

Relatório de Estágio

Análise do Funcionamento Organizacional



Bibiana Dias e Silva

Nº 2002018436

Ano lectivo 2009/2010

Mestrado em Gestão

Relatório de Estágio



Título: Análise do Funcionamento Organizacional

Duração do estágio: De 15 de Abril a 15 de Agosto de 2010

Local do estágio: Maia

Orientadores:

Dr. Paulo Gama (Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra)

Dr.^a Carla Amado (ISS – Facility Services)

Agradecimentos

O percurso realizado de Abril até Agosto foi, sem dúvida, uma experiência muito enriquecedora no âmbito da formação académica.

Expresso aqui os meus agradecimentos a todas as pessoas que me ajudaram ao longo deste projecto de estágio, contribuindo para o sucesso do mesmo.

Deste modo, começo por agradecer a todos os colaboradores da ISS – Facility Services da Delegação Norte, que contribuíram para o sucesso deste projecto e pelo excelente acolhimento desde o início evidenciado.

Em especial ao Director Regional da Delegação do Norte, Eng.º José Moura de Sousa pelo incansável apoio, pela sua disponibilidade e interesse demonstrado em ajudar a realizar o estágio.

Agradeço desde já à Dr.^a Carla Amado, orientadora da ISS, pela oportunidade de realizar o estágio numa empresa de sucesso, por toda a disponibilidade e ajuda prestada e, em especial, pelo apoio na minha integração dentro da Delegação da Maia.

Ao docente Dr. Paulo Gama, orientador académico, por todo o interesse e apoio demonstrado na concretização deste projecto.

Resumo

O presente trabalho consiste no relatório de estágio, efectivado como parte integrante e conclusivo do Mestrado em Gestão, ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este projecto de estágio foi realizado na empresa ISS – Facility Services, tendo como objectivo primordial a realização de uma Análise ao Funcionamento Organizacional da Delegação da Maia desta empresa.

Esta análise foi realizada a todas as áreas funcionais da Delegação com o objectivo de efectuar um levantamento exaustivo e respectiva documentação de todas as tarefas que as diversas áreas da Delegação executam e a sua interligação. Toda esta pesquisa tinha como base a realização de um Manual de Procedimentos, onde ficaram descritos todos os processos, estrutura organizacional, documentação e procedimentos analisados, para que este pudesse ser replicado para as restantes Delegações da empresa, servindo assim de suporte à realização das actividades.

Consta neste relatório o retrato de uma pesquisa científica sobre a elaboração, funções e objectivos de um Manual de Procedimentos, assim como, uma aplicação concreta.

Em anexo (formato digital) segue o Manual de Procedimentos realizado ao longo deste estágio.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Índice	v
Índice de Figuras	vii
1. Introdução	1
2. Apresentação da Organização.....	2
3. Contexto/parte teórica sobre o tema de estágio	5
Manual de Procedimentos: Objectivos, Funções e Elaboração	5
Manual da Qualidade	10
Gestão da Qualidade e a Certificação	10
Caso Prático	11
4. Actividades desenvolvidas no estágio.....	13
Departamento Comercial.....	13
Departamento Operacional	14
Departamento Financeiro	15
Departamento de Tesouraria.....	17
Departamento de Pessoal/Salarial	18
Departamento de Aprovisionamento.....	20
Departamento de Qualidade	22
Análise de Rentabilidades	23
Interligação entre os Departamentos	24
5. Conclusão	25

Bibliografia.....28

Anexos.....31

Índice de Figuras

Figura nº1: Exemplo de Diagrama de Gantt 14

Figura nº 2: Interligação entre os Departamentos 27

1 Introdução

O estágio realizado teve como tema de trabalho a “ Análise do Funcionamento Organizacional”, tendo em vista uma análise a todas as áreas funcionais da Delegação da Maia, da empresa ISS – Facility Services, fazendo um levantamento exaustivo e respectiva documentação de todas as tarefas que as várias áreas da Delegação executam e analisar a sua interligação.

Este trabalho de estágio teve como principal objectivo a realização de um Manual de Procedimentos, onde descreve todos os processos, estrutura organizacional, documentação e procedimentos de cada área funcional, para posteriormente a empresa replicá-lo para as restantes Delegações espalhadas pelo país, servindo de suporte à realização das diversas actividades.

No decorrer deste projecto foram analisados os seguintes departamentos: Comercial, Operacional, Financeiro, Tesouraria, Pessoal/Salarial, Aprovisionamento e Qualidade, assim como, o aproveitamento de sinergias em prol dos objectivos e a ligação entre eles. Todo este processo de análise e actividades desenvolvidas durante o período de estágio, encontram-se descritas no quarto capítulo do presente relatório.

Este relatório é constituído por um estudo científico, efectivado sobre o tema do projecto realizado durante o período de estágio (Manual de Procedimentos), onde demonstra as funções, objectivos, procedimentos gerais para elaboração do mesmo, uma abordagem aos manuais de qualidade e uma análise da aplicação concreta de um Manual de Procedimentos.

O último capítulo deste relatório engloba uma análise crítica ao trabalho realizado, uma síntese da importância dos conhecimentos e aprendizagens adquiridas para a concretização deste projecto, e por último, um balanço do valor acrescentado tanto para o estagiário como para a entidade de acolhimento.

2 Apresentação da Organização

O Grupo ISS – Facility Services foi fundado como uma companhia de segurança Dinamarquesa em 1901, posteriormente introduziu-se no mercado da limpeza e foi, ao longo do tempo adicionando serviços às suas competências, tornando-se num dos maiores grupos mundiais em Serviços de Suporte a Instalações.

Actualmente a ISS marca presença em 5 Continentes, mais precisamente em 53 países, incluindo Portugal, empregando, a nível mundial, mais de 485.000 pessoas, constituindo assim, um dos 10 maiores empregadores a nível mundial. Esta empresa tem cerca de 200.000 clientes Business-to-Business (B2B) e margens operacionais que rondam os 5,6%.

Presta serviços de higiene e limpeza (core business), serviços de apoio a empresas, serviços de manutenção e gestão de edifícios e serviços de catering.

A Missão da ISS é:

“Proporcionar serviços de gestão e manutenção de edifícios, de modo a desenvolver e manter um ambiente económico sustentável.

Para isso, investimos na inovação de produtos e serviços, encorajamos o bem-estar social duradouro, em comunidades nas quais operamos e interagimos, com os diferentes parceiros, para melhorar o nosso desempenho”.

A Visão é:

“O Objectivo da ISS Facility Services é **desenvolver** a Indústria de Serviços de gestão e manutenção de edifícios e **liderá-la** globalmente!”

Valores Corporativos da ISS:

Honestidade, Inovação Empresarial, Responsabilidade e Qualidade.

Estratégia Global

Em 2008, a ISS formulou a estratégia “ISS WAY” para conduzir os seus negócios nos próximos anos. Esta estratégia assenta num reforço e crescimento da posição da empresa em todos os países que está presente, através de aquisições e expansão do conceito de IFS (Integrated Facility Services)¹. Neste milénio, já adquiriu mais de 600 empresas.

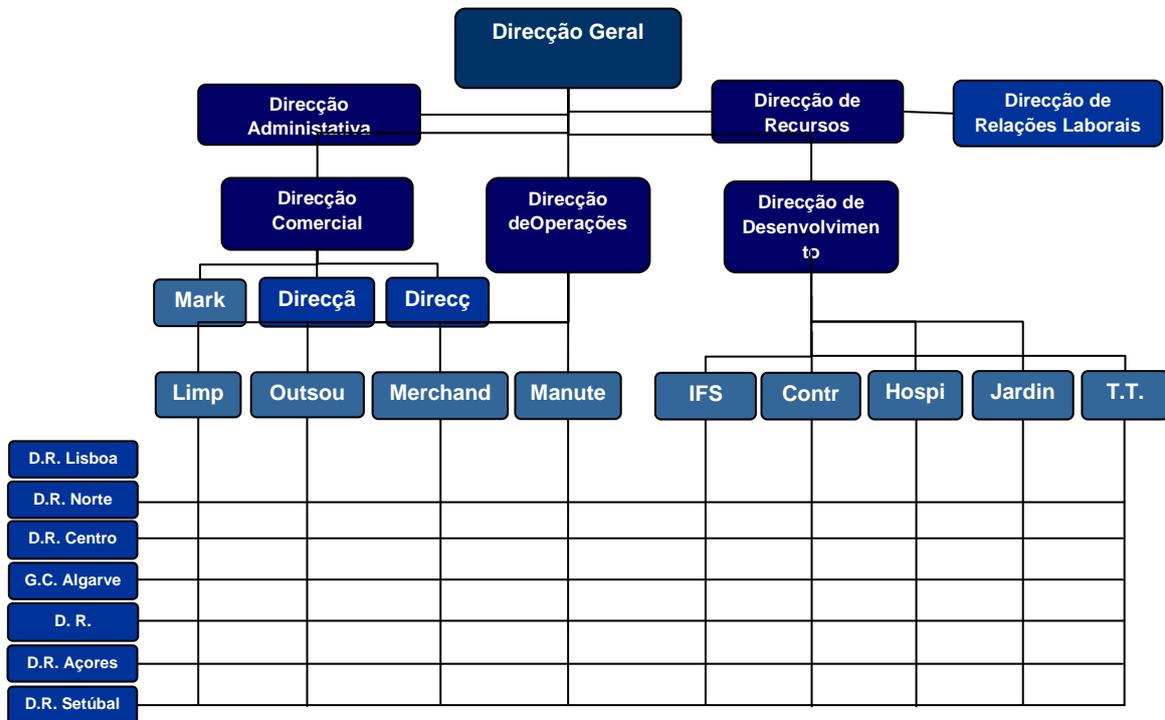
○ ISS – Facility Services, Portugal

A ISS estabeleceu-se em Portugal em 1992 e emprega 7780 colaboradores, tornando-se assim no 14º maior empregador do país. Esta empresa está sediada em Lisboa e subdivide-se em várias Delegações Regionais: Maia (Região Norte), Coimbra (Região Centro), Algarve (Região Sul), Setúbal e Ilhas.

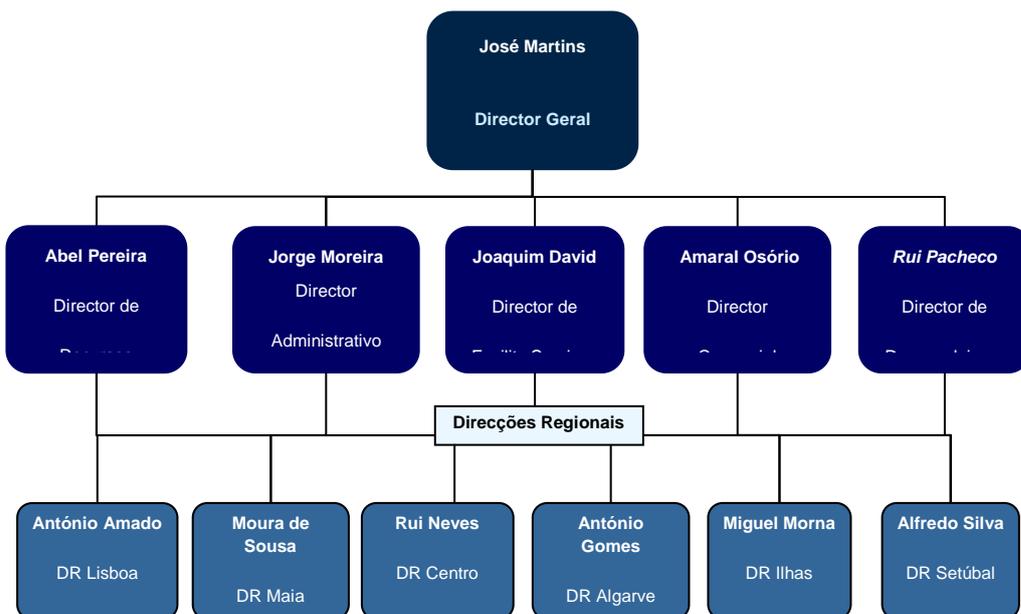
A Delegação da Maia é constituída por 18 funcionários permanentes nas instalações, distribuídos pelos seguintes departamentos: Comercial, Operacional, Financeiro, Tesouraria, Pessoal/Salarial, Aprovisionamento e Qualidade. Fazem igualmente parte desta Delegação os vários supervisores/coordenadores de zona, encarregados, técnicos e operários que desempenham funções/serviços de higiene e limpeza, serviços de manutenção e gestão de edifícios, fora das instalações desta Delegação.

¹ **Conceito de “IFS – Integrated Facility Services”:** “ISS Facility Services” assume a responsabilidade de executar e gerir, um conjunto **integrado** de serviços, que criem **sinergias** e **flexibilidade**, de forma a proporcionar mais valias operacionais e financeiras aos seus clientes.”

Estrutura da ISS – Facility Services, Portugal.



Organigrama Geral – Direcções Regionais



3 Contexto /parte teórica sobre o tema do estágio

○ Manual de Procedimentos: Objectivos, Funções e Procedimentos Gerais para elaboração

Os Procedimentos especificam como o serviço/tarefa deve ser executado, representam uma aplicação da política da organização e possuem um carácter de mudança ao longo do tempo, uma vez que, surgem novas ferramentas, novos processos, tornando-se assim necessário actualizar/rever os procedimentos existentes.

Manual de Procedimentos diz respeito a um conjunto de normas, procedimentos, funções, actividades, políticas, objectivos, instruções e orientações que devem ser cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

As organizações (independentemente da sua dimensão) devem possuir um Manual de Procedimentos para que possa ser consultado/utilizado por todos os colaboradores da organização e pelos novos colaboradores, sempre que surja alguma dúvida, assim sendo, deve ser redigido de forma clara, consistente, deve estar bem estruturado para facilitar a sua consulta e deve acarretar benefícios ao seu utilizador.

Vantagens da sua utilização:

- A utilização de um Manual de Procedimentos aumenta a transparência na organização e define responsabilidades, de forma a assegurar a qualidade do serviço prestado, aumentando assim a eficiência e eficácia das actividades realizadas;
- Permite uniformizar a terminologia técnica básica do processo administrativo possibilitando assim, a normalização das actividades administrativas;

- Representa uma ferramenta de consulta, orientação, instrução e comunicação (quer para os novos quer para os antigos colaboradores) na organização;
- Possibilita adequação, coerência e continuidade das normas e dos procedimentos pelas várias unidades organizacionais, representando desta forma, uma restrição para a improvisação inadequada;
- Clarifica e define a autoridade, responsabilidade e funções de cada colaborador dentro da organização.

Desvantagens da sua utilização:

- Constitui um ponto de partida, mas não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
- Se a sua elaboração não for a mais correcta poderá acarretar sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais;
- O custo de elaboração e de actualização pode ser elevado e caso não seja devidamente actualizado, corre o risco de cair em desuso;
- Quando muito sintético, torna-se pouco útil, por outro lado, quando muito detalhado, maior é o risco de se tornar obsoleto perante uma pequena mudança;
- Pode tornar-se um impedimento à iniciativa e criatividade individual, pois diminui o julgamento pessoal.

Elaboração de um Manual de Procedimentos:

O processo de elaboração de um manual engloba quatro fases²:

- Planeamento

² Esta estrutura baseia-se no livro da autora Nancy J. Campbell e complementa-se com ideias do livro de Rosanne Knorr, ambos encontram-se referenciados na bibliografia.

- Análise
- Pesquisa
- Escrita/Redacção/Formatação

O tempo necessário para cada passo depende da complexidade do projecto, o mais importante é não avançar passos, se o tempo for escasso para conclusão do projecto, então o melhor será diminuir o tempo necessário em cada passo.

Passo 1: Planeamento

Numa primeira fase, será necessário desenvolver um plano, esta fase torna-se muito importante para definir tarefas e prazos, focalizar o pensamento, organizar o tempo e manter o projecto no caminho traçado. Este plano pode ser revisto sempre que se alterem as condições do projecto. Caso se trate de um projecto simples não será necessário um plano formal e se o tempo for escasso, o melhor será simplificar ainda mais o plano, em vez de avançar esta etapa. Assim sendo, será necessário efectuar uma listagem com as tarefas da organização, com os funcionários responsáveis pela sua execução e estimar o tempo necessário para cada uma. Esta etapa pode ser realizada com a ajuda de técnicas e ferramentas de gestão de projectos, como é o caso do gráfico de Gantt³. Este gráfico permite visualizar o avanço das diferentes etapas de um projecto (monitorizar), o tempo necessário para a sua realização (agendar), bem como, as tarefas de cada membro de um grupo (planear). A utilização deste gráfico fará mais sentido quando o projecto é complexo e quando é realizado por mais do que uma pessoa. No caso do projecto ser realizado por uma única pessoa basta elaborar um plano numa simples folha de papel. O gráfico abaixo ilustra o Diagrama de Gantt.

³ Henry Gantt desenvolveu esta ferramenta em 1917.

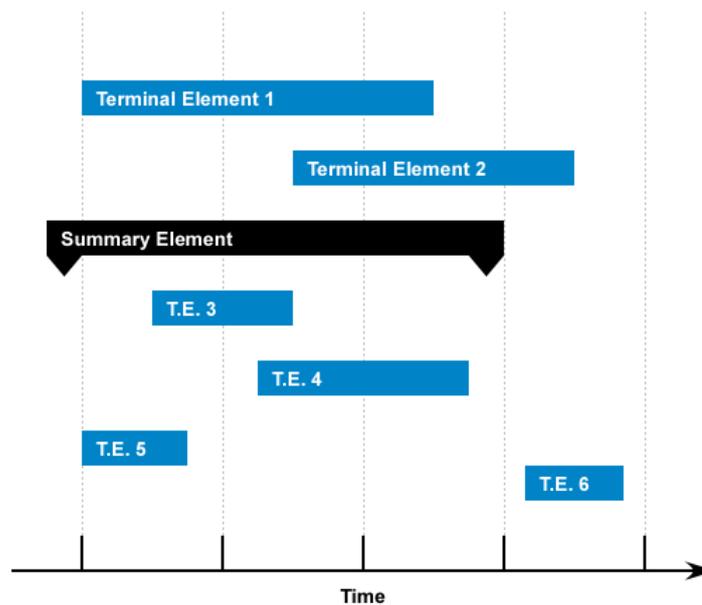


Figura nº 1: Exemplo do Diagrama de Gantt

Passo 2: Análise

Nesta etapa será necessário analisar toda a estrutura organizacional e políticas de gestão da empresa. Torna-se importante estudar qual o impacto do documento na organização e qual o seu objectivo, para assim se estabelecer graus de importância aos diversos parâmetros e questões que possam surgir.

Analisar se realmente o tempo planeado é suficiente e se está adequado a cada tarefa, isto significa que, será necessário efectuar uma revisão do plano inicial sempre que necessário.

No caso de se tratar de um projecto complexo, é importante verificar se os recursos de pessoal disponíveis são adequados à realização do projecto.

Passo 3: Pesquisa

Numa primeira fase será necessário contactar a(s) pessoa(s) mais indicadas em cada departamento/sector, para esclarecer e ajudar a recolher toda a informação necessária,

de acordo com o planeado anteriormente, para elaboração do Manual. Torna-se importante controlar o cumprimento dos prazos estabelecidos na execução de cada tarefa e verificar se a informação recolhida é importante ou se é desnecessária para o cumprimento dos objectivos traçados.

Por vezes a informação pretendida não fica disponível no tempo planeado, nestes casos o melhor será adiantar outras tarefas, ao invés de ficar parado à espera que a informação fique acessível.

Passo 4: Escrita

Após a conclusão do processo de pesquisa, será necessário organizar toda a informação, por exemplo através de esquemas para facilitar o raciocínio, de forma a redigir um texto lógico, claro, de leitura fácil e compreensível para o leitor. Posteriormente, será necessário verificar se temos a informação necessária e relevante. Caso a informação não esteja devidamente organizada, no momento da escrita, corre-se o risco de perda de informação ou pequenos detalhes.

De seguida, identifica-se a informação que deve ser incluída em cada tópico ou grupo e coloca-se na sequência correcta. Segue-se a fase da escrita propriamente dita.

Passo 5: Escrita, Revisão e Formatação

Este passo é muito importante para verificar se a informação está perceptível, organizada e se contém os aspectos fundamentais para facilitar o leitor a desempenhar as suas tarefas dentro da empresa. Assim sendo, será fundamental rever todo o texto e efectuar correcções, durante a elaboração do texto até à versão final.

De seguida, será necessário rever todo o texto em conjunto com os responsáveis da empresa, para correcção e aprovação da versão final.

Após aprovação por parte dos responsáveis da empresa, segue-se a formatação do Manual de Procedimentos, de forma a tornar-se apelativo à leitura.

- **Manual da Qualidade**

"O Manual da Qualidade é o documento que serve de guia de referência do Sistema da Qualidade. É utilizado para descrever as suas principais características e também indicar os procedimentos que cobrem os requisitos da norma de referência. O objectivo essencial de um Manual da Qualidade é definir a estrutura fundamental do Sistema de Gestão da Qualidade, ao mesmo tempo que serve como referência permanente na sua implementação, manutenção e avaliação. No Manual da Qualidade podem constar procedimentos para efectuar alterações, revisões ou aditamentos ao seu conteúdo.

O Manual da Qualidade deve ser apoiado por procedimentos documentados, como por exemplo instruções relativas ao aprovisionamento, à produção e à inspecção e ensaio (bem como aos restantes procedimentos referentes aos requisitos constantes na norma ISO 9001). Estes procedimentos podem tomar várias formas, de acordo com a dimensão e actividade da organização.”⁴

- **Gestão da Qualidade e a Certificação**

A certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2000 permite demonstrar o compromisso das Organizações com a Qualidade e satisfação dos seus clientes, reforçando a imagem institucional e acompanhamento do mercado em constante evolução.

Contudo a Certificação de Sistemas de Gestão é uma ferramenta que auxilia as Organizações, a médio e a longo prazo, a atingir a liderança no seu segmento de mercado, ou seja uma organização certificada tem ganhos significativos de

⁴ Esta definição foi retirada do Manual Pedagógico PRONACI – Qualidade, da Associação Empresarial de Portugal (AEP).

competitividade e credibilidade. O mercado torna-se por isso mais acessível. Os processos são otimizados. Os resultados e indicadores da Qualidade são fomentados.⁵

o **Caso Prático**

Manual de Procedimentos: Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações. GPIAA – Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves

A inserção deste caso prático no presente relatório tem por objectivo demonstrar uma aplicação de um Manual de Procedimentos de forma a evidenciar as reais funções e objectivos do mesmo.

Este Manual de Procedimentos é constituído por cinco capítulos. A primeira parte descreve a finalidade/objectivos e âmbito de aplicação, onde delimita as áreas abrangidas pelo mesmo.

O capítulo seguinte faz um enquadramento do organismo em causa, mais especificamente, apresenta a missão, natureza e estrutura orgânica do Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves. Neste capítulo pode ser observado as competências e funções de cada membro do Gabinete, assim como, uma descrição dos procedimentos inerentes ao desempenho das suas actividades.

Os capítulos seguintes retratam as actividades principais desenvolvidas por este gabinete, desde a investigação de acidentes e incidentes, a prevenção de acidentes a qualificação e treino dos recursos humanos.

Assim sendo, o terceiro capítulo estabelece os procedimentos e boas práticas da investigação de acidentes e incidentes, mais especificamente, descreve todos os

⁵ De acordo com a Norma Portuguesa EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos.

procedimentos gerais no alerta ao investigador de serviço, no processo que envolve a notificação imediata do acidente, na classificação do tipo de acidente, no processo de avaliação das causas prováveis, na identificação, caso ocorra, de indícios criminais e na atribuição de responsabilidades aos membros do gabinete em cada uma das tarefas a desempenhar. Todo este processo encontra-se esquematizado neste capítulo. De seguida, descreve o processo de investigação propriamente dito, desde os princípios gerais da investigação, a organização da comissão de investigação, as fases que constituem a mesma e todo o processo de elaboração dos relatórios de investigação que têm como objectivo divulgar publicamente o resultado da pesquisa e análise efectuadas a acidentes e incidentes com aeronaves civis, tendo em vista a recolha de ensinamentos susceptíveis de evitarem a sua repetição.

O quarto capítulo destina-se à prevenção de acidentes para a melhoria da segurança aérea, como tal, descreve os procedimentos que envolvem a divulgação da informação recolhida nas investigações retratadas anteriormente, de forma a evitar repetição de erros ou falhas, descreve ainda o estudo de ocorrências, análise estatística, acções de formação e acções preventivas, recomendações de segurança e publicações técnicas das actividades do gabinete.

O último capítulo deste manual apresenta uma descrição dos procedimentos a levar a cabo para a qualificação, formação, treino e desenvolvimento de competências dos recursos humanos do gabinete, de acordo com as funções desempenhadas, para melhoria contínua dos serviços prestados. A formação e treino devem obedecer aos critérios/procedimentos de planeamento e avaliação, retratados neste manual, no sentido de assegurar a concretização dos objectivos operacionais e estratégicos da organização.

4 Actividades desenvolvidas no estágio

Todos os procedimentos referidos neste capítulo estão descritos no Manual de Procedimentos que consta em anexo ao presente relatório.

○ Departamento Comercial

Todo o processo que está na base do desenvolvimento da actividade desta empresa, tem início no Departamento Comercial, isto significa que, os Comerciais têm a responsabilidade de angariação de novos Clientes através da consulta e prospecção de mercado, bem como, através dos contactos directos (fax, telefone, e-mail ou concurso público) à ISS de potenciais Clientes.

Esta análise permitiu delinear as funções, actividades de um Comercial, assim como, todos os procedimentos que estão na sua base. Foi possível perceber o processo de prospecção de mercado e a ferramenta informática (CRM – Customer Relationship Management) utilizada para gerir e controlar toda a relação com o cliente, desde a proposta até à sua adjudicação. Este tipo de ferramenta permite manter um bom relacionamento com os clientes, armazenando informações sobre as suas actividades e interacções com a empresa, permite ainda, perceber e antecipar as necessidades dos clientes, de forma a supri-las da melhor forma.

No decorrer desta análise, constatou-se o seguimento que é dado à proposta e toda a documentação que deverá ser preenchida e encaminhada para o Departamento Operacional e para o Departamento Financeiro, para se prosseguir com a execução do serviço e a facturação do mesmo.

- **Departamento Operacional**

Este departamento é constituído pelos Gestores de Unidade de Negócio (GUN), Supervisores/Coordenadores de Zona, Encarregados, Técnicos e Operadores. No decorrer desta análise foi possível perceber as funções, principais actividades e responsabilidades de cada elemento deste departamento.

- Gestor de Unidade de Negócio (GUN)

O GUN é responsável por uma determinada área de negócio/serviço, de acordo com uma área geográfica específica, atribuída pelos responsáveis por esta área na empresa.

Apoia os respectivos departamentos operacionais na aplicação e manutenção do Sistema de Gestão. Participa no desenvolvimento, na gestão e planeamento da carteira de Clientes, sendo também sua função controlar os custos operacionais e gerir os supervisores. O GUN tem a responsabilidade de acompanhar e dar assistência aos Clientes, sempre com o objectivo da Satisfação Total, assim como, garantir o cumprimento dos procedimentos da Qualidade, das medidas ambientais e de segurança da ISS e/ou do cliente. Deverão ainda garantir aos funcionários que dependem de si, qualificação e conhecimento necessários à execução do serviço.

- Supervisor/Coordenador de Zona

O Supervisor tem a responsabilidade de verificar e garantir a execução dos serviços pelos operadores no local de trabalho, tendo em atenção a qualidade dos serviços executados, a satisfação do cliente, o cumprimento das práticas ambientais e de segurança da ISS e as acordadas com o Cliente. Tem como principais funções, apoiar, participar e dar formação operacional, assim como, iniciar acções preventivas com o intuito de evitar a ocorrência de não conformidades nos clientes e treinar os novos

colaboradores da ISS Facility Services e de lhes comunicar a Política da ISS Facility Services.

- Encarregados/Técnicos/Operadores

São responsáveis pelo cumprimento dos requisitos da ISS e do Cliente no seu posto de trabalho. Deverão desenvolver a sua actividade sempre de acordo com a Política da ISS.

- **Departamento Financeiro**

O Departamento Financeiro desta Delegação desdobra-se na área de Facturação e na área de Cobranças. De acordo com a análise efectuada ao seu funcionamento, estas áreas utilizam o mesmo equipamento informático (AS400⁶) na execução das suas tarefas.

- Facturação

Na análise efectuada ao departamento de facturação constata-se que podem existir dois tipos de serviços, os contratuais e os extras.

Os serviços contratuais são caracterizados pela existência de um contrato inicial com o cliente, desta forma, considera-se como serviço extra a prestação de serviço que não está prevista no contrato e que possui um carácter extraordinário.

Sendo assim, foi possível conhecer o programa utilizado para facturação (processo de lançamento de facturas no programa), assim como, os procedimentos necessários à

⁶ Equipamento informático utilizado pelo Departamento Operacional, Departamento Administrativo e Financeiro, Departamento de Recursos Humanos e pelas Estruturas Administrativas da Delegação.

elaboração de folhas de obra (desde o preenchimento até ao lançamento da mesma no programa) de acordo com o tipo de serviço (contratual ou extra) e ainda, o preenchimento de uma folha de obra no caso de um aumento ou redução de serviços e de uma rescisão de contrato.

As situações que implicam a elaboração de uma nota de crédito estão descritas no Manual em anexo, assim como, o procedimento utilizado pela Delegação, nessas mesmas situações.

Por último, nesta área são elaborados os contratos com os clientes, estes são redigidos de acordo com a minuta de contrato de prestação de serviços, assim sendo, foi possível observar a elaboração de um contrato e as condições gerais que lhes estão associadas.

- Cobranças

Na fase seguinte desta pesquisa foi possível analisar a área de cobranças, assim como, todo o procedimento de controlo que está na sua base.

A área de cobranças abrange contactos a clientes diariamente e reuniões quinzenais com o Departamento Administrativo e Financeiro (DAF) da sede. O processo de controlo das cobranças de clientes é um processo de acompanhamento contínuo, o sistema AS400 permite efectuar marcações de contactos diariamente, isto significa que, todos os dias é feito um acompanhamento da conta corrente dos clientes, no sentido de verificar as facturas já vencidas e nestas situações os clientes serão contactados a solicitar a cobrança. Na passagem por esta área foi possível assistir ao controlo diário da conta dos clientes (através do programa informático) e aos contactos telefónicos a clientes.

Outro processo utilizado para aumentar a liquidez e controlar as dívidas em atraso, consiste em reuniões quinzenais com a responsável de crédito da delegação, com o Director Regional da Delegação e com o DAF da sede, o objectivo será controlar e acompanhar melhor todo o processo de cobranças. Para elaborar esta análise foi possível assistir a essas reuniões, de forma a perceber o seu contributo no controlo de situações de incumprimento de dívidas mais críticas, assim como, todo o procedimento

que envolve estas reuniões. Estas reuniões com o DAF da sede têm por objectivo principal a tomada de decisões conjunta com o Director Regional sobre os problemas existentes.

- **Departamento de Tesouraria**

A análise ao funcionamento desta Delegação passou pelo Departamento de Tesouraria, este departamento engloba a gestão do Fundo de Maneio e as respectivas despesas de caixa e ainda, os adiantamentos de caixa.

- **Despesas de Caixa (Fundo de Maneio)**

Esta Delegação possui um montante em caixa para fazer face a despesas excepcionais. O fundo de maneio é constituído por 1500 € e serve apenas para cobrir pequenas despesas extras, não são pagas despesas acima de 120 € com este fundo de caixa. O montante que constitui este fundo tem vindo a diminuir ao longo do tempo (passou de 4000 € para 2500 € e por conseguinte para 1500 €), estas alterações permitiram melhorar o controlo do montante do fundo, aumentar a circulação monetária e ainda, melhorar a gestão de tesouraria.

Foi possível analisar todo o procedimento utilizado na gestão do Fundo de Maneio, o procedimento a seguir em caso de saída de dinheiro de caixa deve ser o mais rigoroso possível para que não sejam cometidas falhas.

- **Adiantamentos de Caixa.**

Considera-se adiantamentos de caixa os valores que são atribuídos no início do ano a pessoas que desempenham funções na Delegação e que têm com frequência que fazer

face a despesas de serviço (Supervisores, Gestores de Contrato, Empregados de Manutenção e outros funcionários que necessitem de executar serviços fora do escritório). Estes adiantamentos (os montantes, assim como, a quem vão ser atribuídos) são definidos pelos responsáveis de Direcção Financeira e juntamente com o Fundo de Maneio, representam imobilizado financeiro da empresa.

Estes valores são revistos todos os anos, a fim de adequar o valor atribuído às necessidades de cada serviço e servem para cobrir despesas de gasolina, revisão de viaturas, portagens, estacionamento, almoços, compra de materiais, entre outras.

No decorrer da análise feita a esta área, foi possível tomar conhecimento de todo o processo de controlo e gestão que está na base destes Adiantamentos de Caixa, assim como, a regularização das contas no final do ano, de modo a, não perfazer o movimento aberto a débito ou a crédito.

○ **Departamento de Pessoal/Salarial**

Durante o período em análise a este departamento constatou-se que as principais funções são: constituição do processo de admissão e processamento salarial.

Numa primeira fase, será necessário a folha de obra que é elaborada na área de Facturação ou no Departamento Comercial, para assim se iniciar todo o processo de registo da admissão.

▪ **Constituição do Processo de Admissão**

No que respeita a este processo, foi possível perceber todos os requisitos que estão na base das contratações e da introdução/registo dos colaboradores no sistema. Este processo tem início na fase de recrutamento e selecção, que fica a cargo do supervisor responsável pelo serviço (Departamento Operacional). A necessidade de admissão pode

ter origem numa substituição de um colaborador ou numa contratação para um novo serviço.

De seguida, foi possível analisar a cadeia de procedimentos, o preenchimento dos requisitos e documentação, assim como, todo o processo de lançamento da admissão no programa informático OBG⁷, por parte do responsável desta área na Delegação e ainda, todo o processo de entrada do colaborador na Segurança Social. O lançamento no programa informático de todos os dados relativos ao colaborador, tais como, o valor à hora e a carga horária mensal, são informações muito importantes para posteriormente se efectuar o processamento salarial de forma correcta.

- Processamento Salarial

De acordo com o estudo efectuado a esta área foi possível analisar desde o preenchimento das Folhas de Ponto (responsabilidade do Departamento Operacional) até ao seu lançamento no programa informático OBG, para posteriormente se proceder ao pagamento dos salários. Todo o processo de lançamento foi analisado pormenorizadamente, incluindo o lançamento de baixas, faltas, prémios, férias, pedidos de manutenção e fecho de contas.

- Novo Projecto de Gestão de Ausências e Presenças

Esta Delegação tem em vista um novo projecto informático para desmaterializar todo o processo de preenchimento das Folhas de Ponto. Assim, o supervisor não terá que preencher todas as Folhas de Ponto manualmente, apenas acede ao programa e preenche os horários de trabalho dos colaboradores e confirma os lançamentos. Este projecto ainda está numa fase embrionária e de experimentação, para que sejam detectados erros e para os utilizadores se familiarizarem com o programa.

⁷ Programa informático utilizado pelo Departamento de Recursos Humanos.

Na análise efectuada a este departamento, foi possível interagir com o programa, de modo a perceber como irá funcionar e minimizar o tempo dispendido na execução destas tarefas.

- **Departamento de Aprovisionamento**

- **Pedido de Encomenda e Fornecedores**

Inicialmente foi possível perceber as diferenças entre os dois tipos de encomendas (contratual/periódico ou pontual/extraordinário). De seguida, foram analisados todos os fornecedores da ISS e as suas principais características, tais como, os procedimentos utilizados nos pedidos de encomendas, para cada fornecedor e o tipo de produtos que fornecem e em certos casos, os serviços que prestam à ISS (o armazenamento e distribuição dos produtos da ISS fica sob a responsabilidade de um fornecedor em particular).

A ISS possui um Portal de Compras online (Saphety), onde efectua os pedidos de encomenda para a maior parte dos fornecedores e utiliza o equipamento informático (AS400) para um fornecedor em particular. Assim sendo, foi possível verificar quais as situações em que a empresa utiliza esse portal e qual o procedimento que está na base da utilização dos dois equipamentos informáticos. A utilização do Portal de Compras evidencia inúmeras vantagens quanto à minimização dos custos administrativos e dos erros de imputação dos custos aos respectivos sectores.

Através da análise efectuada constatou-se que a Delegação possui um armazém para encomendas pontuais, onde as encomendas permanecem num curto espaço de tempo até que os supervisores procedam à sua entrega junto do cliente. Este armazém é também utilizado para guardar fardamento.

- Gestão do Imobilizado

A gestão do imobilizado é efectuada ao nível deste departamento, para tal, é utilizado o programa informático OBGI que suporta toda a actividade de Controlo e Gestão de Imobilizado.

A empresa possui equipamentos (imobilizado corpóreo) que também poderão ser armazenados na Delegação, por um curto espaço de tempo (por exemplo quando um cliente rescinde o contrato, o imobilizado fica no armazém da Delegação, até ser alocado a outro serviço). Foi possível analisar todo o procedimento que envolve a saída ou entrada de equipamento no armazém, aluguer de equipamentos, assim como, o processo de lançamento dos movimentos de imobilizado, através do programa informático OBGI.

- Processo Contabilístico da Encomenda

As funções deste departamento culminam com a verificação dos dados contabilísticos, isto significa que, o responsável por esta área na Delegação apenas terá que controlar e rectificar se todos os custos foram correctamente alocados ao respectivo centro de custo no acto de elaboração do mapa tipo⁸ (responsabilidade do Gestor de Unidade de Negócio), para se prosseguir com a encomenda junto do fornecedor, através do equipamento informático AS400, mais especificamente, do programa de Produtos e Gestão de Stocks. Isto porque, encomenda fica lançada no momento da elaboração do mapa tipo, logo, o processo de lançamento torna-se automático.

⁸ O mapa de produtos ou mapa tipo é uma ferramenta do programa AMIS e é elaborado pelo Departamento Operacional (Gestores de Unidade de Negócio). Este mapa discrimina os produtos a serem entregues a cada cliente, de acordo com o tipo de serviço, assim como, a periodicidade da sua entrega.

- **Departamento de Qualidade**

Após a elaboração da folha de obra pelo Departamento Financeiro ou pelo Departamento Comercial, esta será encaminhada para os respectivos departamentos darem seguimento ao pedido de encomenda e ainda, será encaminhada para o Departamento de Qualidade.

No decorrer da análise a este departamento, foi possível observar e perceber a importância das funções/tarefas desempenhadas pelo Gestor nesta fase (elaboração do Plano de Actividade Inicial – PAI e da Pasta de Cliente) e por conseguinte, todos os procedimentos que estão na base das actividades desenvolvidas por este departamento.

- **Sistema de Gestão Integrado (SGI)**

A empresa é certificada pelas áreas da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho. Assim sendo, o Sistema de Gestão da ISS Facility Services resulta de uma integração entre o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000)⁹, o Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14001:2004)¹⁰ e o Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (NP 4397:2001 / OHSAS 18001:2007)¹¹.

O âmbito do estágio apenas inclui o Sistema de Gestão da Qualidade e a descrição dos seus processos. Este sistema consiste numa parte de um sistema global de gestão e representa a estrutura organizacional, responsabilidades, procedimentos ou instruções de trabalho usuais na organização, processos e recursos para a implementação e gestão da

⁹ **Norma Portuguesa EN ISO 9001:2000** – Sistemas de Gestão da Qualidade.

¹⁰ **Norma Portuguesa EN ISO 14001:2004** – Sistemas de Gestão do Ambiente.

¹¹ **Norma Portuguesa 4397:2001 / OHSAS 18001:2007** – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho.

qualidade. Todos os procedimentos e os diversos intervenientes do sistema, assim como, as actividades elaboradas pelos responsáveis por este departamento, foram analisados.

○ **Análise de Rentabilidades (mensais)**

A análise económico-financeira do negócio concentra-se nas análises de rentabilidades, que são elaboradas mensalmente para todos os centros de custo (sectores)¹². Este processo permite ainda detectar e explorar os pontos fracos de cada sector.

Estas análises são fundamentais na medida em que, cada gestor analisa as rentabilidades e os desvios existentes em cada mês (comparativamente ao mês anterior e ao trimestre), da sua carteira de clientes, assim será possível um maior controlo de custos e da facturação, da carteira de clientes. Estas análise incluem reuniões com o Responsável pela Delegação e por conseguinte, com a Administração, para serem reportadas todas as situações de desvios e se proceder a rectificações que sejam necessárias (as rectificações serão efectuadas na sede).

De acordo com o estudo efectuado foi possível acompanhar toda a metodologia de análise utilizada pelo Gestor de Unidade de Negócio, incluindo a análise detalhada de todas as rubricas das Demonstrações de Resultados de cada negócio. Foi possível analisar o tipo de Gestão Financeira que é elaborada a este nível, incluindo a estruturação interna dos sectores/centros.

¹² O centro de custo é um código que identifica os serviços que estão inerentes a um cliente e permite analisar os proveitos e os custos de cada sector.

○ **Interligação entre os Departamentos**

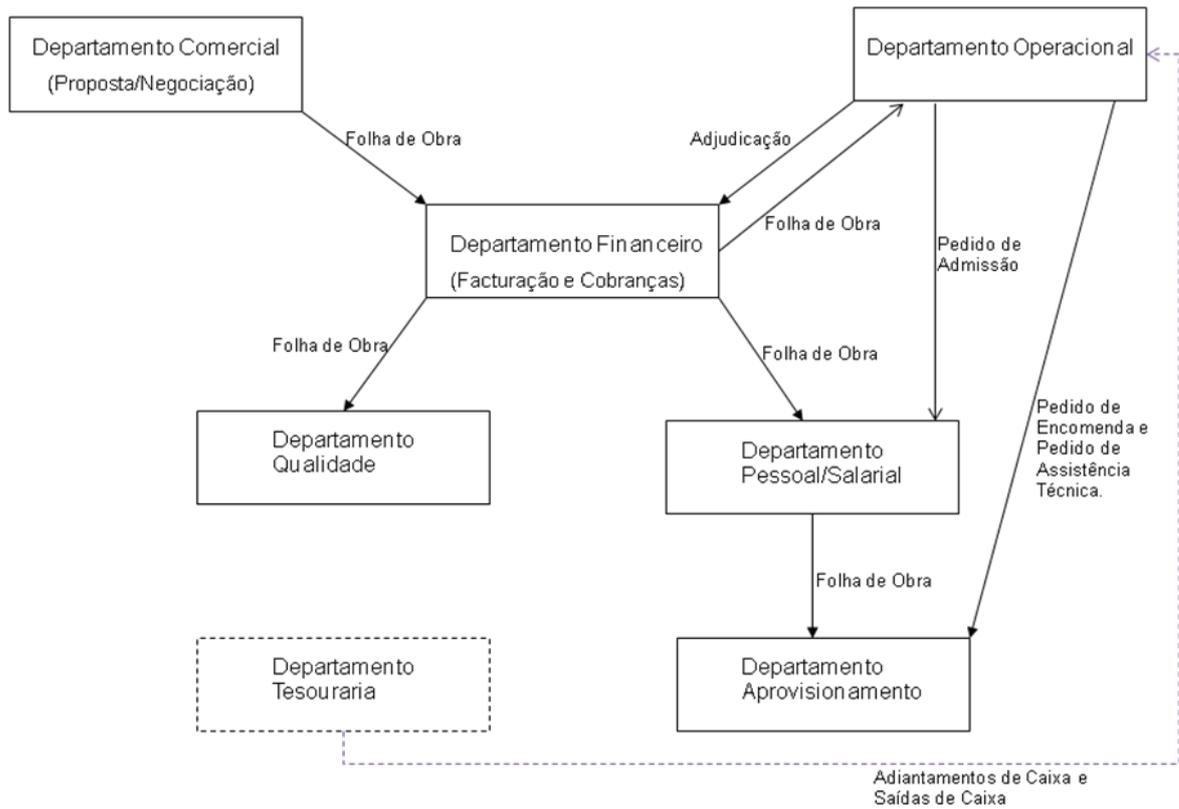


Figura nº 2: Interligação entre os Departamentos

5 Conclusão

- Análise crítica ao trabalho efectuado

Este projecto de estágio contém determinados elementos que devem ser reflectidos face ao carácter científico em que este assenta.

No que respeita aos objectivos iniciais do Plano de Estágio, estes mantiveram-se inalterados e foram cumpridos na íntegra até ao final do mesmo.

Após a conclusão deste projecto, tornou-se fundamental perceber até que ponto é que o processo de elaboração do Manual foi o mais correcto, detectar erros cometidos, definir aspectos importantes que poderão ter sido esquecidos, perceber a utilidade de um Manual, assim como, as suas principais características e funções. De acordo com a pesquisa efectuada a nível científico, uma das características de um Manual de Procedimentos é o seu carácter de mudança, como tal, este deve ser elaborado/estruturado tendo como base essa característica, logo deve possuir uma estrutura bastante flexível. O Manual resultante deste projecto tem uma estrutura pouco flexível, o que poderá dificultar um pouco alterações futuras.

Por outro lado, será necessário ressaltar certos aspectos na elaboração deste projecto. Uma das vantagens de um Manual de Procedimentos é a instrução/orientação que este possibilita tanto aos antigos como aos novos colaboradores. Assim, durante a passagem pelos vários departamentos, foi possível verificar o interesse que os colaboradores da Delegação demonstravam em relembrar certos conceitos e procedimentos dentro da Delegação, para se sentirem informados e integrados.

Outro aspecto a salientar neste projecto, comparativamente a toda a pesquisa científica, foi o cumprimento de todos os passos na elaboração do projecto. Isto significa que, foi efectuado um correcto planeamento das tarefas a serem realizadas e do tempo necessário para a execução de cada uma delas. Todos os procedimentos foram recolhidos e retratados no manual, de forma clara e útil para os utilizadores, e ainda, de forma a facilitar a empresa a atingir os seus objectivos operacionais de melhoria

contínua da qualidade e eficiência dos serviços prestados, uniformizando tarefas, diminuindo assim, o tempo de prestação dos serviços e aumentando a satisfação total dos clientes.

Não foi necessário recorrer a técnicas de planeamento sofisticadas, tendo sido feito um planeamento mais simples, mas extremamente minucioso.

No que respeita a aspectos pouco explorados, é de referir a análise superficial efectuada ao novo projecto de desmaterialização das folhas de ponto. Teria sido interessante explorar o funcionamento de forma mais detalhada desta nova ferramenta, mas como se encontra numa fase embrionária, tornou-se complicado observar o seu funcionamento.

- Síntese da contribuição para o estágio dos conhecimentos e aprendizagem adquiridos na formação académica

Como mencionado anteriormente, este estágio passou pela análise das actividades desenvolvidas em várias áreas funcionais, onde os conhecimentos académicos adquiridos revelaram-se extremamente importantes e úteis ao longo deste projecto, pois facilitaram o enquadramento com as actividades desenvolvidas e ainda, permitiram ultrapassar rapidamente obstáculos que foram surgindo.

Tal como constatado neste relatório, foram aplicados conhecimentos da área Financeira, Tesouraria, Contabilidade, Pessoal/Salarial, Aprovisionamento, Qualidade, Operacional e Comercial. Os conhecimentos adquiridos foram muito importantes para a análise de rentabilidades, pois facilitaram a compreensão e o acompanhamento das reuniões mensais.

- Valor acrescentado para o estagiário e para a organização

Este estágio foi uma experiência muito enriquecedora e uma oportunidade única de colocar em prática conhecimentos adquiridos na formação académica, referentes a várias áreas. Desta forma, foi possível ter um contacto real com o funcionamento completo de uma empresa, aplicar vários conceitos teóricos, analisar a ligação entre as diferentes áreas e analisar o aproveitamento de sinergias em prol dos objectivos.

A empresa fica com o retrato de todos os seus procedimentos para consulta na Delegação, caso algum colaborador necessite de consultar, e ainda, desta forma, a empresa consegue melhorar a eficácia de execução dos serviços prestados aos clientes e minimizar o tempo gasto em determinadas tarefas, através da optimização/melhoria dos processos. Este Manual de Procedimentos irá ser replicado a todas as outras Delegações para que possa ser consultado por toda a empresa.

Bibliografia

- Fisher, Karen (August 2002). Employee policy and procedure manuals. Physician's News Digest - Newspaper online. <http://www.physiciansnews.com/business/802fisher.html>.

- Campbell, Nancy (1998). Writing effective policies and procedures: A step-by-step resource for clear communication. AMACOM Books: New York.
[http://books.google.pt/books?id=6CDIXsuj1cIC&dq=Campbell,+N.+\(1998\).+Writing+effective+policies+and+procedures&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-PT&ei=mGRNTOrTG43_OeDF-ZUD&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBYQ6AEwAw#v=onepage&q&f=true](http://books.google.pt/books?id=6CDIXsuj1cIC&dq=Campbell,+N.+(1998).+Writing+effective+policies+and+procedures&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-PT&ei=mGRNTOrTG43_OeDF-ZUD&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBYQ6AEwAw#v=onepage&q&f=true).

- Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações – Gabinete de Prevenção e Investigação de Acidentes com Aeronaves (30 de Junho de 2010). Manual de Procedimentos.
<http://www.povt.qren.pt/tempfiles/20100712160352moptc.pdf>

- Whitney, Michele (May 15, 2010). Writing Effective Policies and Procedures – The Development Stage.
<http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/writing-effective-policies-and-procedures---the-developmentstage#ixzz0umcQPUfU>.

- AEP – Associação Empresarial de Portugal (2003). Manual Pedagógico PRONACI – Qualidade.

- Norma Portuguesa EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade, Requisitos. Lisboa: IPQ (Instituto Português da Qualidade).

- Gevers, Leslie (August, 1994). Example Policy and Practice Manual - A Resource for Assisting HACC Funded Services in NSW to Implement the HACC National Service Standards.

http://www.dadhc.nsw.gov.au/NR/rdonlyres/50B41AD4-57B5-4BF3-8989-FD5A528FADE6/689/HACC_stds_PandP.pdf.

- Knorr, Rosanne. How to Create a Policy & Procedures Manual.

http://www.ehow.com/how_5024544_create-policy-procedures-manual.html.

- Guide to Writing Policy and Procedure Documents.

<http://www.ucsc.edu/ppmanual/pdf/guide.pdf>.

- Bullen, Paul. Writing policy & organisational manuals.

<http://www.mapl.com.au/policy/tp1.htm>.

- ISS – Facility Services. <http://www.pt.issworld.com>.

- Documentação facultada pela empresa:
 - Secção de Acolhimento;
 - Planos Operacionais (referentes ao Departamento de Qualidade);
 - Manual de Gestão Integrada (Departamento de Qualidade).

Anexos

Anexo I – Manual de Procedimentos (Projecto de Estágio em formato digital).