2.2.7.Subsídio de Natal: pagamento automático no mês parametrizado, de acordo com o tempo de trabalho, sem duplicação; 2.2.8.Subsídio de Férias: pagamento automático com base no planeamento parametrizável, em função do tempo de trabalho e sem, duplicação, com alertas. Possibilidade da chefia solicitar via portal o pagamento antecipado do subsídio, enviando alerta para os aprovadores (Directores Geral e RH); 2.2.9.Proporcional de Férias: calculado automaticamente, com alerta, podendo ser alterado pelo utilizador; 2.2.10.Proporcional de Subsídio de Férias: calculado automaticamente, com alerta, sem duplicação e podendo ser alterado pelo utilizador; 2.2.11.Proporcional de Subsídio de Natal: calculado automaticamente, com alerta, sem duplicação e podendo ser alterado pelo utilizador; 2.2.12.Trabalho Suplementar: calculado com base na retribuição horária, com diferentes percentagens consoante os dias, e permite limitar as horas extra a aprovar por colaborador com alertas para a chefia; 2.2.13.Comissões: Valor lançado a cada empregado, mês a mês. 2.2.14.Ajudas de Custo: Diferença entre administrativos (valor lançado a cada empregado, mês a mês ou importado de ficheiro Excel e motoristas (com o mesmo procedimento, mas importado do <i>software</i> dos motoristas));
---	-------------------------------	--

	2.3.Descontos mais comuns	2.3.1.IRS: de acordo com as regras legais, e com possibilidade de taxa especial; 2.3.2.Segurança Social: de acordo com as regras legais; 2.3.3.Quota Sindical: sendo identificado no histórico qual o sindicato e tabela de valore; 2.3.4.Descontos Diversos: permitir ter descontos à quantidade e a valor); 2.3.5Indemnização por falta de aviso: com alerta e é despoletado e calculado automaticamente pela indicação da data em que foi feito o aviso de saída, podendo ser alterado o valor por utilizador;
	2.4.Assiduidade, Absentismo, Férias, Trabalho Suplementar e Subsídio Nocturno	2.4.1.Absentismo: possibilidade de descontar horas num dia de trabalho e permitir lançar mais que uma falta por dia; 2.4.2.Férias: possibilidade de passar a efectuar o tratamento na aplicação de RH, através do Portal, passando a haver um espaço único de tratamento de qualquer assunto relacionado com os RH;
	2.5.Criação automática de códigos (abonos/descontos) de lançamento directo de valores	2.5.1.Possibilidade do utilizador poder criar novos abonos e /ou descontos, com a respectiva caracterização;
	2.6. Retroactividade	2.6.1.Possibilidade de realizar retroactivos a qualquer momento, independentemente do período a que se refira;
3.Outputs Salários	3.1.Pagamentos	3.1.1.Cheque, em dinheiro, por transferência através de suporte magnético e transferência por listagem;
	3.2.Recibos	3.2.1.Possibilidade de o redesenhar, seleccionar a saída de impressão e pode ser enviado via correio ou consultado através do portal;
	3.3.Impostos	3.3.1.Tabelas de IRS actualizadas anualmente pelo fornecedor da aplicação

	3.4.Segurança Social	3.4.1.Impressos oficiais de contribuições do Regime Geral, e especial podem ser emitidos, os formulários requeridos e enviados à SS podem ser emitidos e impressos quantas vezes for necessário, bem como testes de carácter definitivo, bem como os campos de entradas e saídas da SS podem ser alterados.
	3.5.Contabilidade	3.5.1.Saída de salários gravada na Base de Dados da Contabilidade ou criar ficheiro Excel que possibilite a integração; 3.5.2.Cálculo mensal automático das provisões;
	3.6.Mapas de Salários	3.6.1.Mapas de validação do processamento de salários; 3.6.2.Mapas obrigatórios a cada uma das instituições aplicadas;
	3.7.Outputs diversos	3.7.1.Listagem de Absentismo, Férias Gozadas, Férias por Gozar; Bónus de Férias, Módulo de construções de listagens e listagem com indicadores diversos;
4.Funcionalidades Diversas	4.1.Emissão de declarações	4.1.1.Permitir criar modelos de declarações para entidades externas e envio de mensagens via portal para os colaboradores;
	4.2.Gestão Processos Judiciais/Pensões Alimentares	4.2.1.Efectuar registo de todos os processos; 4.2.2.Permitir responder a notificações 4.2.3.Gestão dos descontos a efectuar mensalmente no processamento de cada colaborador; 4.2.4.Informar o colaborador notificado e as chefias do processo judicial/pensão; 4.2.5.Emitir mapa para a tesouraria dos valores descontados por colaborador com indicação da entidade notificadora e respectivo processo;

	4.3.Gestão da Contratação	4.3.1.Efectuar a gestão de contratos a termo certo e do período experimental; 4.3.2.Emitir contratos; 4.3.3.Emitir Aditamentos 4.3.4.Emitir documentos anexos ao contrato
	4.4.Despesas de Empregado	4.4.1.Despesas inseridas via portal e a aprovação directa pela chefia; 4.4.2.Parametrização das despesas; 4.4.3.Envio directo para a Contabilidade; 4.4.4.Ligação com outras bases de dados para o Caixa/Tesouraria efectuar pagamentos e contabilidade efectuar regularização de facturas.

Anexo 3: Levantamento Funcional de Softwares

Cézanne

Os produtos e as soluções deste *software* passam por: Recruitment, People, Training, Performance, Survey, Succession & Career, Salary Analysis, Budget, Pay Review, Stock Option, Reporting e HRCharter.

Cezanne Recruitment ajuda a gerir o processo completo de recrutamento, racionalizando e acelerando toda a gestão administrativa interligada com o recrutamento (especificação e fixação das ofertas, gestão de CV e organização de cada etapa da entrevista e do processo de selecção).

Cezanne People conjuga a funcionalidade global da gestão administrativa de RH com um portal do Colaborador e do gestor, reunindo os dados sobre postos e pessoas num sistema único e flexível que permite gerir o dia-a-dia da gestão administrativa, sendo possível conhecer todos os aspectos da Organização, as unidades de negócio, a descrição dos postos

com informação detalhada de cada colaborador, incluindo a sua responsabilidade actual e histórica, experiência profissional, educação, aptidões, aspirações entre outros.

Cezanne Training permite identificar facilmente as necessidades formativas dos colaboradores (presentes e futuras), bem como ligar essas necessidades com as actividades apropriadas. Proporciona uma ferramenta que ajuda a gerir uma ampla escala de actividades.

Cezanne Performance distribui a informação e as tarefas às pessoas correspondentes e no tempo adequado, reduzindo custos administrativos e tornando a gestão do desempenho muito mais transparente e fácil de conduzir.

Cezanne Survey é uma ferramenta flexível de questionários electrónicos, que permite às Organizações criar e gerir facilmente qualquer tipo de questionário. Cezanne Succession & Career permite obter toda a informação necessária para o desenho de planos de sucessão e carreira, oferecendo uma consistente visão da Organização, dos conhecimentos, aptidões, desempenho e aspirações dos seus colaboradores.

Salary Analysis é uma ferramenta de simulação retributiva, que tem a capacidade de avaliar tanto os dados salariais internos como os externos, ajudando os gestores responsáveis pela GARH a determinar o custo dos planos estratégicos. O módulo de Análise Salarial do *Software Cezanne* permite importar e consolidar todos os dados internos e externos necessários para a tomada decisões.

Cezanne Budget ajuda a desenvolver estratégias eficazes para criar orçamentos dos Recursos Humanos, permitindo recolher dados a partir de diversos sistemas, incluindo os de administração do pessoal e salários.

Cezanne Pay Review melhora a eficiência e a eficácia do processo de revisão salarial. Substitui folhas de cálculo por uma aplicação única e fácil de utilizar, que providencia aos gestores de linha, coordenadores da gestão administrativa e outros profissionais de RH, a informação completa, adequada e oportuna para apoiar as decisões retributivas. Permitindo assim, reduzir o trabalho administrativo, sendo que toda a informação necessária para completar o processo de revisão salarial encontra-se num sítio único.

Cezanne Stock Options racionaliza a gestão dos planos de Stock Options: a data de execução, os beneficiários e a finalização dos seus direitos.

Ao nível do Reporting possibilita aceder, analisar e partilhar os dados dos RH, pois os produtos possuem uma eficaz procura de relatórios, que assegura aos executivos, profissionais de RH e gestores de linha, alcançar informações em tempo real sobre os temas fundamentais para o seu trabalho.

Cezanne HR Charter cria automaticamente organogramas personalizados com toda a informação actualizada.

Meta 4

O Meta 4 está entre os três primeiros fornecedores de softwares dos Recursos Humanos a nível internacional (1.300 clientes em 100 países, gerindo mais de 18 milhões de pessoas). As soluções ricas em conteúdos Web de próxima geração, como o Meta4 People Net gerem todos os aspectos de diversidade organizacional de forma eficiente, maximizam o potencial do talento, permitindo aumentar a produtividade e respondem às necessidades empresariais em mutação tanto a nível global como local.

“As soluções Meta4 são altamente versáteis, fáceis de usar e integrar, sendo que a sua plataforma tecnológica requer um investimento notavelmente menor que outras, o que permite um retorno de investimento a curto prazo”(Gartner Group).

Os produtos e soluções apresentadas pelo Meta 4 são: Organização e Administração de Pessoal, Selecção do Pessoal, Gestão do Talento, Salários, ADB – Active Dashboard, Portal do Empregado e Prevenção de Riscos Laborais.

Ao nível da organização e gestão do pessoal temos a possibilidade de desenhar e conceber o modelo organizativo da empresa com toda a flexibilidade, estabelecendo relações hierárquicas e funcionais entre os diferentes elementos dos grupos de trabalho e reflectindo de uma forma dinâmica a sua evolução.

No que respeita à selecção de trabalho, temos a bolsa de trabalho e selecção. A bolsa de trabalho assegura uma melhor resposta às solicitações de vagas, supervisiona todas as fases do

processo de recrutamento e selecção, acelera a selecção de pessoal, permite o acesso de forma rápida e simples à informação dos candidatos internos e externos, multiplica a quantidade e a qualidade de CV's de candidatos através do Portal de Emprego e avalia a idoneidade dos candidatos. O módulo de Selecção de Pessoal do PeopleNet simplifica o processo de selecção, e oferece funcionalidades avançadas para enfrentar qualquer exigência ou processo que permitam otimizar o desenvolvimento da organização.

A gestão do talento engloba Conhecimentos +, Gestão por objectivos, Avaliação, Gestão de questionários, Plano de carreira e sucessão, Retribuição salarial, Retribuição flexível e Formação.

A gestão por objectivos define e melhora as competências, o conhecimento, as capacidades, os comportamentos e os objectivos necessários em cada área da organização integrando a informação proveniente de outros módulos do PeopleNet, como Formação, Avaliação e Selecção de pessoal. Esta integração permite aceder à informação necessária para tomar decisões estratégicas e otimizar ao máximo os recursos na organização.

O módulo de Avaliação de pessoal do PeopleNet valoriza os resultados de cada pessoa, identifica os seus pontos fortes e fracos e proporciona informação relevante para outras áreas, como a selecção, a formação e o planeamento de carreiras.

O módulo de Gestão de Questionários do PeopleNet possibilita construir quantos questionários necessitemos e com as perguntas e escalas que desejemos aplicar em cada caso, podendo ser reutilizados, permitindo criar templates de perguntas, e associá-los às competências, comportamentos, etc.

O módulo de planeamento de Carreiras e sucessão do Meta4 PeopleNet está orientado para a definição, o desenvolvimento e a gestão de carreiras dos empregados da organização.

O principal objectivo das organizações na gestão salarial é garantir que se paga a todos os colaboradores o devido de acordo com as políticas estabelecidas, tendo em conta tanto o valor de mercado de um posto de trabalho, como o seu valor interno e a sua produtividade. O PeopleNet permite realizar o desenho e a implementação de políticas retributivas alinhadas com a estratégia e o orçamento da empresa.

O PeopleNet permite ao empregado, através do Self Service, realizar uma simulação para escolher entre os benefícios que a organização coloca à sua disposição, possibilitando a visualização das vantagens fiscais que cada uma delas envolve na configuração da sua remuneração.

O módulo da formação permite às organizações criar programas baseados em iniciativas estratégicas e proporcionar aos empregados os conhecimentos e competências de que necessitam para se adaptarem às necessidades e às estratégias da empresa.

Ao nível dos salários temos a Gestão do tempo, Processamento de salários e Simulações do Processamento. A gestão do tempo de trabalho do PeopleNet proporciona um tratamento completo do modelo teórico imputado, a distribuição do tempo de trabalho e o calendário do empregado, assim como o acompanhamento das ausências. A Solução de Processamento de Salários do PeopleNet oferece um motor de cálculo sólido, rápido, flexível e fácil de manter que permite satisfazer as necessidades da organização. As simulações de processamento permitem calcular com maior precisão como vão evoluir os custos salariais e o seu impacto no orçamento da organização.

O PeopleNet ADB da Meta4 acrescenta valor à função R.H, permitindo assumir o verdadeiro papel que a sua organização necessita que assuma, sem incorrer em custos adicionais.

Garante que o conhecimento do negócio que reside nos managers flua como fonte de informação principal para desencadear os processos de gestão de pessoas, sendo esta figura o verdadeiro gestor do capital intelectual do negócio. Alinha a tomada de decisões nas organizações com as metas das mesmas desde a origem e de forma totalmente efectiva.

O Portal do Empregado melhora as comunicações internas e disponibiliza um serviço de maior qualidade aos empregados, garante dados actualizados e exactos, aumenta a eficiência e melhora a produtividade, simplifica e automatiza os processos administrativos, reduz os custos e optimiza recursos, melhora a integração entre a empresa e os empregados, caminha para uma organização virtual, proporcionando produtos e serviços no mundo do e-business e descentraliza a função de recursos humanos, os profissionais podem dedicar os seus esforços em áreas de planificação estratégica na organização à medida que esta evolui.

A Gestão da Prevenção de Riscos Laborais (PRL), gere o processo integral de prevenção de riscos laborais, desde a respectiva classificação, passando pela sua avaliação, investigação e análise, até ao acompanhamento dos acidentes e o registo da informação médica dos empregados (não apenas o cumprimento da lei, mas também outros aspectos como a necessidade de unificar processos e tarefas para otimizar a gestão da prevenção de riscos).

A oferta Meta 4, passa por um sistema avançado para a administração de salários, gestão de pessoas e gestão do talento; inovação, internacionalização e tecnologia; soluções adaptadas a qualquer empresa; oferta modular e “in a box”, contendo as melhores práticas de mercado; consultoria especializada (HR in Process) e serviços globais de valor acrescentado; possibilidade de desfrutar da solução através da modalidade comercialização de pagamento por uso e serviços de externalização da gestão dos R.H: e de salários (Serviços de Outsourcing).

Os benefícios do Meta 4 passam pela melhoria da relação custo-valor, redução de custos, garante o Retorno do Investimento (ROI) e benefícios líquidos superiores a 30%

Navision

O NAVRH engloba a Gestão de Tempos, Folha de Horas, Avaliação de desempenho, Formação, Recrutamento e *Good-will* e *Cash-Flow*.

A gestão de tempos é uma componente fulcral na eficiência de uma empresa em termos de Recursos Humanos, não bastando para tal a hora de entrada e saída dos colaboradores, tornando-se essencial a existência de uma folha de horas.

Nestas situações, é imperativo imputar os tempos dos colaboradores aos projectos e departamentos correctos, de forma a não gerar distorções na estrutura de custos da empresa.

Neste sentido, a Folha de Horas, apresenta como benefícios-chave a Apresentação Matricial do Calendário, Justificação de Tempos de Trabalho, Integração com o módulo de Recursos Humanos, Integração com os módulos de Projectos e Recursos, Controlo de Alterações e *Workflow* de Aprovação de Horas.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento de gestão que, pela avaliação dos Recursos Humanos de uma organização, permite detectar eventuais factores de satisfação e insatisfação, detectar necessidades de formação e oportunidades de reconversão de, corrigir determinadas situações antes que se tornem efectivamente problemas e, no geral, potenciar o desempenho das pessoas e da própria organização.

Através da utilização deste módulo é possível caracterizar os processos de avaliação de desempenho de uma empresa, seja ela uma avaliação a 180° ou 360°. Os benefícios chave são a Centralização e informatização dos processos de avaliação de desempenho, Histórico de processos de avaliação passados, Personalização dos questionários e atribuição de diferentes factores de ponderação consoante a função avaliada, Possibilidade de associação de inúmeras entrevistas de avaliação a cada colaborador.

Ao nível da formação o NAVHR tem um módulo que visa uma caracterização aprofundada da formação dos seus colaboradores, bem como o desenrolar do processo de formação, contemplando os requisitos legais em vigor. Os benefícios chave são caracterização aprofundada de cursos e acções de formação levados a cabo na empresa, seja interna ou com vista a entidades externas, Controlo de requisitos legais associados à formação, Gestão das qualificações adquiridas pela frequência de formações, Total integração com o restante ERP, Total controlo da facturação e dos custos e proveitos das acções de formação, Eficácia na afectação de recursos às acções de formação, Planeamento de acções de formação, inclusive das necessidades de formação da empresa, Avaliação e tratamento estatístico das formações e Orçamentação das acções de formação.

No que respeita ao recrutamento, o factor humano é hoje em dia o principal factor diferenciador das empresas, sendo por isso cada vez mais importante recrutar a pessoa certa para a posição certa. Desta forma o Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos assume-se, cada vez mais, como um investimento estratégico para o desenvolvimento organizacional. Através da utilização deste grânulo, é possível gerir os processos de candidatura da empresa e automatizar o registo de candidatos, de forma quantitativa, de forma a permitir a selecção do candidato mais adaptado à posição em causa. Os benefícios chave são Centralização dos dados de candidatos, Gestão de dados de cadastro de candidato, sejam dados pessoais, habilitações ou experiência profissional, Histórico de candidaturas e de entrevistas por

candidato, Associação de documentação a candidatos (CV e carta de apresentação), candidaturas e processos de recrutamento (anúncio), com possibilidade de consulta on-line, Registo de candidaturas espontâneas, Facilidade de introdução de dados de candidatos através de assistente (Wizard), Possibilidade de configuração de grupos de questionários com valores e ponderações predefinidas de acordo com a posição a que o candidato concorre, Gestão de processos de recrutamento e marcação de entrevistas, Configuração de diferentes métodos de cálculo do resultado das candidaturas, Selecção automática dos candidatos mais qualificados e Integração com o grânulo de recursos humanos (processamento de salários) aquando da contratação do candidato por transferência dos dados relevantes da ficha de candidato para a sua ficha de empregado.

Hoje em dia, as mais-valias das empresas não são apenas avaliadas pelo Good-will que representam ou pelo Cash-Flow que geram no final de cada período fiscal, mas cada vez mais pelo Know-how existente em cada uma das empresas ao nível dos Recursos Humanos. Os benefícios-chave são dados centralizados dos empregados (não apenas os seus mas também os da sua família), Histórico de alterações dos empregados com possibilidade de consulta, Controlo do número, duração, período de experiência e avisos prévios dos contratos de trabalho, com listagem centralizada dos que estão prestes a vencerem para início do processo de saída ou renovação, definição de diferentes tipos de horário, inclusive de horários rotativos e por turnos, Controlo e marcação da assiduidade, com reflexo imediato nos vencimentos e com possibilidade de gestão de saldos como as contas correntes de férias e descanso compensatório, Flexibilidade no cálculo de remunerações, suportada por uma estrutura amplamente configurável, Cálculo automático de indemnizações e proporcionais de saída, Processamentos extra para eventuais pagamentos autónomos (em diferentes momentos do Processamento ou para pagamento dos Subsídio de Férias, Natal e Comissões, por exemplo), Distribuição dos custos dos empregados por vários centros analíticos, a mais do que um nível de análise, Integração automática na contabilidade dos processamentos de vencimentos, Extracção de inúmeros relatórios ou ficheiros: Mapas de Férias, ficheiros de transferências e Segurança Social, Quotizações Sindicais e Mapas para Seguradoras, Emissão de relatórios legais (como os Quadros de Pessoal, Balanço Social, Mapa de Trabalho Suplementar e o Modelo 10/Anexo J de acordo com a estrutura requerida pela DGCI), e Possibilidade de estabelecimento de work-flow de aprovação de movimentos do mês

PHC SOFTWARE

Ao nível do PHC de Recursos Humanos a solução total para a Gestão na área de Recursos Humanos, Processamento de Vencimentos, Obrigações legais e Intranet para a comunicação com funcionários e produtividade pessoal passa pelas seguintes funcionalidades: Gestão selecção e recrutamento; Descrição de funções; Gestão de avaliação e desempenho de colaboradores; Gestão e arquivo Digital de CV's; Gestão de funcionários; Processamento de vencimentos; Gestão de faltas e férias; Publicação rápida de notícias internas; Controlo da área administrativa de um centro de formação; Acesso a um portal de Intranet; Ferramentas de produtividade.

Os módulos PHC para a área de Recursos Humanos aumentam a produtividade de todos os colaboradores da empresa. Os destinatários são Organizações com gestão de Recursos Humanos, Departamento de Recursos Humanos de médias e grandes empresas e Empresas de Outsourcing de Trabalho Temporário, Recrutamento e Selecção.

O módulo PHC Pessoal contempla as necessidades relativas à gestão de funcionários, processamento de vencimentos, férias, faltas e mapas legais, e está acompanhado de inúmeras análises para um controlo pormenorizado dos custos de pessoal. As áreas fundamentais são Todos os Mapas Obrigatórios de Segurança Social, IRS, etc., Controlo total sobre férias, sua marcação e processamento; Gestão do cadastro dos funcionários; Simulação de custos; Tabela de IRS actualizadaa anualmente via Internet; Recibos e mapas desenhados pelo utilizador; Sistema Multi-Empresa; Multi-estabelecimento, com feriados por estabelecimento; Controlo completo de custos e sua evolução; Processamento de vencimentos de forma simples e rápida; Integração automática com o restante *Software PHC®*, tal como o módulo PHC Contabilidade, PHC Gestão, PHC SHST, PHC Recursos e PHC dPessoal; Exportação dos dados para qualquer folha de cálculo; Introdução diária de faltas e horas extraordinárias, ou por intervalo de tempo; Gestão de despesas; Importação de dados dos relógios de ponto; Recibos verdes, comissionistas e rendas; Balanço social e Ligação directa ao banco Millennium bcp para transferência de vencimentos.

O módulo PHC Formação permite a definição de unidades, ou seja, cursos que irão ser dados. Cada unidade permite arquivar toda a informação sobre a mesma, desde o conteúdo programático, os pré-requisitos, incluindo: Gestão de salas de formação, com controlo de

capacidade e ocupação; Manutenção de unidades ou cursos de formação; Gestão de certificações; Calendarização de unidades; Gestão de inscrições, faltas, lista de presenças, etc; Concepção e execução de exames e arquivo de respectivas avaliações/notas; Historial de cada formando com inscrições, exames e certificações que possui; Confirmação de presenças por E-mail.

O PHC Pessoal Público é um módulo adicional, que só funciona em conjunto com o PHC Pessoal. O módulo PHC Pessoal Público permite a gestão de Pessoal, ordenados e o processamento de vencimentos para funcionários públicos. As áreas fundamentais são Gestão de Funcionários Públicos; Controlo das tabelas Salariais da Função Pública; Definição de índices por escalão e função e associação a cada tabela salarial; Registo e controlo de dívidas dos funcionários à Caixa Geral de aposentações; Introdução de descontos simultaneamente para a Caixa Geral de Aposentações e Segurança Social; Obter as impressões necessárias para a Função Pública, nomeadamente as Relações de Descontos para a Caixa Geral de Aposentações e respectivas guias de pagamento; Introdução de rectificações na Relação de descontos do mês actual, a partir de Relações de Descontos de meses anteriores.

O PHC SHST é um módulo adicional, que só funciona em conjunto com o PHC Pessoal. Com módulo PHC SHST e de acordo com o tipo de empresa, pode entregar o relatório anual obrigatório de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho em suporte informático ou em suporte papel. As áreas-chave são Entrega do relatório SHST em suporte informático ou papel; Geração de relatórios obrigatórios anuais; Gestão de exames médicos e acidentes de trabalho; Gestão de doenças profissionais dos colaboradores da empresa; Controlo das obrigações legais de SHST, utilizando alertas e controlo de marcação de consultas e exames; Emissão em papel ou ficheiro informático do relatório relacionado com as actividades do serviço de SHST; Configuração de dados estatísticos sobre exames, acidentes e doenças profissionais e Integração de dados com o módulo Pessoal.

Ainda existem dois portais, um para a formação, PHD dFormação e um para o pessoal, PHD Pessoal, que permitem a consulta de recibos de vencimento de forma simples e rápida; Introdução de faltas, horas extraordinárias e movimentos variáveis; Introdução e consulta de despesas, como por exemplo: de deslocação; almoços, etc; Gestão de cadastros; Visualizar a

ficha pessoal; Consultar dados de outros profissionais e Introdução de notícias e inquéritos para comunicar com o funcionário.

Anexo 4: Quadro comparativo dos softwares

- Não cumpre o especificado
- Cumpre insuficientemente
- Cumpre medianamente
- Cumpre completamente
- Supera algumas partes

Processo	Cézanne	Meta 4	Navision	PHC Software	Opinião qualitativa
1.1.1	3	5	3	2	O Software Meta 4, permite guardar histórico da informação completa dos candidatos, bem como possibilita fazer uma consulta adequada às necessidades dos pedidos de recrutamento. Download dos CV's Online, pesquisa de CV's, Visualização e Extração de CV, marcação de entrevistas de recrutamento, preenchimento de entrevistas de recrutamento, extração de dossier do candidato e relatório dos candidatos entrevistados por processo (Bolsa de Trabalho).
1.1.2.	1	4	5	2	A Navision facilita o controlo do número, duração, período de experiência e avisos prévios dos contratos de trabalho, com listagem centralizada dos que estão prestes a vencerem para início do processo de saída ou renovação
1.1.3.	3	5	3	3	No Meta 4 encontramos o histórico de morada de residência e fiscal do colaborador, bem como outros dados necessários que podem ser acrescentados em caixas dentro do mesmo registo.
1.1.4.	2	4	5	3	O Navision tem a vantagem de permitir Processamentos extra para eventuais pagamentos autónomos (em diferentes momentos do Processamento ou para pagamento dos Subsídio de

					Férias, Natal e Comissões, por exemplo)
1.1.5.	5	5	3	2	O Cézarne permite para além do histórico do processamento, planear estratégias salariais eficazes. O Meta 4, apresenta como mais-valia o Processamento de salários e Simulações ao processamento.
1.2.1.	2	5	3	3	O Meta 4 permite fazer simulações, independentemente do momento em que se encontre o processamento
1.2.2.	3	4	3	3	
1.2.3.	3	4	3	3	
1.3.1.	4	4	3	3	O Meta 4 é o mais rápido, pois permite uma fácil ligação, actualização, consultas e simulações. O Cézarne distribui a informação e as tarefas às pessoas correspondentes e no tempo adequado.
1.3.2.	4	4	3	3	
1.3.3.	4	4	3	3	
1.3.4.	4	4	3	3	
1.3.5.	3	5	4	3	No Meta 4, a gestão do tempo de trabalho do PeopleNet proporciona um tratamento completo do modelo teórico imputado, a distribuição do tempo de trabalho e o calendário do empregado, assim como o acompanhamento das ausências.
1.3.6.	3	4	3	3	O Meta 4 permite a replicação noutros programas e evita a duplicação

Reorganização da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos na Luís Simões

1.3.7.	3	4	3	3	
2.1.1.	3	4	3	3	O Meta 4 permite fazer simulações, independentemente do momento em que se encontre o processamento
2.1.2.	3	4	3	3	
2.2.1.	3	4	5	3	O Navision é o mais completo pois apresenta flexibilidade no cálculo de remunerações, suportada por uma estrutura amplamente configurável, cálculo automático de indemnizações e proporcionais de saída, processamentos extra para eventuais pagamentos autónomos (em diferentes momentos do Processamento ou para pagamento dos Subsídio de Férias, Natal e Comissões, por exemplo);
2.2.2.	3	4	5	3	
2.2.3.	3	4	5	3	
2.2.4.	3	4	5	3	
2.2.5.	3	4	5	3	
2.2.6.	3	4	5	3	
2.2.7.	3	4	5	3	
2.2.8.	3	4	5	3	
2.2.9.	3	4	5	3	
2.2.10	3	4	5	3	
2.2.11	3	4	5	3	
2.2.12	3	4	5	3	
2.2.13	3	4	5	3	
2.2.14	3	4	5	3	
2.2.15	3	4	5	3	
2.2.16	3	4	5	3	
2.3.1.	3	4	3	3	Nenhum dos <i>softwares</i> tem um cuidado especial com os Descontos mais usuais. O Meta 4 responde
2.3.2.	3	4	3	3	

2.3.3.	3	4	3	3	completamente ao necessário.
2.3.4.	3	4	3	3	
2.3.5.	3	4	3	3	
2.4.1.	4	4	5	4	O Navision apresenta uma mais-valia a folha de horas que permite a gestão de tempos
2.4.2.	4	5	4	4	O Meta 4 apresenta um portal do empregado
2.5.1.	3	4	4	3	O Meta 4 e o Navision permitem a criação novos abonos e /ou descontos, com a respectiva caracterização
2.6.1.	3	3	4	3	O Navision é o mais adequado ao nível de possibilidade de realizar retroactivos a qualquer momento, independentemente do período a que se refira
3.1.1.	4	4	4	4	Todos os <i>softwares</i> possibilitam o pagamento por cheque, em dinheiro, por transferência através de suporte magnético e transferência por listagem
3.2.1.	3	4	3	3	O Meta 4 através do portal, permite redesenhar, seleccionar a saída de impressão e pode ser enviado via correio ou consultado através do portal
3.3.1.	3	3	3	3	Questão que pode ser negociada com o <i>software</i>
3.4.1.	3	4	4	3	O Navision permite um melhor relacionamento com a segurança social, através da extracção de inúmeros ficheiros. O Meta 4 via portal.
3.5.1.	3	4	4	3	O Navision faz a integração automática na contabilidade dos processamentos de vencimentos, incluindo as provisões. O Meta 4 via portal.
3.5.2.	3	4	4	3	
3.6.1.	3	4	4	3	O Navision permite a extracção de inúmeros

Reorganização da Gestão Administrativa dos Recursos Humanos na Luís Simões

3.6.2.	3	4	4	2	relatórios ou ficheiros. O Meta 4 via portal.
3.7.1.	4	4	5	4	O Navision apresenta uma mais-valia a folha de horas que permite a gestão de tempos. O Meta 4 via portal.
4.1.1.	2	5	2	3	O Portal de Empregado do Meta 4
4.2.1	2	5	2	3	
4.2.2.	2	5	2	3	
4.2.3.	2	5	2	3	
4.2.4.	2	5	2	3	
4.2.5.	2	5	2	3	
4.3.1.	2	5	2	3	
4.3.2.	2	5	2	3	
4.3.3.	2	5	2	3	
4.3.4.	2	5	2	3	
4.4.1.	2	5	2	3	
4.4.2.	2	5	2	3	
4.4.3.	2	5	2	3	
4.4.4.	2	5	2	3	
Média	2,9	4,2	3,6	3,0	O <i>Software</i> com a melhor média é o Meta 4, sendo o mais ajustado ao Caderno de Encargos proposto.