

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



NOVO TABLEAU DE BORD PARA A EDP

Marisa Monteiro Freire

Projecto de Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Manuel Caetano Duarte, Prof., ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Dezembro de 2011

Agradecimentos

Ao Prof. Henrique Duarte, pela disponibilidade e apoio.

À EDP, pela oportunidade e confiança.

À família, amigos e colegas, por me ajudarem
a acreditar que era possível.

Índice

1. RESUMO/ABSTRACT.....	II
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	III
3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA	1
4. REVISÃO DE LITERATURA.....	3
4.1. INDICADORES.....	3
4.1.1. O que são?	3
4.1.2. Como se apresentam?	6
4.1.3. Para que servem?	10
5. QUADRO CONCEPTUAL	15
6. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	17
7. METODOLOGIA	20
8. DIAGNÓSTICO	22
8.1. CONTEÚDO	22
8.2. APRESENTAÇÃO	25
8.3. PROCESSO	28
9. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO	31
9.1. CONTEÚDO	31
9.2. APRESENTAÇÃO	31
9.3. PROCESSO	32
9.4. GLOBAL.....	33
10. CONCLUSÕES	39
11. BIBLIOGRAFIA	40
12. ANEXOS	41

1. RESUMO/ABSTRACT

Este projecto tem como principal objectivo partir do diagnóstico do *Tableau de Bord* actual do Grupo EDP e propor melhorias ao nível do seu conteúdo, apresentação e processo.

A entrevista a alguns dos destinatários deste instrumento de gestão revelou-se determinante na fase de diagnóstico, permitindo identificar oportunidades de melhoria e aspectos valorizados pelos entrevistados.

A proposta de implementação passa essencialmente por: elaborar e disponibilizar um Glossário; melhorar a apresentação dos indicadores; e automatizar o processo de actualização do TB.

Palavras-chave: *Tableau de Bord*, indicadores, *Dashboard*.

Based in the existent Tableau de Bord of EDP Group, the main purpose of this paper is to suggest improvements regarding its content, presentation and process.

The interviews were determinant in the diagnosis, allowing to identify improvements and features valued by the respondents.

The implementation proposal of this project is summarized by: make and distribute a glossary; improve the indicators presentation, and automate the Tableau actualization process.

Key-words: Tableau de Bord, indicators, Dashboard.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

Pretende-se, com este projecto, partir do diagnóstico do *Tableau de Bord* (TB) actual do Grupo EDP e propor melhorias ao nível do seu conteúdo, apresentação e processo.

A EDP é um Operador de Soluções Energéticas que desenvolve as suas actividades no âmbito da produção, comercialização e distribuição de electricidade, e comercialização e distribuição de gás. Em termos geográficos, está presente na Península Ibérica, França, Itália, Reino Unido, Bélgica, Polónia, Roménia, Estados Unidos e Brasil.

O TB do Grupo EDP foi desenhado há cerca de uma década, por um conjunto de colaboradores de uma das maiores empresas do Grupo, a EDP Produção.

Neste contexto, embora o TB actual tenha constituído um grande avanço ao nível da uniformização da gestão de informação do Grupo, facilitando o alinhamento entre as empresas do Grupo, é necessário ter em conta as mudanças que entretanto ocorreram nas envolventes externa e interna.

Na revisão de literatura, considerou-se pertinente clarificar o conceito de indicador, identificar que tipos de indicadores existem, como estes devem (ou não) ser apresentados e qual a finalidade do mesmos.

A ligação entre a teoria e a prática surge com a elaboração de um quadro conceptual de referência onde se encontram esquematizadas as questões que decorrem da revisão de literatura e que serão analisadas no âmbito deste projecto, nomeadamente: O TB permite aceder a um conjunto de informação habitualmente não relacionada? Os indicadores encontram-se definidos? Os indicadores que merecem maior atenção estão identificados? O TB é visualmente apelativo? Existe informação actualizada manualmente?

Assim, ao nível do diagnóstico, a entrevista presencial foi uma das técnicas de recolha de informação utilizada, possibilitando a troca de impressões com os destinatários do TB. Por outro lado, com o objectivo de representar de forma condensada a informação, para efeitos de consulta e armazenagem, recorreu-se à análise documental.

A abordagem metodológica utilizada segue uma estrutura tripartida: conteúdo, apresentação e processo.

Ao nível do conteúdo, e de uma forma geral, os entrevistados afirmam que o TB é muito completo e fornece informação de uma forma sistematizada. O conteúdo é considerado um ponto forte do TB, concentrando informação essencial. Por outro lado, é descrito pelos entrevistados como sendo “denso”, “administrativista” e “genérico (não é dirigido)”. É de salientar que necessidade da existência de um Glossário foi referida pelos entrevistados, directa e indirectamente.

O TB requer grande capacidade analítica por parte dos utilizadores no que respeita a detectar potenciais problemas. Por outro lado, nas entrevistas efectuadas aos destinatários, foi apontada como necessidade de melhoria um maior nível de detalhe na informação.

No que concerne à apresentação, é de salientar que os indicadores que merecem maior atenção não se encontram identificados. Deste modo, o TB actual da EDP não permite distinguir o bom do fraco desempenho, constatando-se a ausência de alertas numa óptica de gestão por excepção.

Verificou-se a presença de oito dos treze erros mais comuns, nomeadamente: o TB actual excede os limites de um ecrã único; por vezes fornece um contexto inadequado/inexistente dos dados; apresenta, em determinadas situações, um detalhe e precisão excessivos; tende a não realçar os dados mais importantes; e, de uma forma geral, verifica-se que a apresentação é pouco atractiva.

No que diz respeito ao processo, foi possível verificar que a elaboração do TB da EDP é um processo específico, concebido à medida e, portanto, de acordo com a realidade do Grupo, com vista a responder a necessidades de informação de gestão.

Propõem-se essencialmente as seguintes melhorias: elaborar um Glossário; recolher, tratar e apresentar a informação numa óptica de empresa de exercício; simplificar o nº de escalões de determinados indicadores (e.g. antiguidade, motivos de entrada ou saída, etc.); atribuir ao *Dashboard* uma maior relevância, remetendo o TB propriamente dito (tabelas) para um segundo plano; identificar os indicadores que merecem maior atenção; implementar alertas numa óptica de gestão por excepção; automatizar a actualização da informação; TB passar a ser constituído por um ficheiro único; detalhar um procedimento de elaboração do TB; proteger contra escrita o ficheiro Excel disponibilizado aos destinatários.

Deste modo, desenvolveu-se um *Dashboard* com as seguintes componentes: Resumo (9 indicadores); Caracterização da População (8 indicadores); Duração e Prestação de Trabalho (8 indicadores); Remunerações e Benefícios (6 indicadores).

No que toca ao formato “Tabela”, este mantém-se nesta proposta mas numa óptica de complementaridade, isto é, com um papel secundário. Assim, para esta componente, foi melhorado o aspecto gráfico e simplificado o seu conteúdo, pretendendo-se agora automatizar a sua actualização.

Propõe-se que, no 1º Trimestre de 2012, se analise conjuntamente (DSR-CI-IV e destinatários) a proposta resultante deste projecto e, conseqüentemente, se identifiquem necessidades de alteração.

Em Abril, propõe-se a elaboração do Glossário, numa óptica de cooperação e trabalho em equipa com vista ao alinhamento de todos os intervenientes.

Nos meses de Maio e Junho sugere-se que DSR-CI-IV procure automatizar a elaboração do TB, considerando as ferramentas disponíveis: Excel e SAP.

No 3º Trimestre de 2012 seria detalhado o procedimento de elaboração do TB com o intuito de formalizar (prazos, fontes de informação, etc.) e de fomentar a partilha de conhecimento (especialmente no Departamento), sendo guardado numa área partilhada.

A versão final do TB seria apresentada no 4º Trimestre do ano, assim como a aprovação do mesmo por parte dos intervenientes e Grupo EDP.

A duração da implementação é de um ano com vista a fomentar o envolvimento de todos os intervenientes, procurando responder especificamente às necessidades existentes na organização e minimizar a resistência à mudança.

Além disso, os recursos dificilmente estariam 100% alocados a esta tarefa, tendo de existir conciliação com as restantes tarefas em curso.

3. DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

O *Tableau de Bord* (TB) do Grupo EDP foi desenhado há cerca de uma década, por um conjunto de colaboradores de uma das maiores empresas do Grupo, a EDP Produção.

Numa fase inicial, este TB foi concebido especificamente para aquela empresa e foram tidos como referência instrumentos similares já utilizados noutras empresas a operar em Portugal, inclusivamente de outros sectores. Na altura o objectivo principal foi harmonizar a informação, nomeadamente o número de colaboradores, sendo que esse número nem sempre convergia. Assim, caracterizar a população da empresa era uma necessidade cada vez mais premente, evidenciando-se a importância de definir formalmente conceitos e indicadores. A nível de Grupo, a informação estava dispersa e era consolidada pela Holding, dado que cada empresa obtinha individualmente os seus valores.

Numa fase posterior, aquando da criação de uma empresa de serviços partilhados no Grupo, o TB passou a ser elaborado para as diversas empresas do Grupo EDP, passando assim a ser possível a comparação de indicadores.

Refira-se que, mensalmente, é elaborado e disponibilizado aos respectivos destinatários um TB que se subdivide em dois ficheiros em formato Excel: um designado por “*Tableau de Pessoal*” onde se apresentam indicadores no âmbito da Caracterização da População, bem como da Duração e Prestação de Trabalho; e um outro denominado “*Tableau de Remunerações*” onde constam indicadores sobre Remunerações e Encargos Sociais. Existe um por empresa e outros que aglutinam a informação de várias formas (Empresas ACT, Empresas Não ACT, Grupo EDP, etc.). A criação de dois ficheiros justifica-se pela intenção de separar informação mais associada a Recursos Humanos (pessoas) de informação de carácter mais contabilístico (números), bem como pelos calendários de acessibilidade à informação em sistema.

Neste contexto, embora o TB actual tenha constituído um grande avanço ao nível da uniformização da gestão de informação do Grupo, facilitando o alinhamento entre as empresas do Grupo, é necessário ter em conta as mudanças que ocorreram nas envolventes externa e interna.

É de conhecimento geral que vivemos num mundo cada vez mais global em que as mudanças são maiores e ocorrem a um ritmo cada vez mais acelerado. Deste modo, é de salientar que

este instrumento não é alvo de alterações significativas desde a sua criação, tanto a nível de conteúdo como na forma como se apresenta.

Assim sendo, conceber um novo TB é uma prioridade para a organização na medida em que:

- Numa óptica de melhoria contínua, o Departamento de Informação de Gestão, responsável pela sua elaboração e disponibilização, pretendia há algum tempo “repensar” este instrumento;
- Apresentar um TB melhorado reforçará o papel estratégico da Gestão de Recursos Humanos na organização evidenciando uma orientação para o negócio e para os resultados;
- Irá clarificar e focalizar as pessoas no que é mais importante;
- É um instrumento de gestão e de acção, sintético, rápido e frequente que produz informações de acompanhamento e controlo para ajudar o gestor na tomada de decisão, para isso é necessário que forneça informação bem organizada, condensada, adaptada à audiência e objectivos e apresentada de forma a facilitar a leitura e compreensão.

Pretende-se, portanto, com este projecto partir do diagnóstico do TB actual do Grupo EDP e propor melhorias ao nível do seu conteúdo, apresentação e processo.

Figura 1: Principais Benefícios para a Organização



4. REVISÃO DE LITERATURA

Neste ponto, considerou-se pertinente clarificar o conceito de indicador, identificar que tipos de indicadores existem, como estes devem (ou não) ser apresentados e qual a finalidade do mesmos.

4.1. INDICADORES

4.1.1. O que são?

“Um indicador é um número que conta uma história (Bancaleiro, 2006: 42).” Trata-se, portanto, de um número que, inserido num contexto, reforça uma frase ou argumento. Note-se que a contextualização é fulcral para que um indicador seja um número com significado. Por outro lado, Beatty *et al* (2005) definem indicadores como sendo respostas a perguntas.

O processo de construção de indicadores envolve observação, metodologicamente organizada e sistematizada, de um fenómeno, dando origem a registos (estatísticas) que podem ser quantificados (em valores ou intervalos de classes) ou não quantificados (escalas ordinais).

Bancaleiro (2006) refere as seguintes formas de conversão de informação estatística em indicadores: proporções (comparar, num mesmo estudo, populações ou amostras com totais diferentes), percentagens (calcular os valores das várias categorias considerando que o total da amostra é 100), rácios (dividir um valor por outro), taxas (dividir um valor real por um potencial, multiplicando por cem) e índices (divisão de valores da mesma variável, referentes a diferentes momentos no tempo ou no espaço e expressos em percentagem).

O mesmo autor distingue ainda os seguintes tipos de indicadores:

- Tradicional vs Estratégico: os Tradicionais são mais orientados para a informação e retratam aspectos gerais da Gestão de Recursos Humanos (e.g. nº de empregados). Por outro lado, os Estratégicos são mais orientados para a intervenção e reportam aspectos mais específicos (e.g. rotação de pessoas-chave).
- Hard vs Soft: os *Hard* têm como base aspectos quantitativos e objectivos (e.g. nº de horas de formação por empregado), enquanto que os *Soft* assentam em informação recolhida a partir de elementos mais subjectivos (e.g. índice de motivação dos empregados recolhido através de um inquérito de clima social). Verifica-se uma

tendência para valorizar mais um deste tipo de indicadores, sendo que ambos são importantes e se complementam.

- Quanto ao conteúdo, podem ser: de quantidade (e.g. nº de licenciados recrutados no segundo semestre), de qualidade (expressam-se quantitativamente e referem-se a erros produzidos ou defeitos imputados a um processo num determinado período, como por exemplo a taxa de erros mensais no processamento salarial), de tempo (medem a duração de um processo), de custo ou benefício (e.g. custo médio por hora de formação), de satisfação (medem o grau em que o resultado de um processo esteve alinhado com as expectativas). Refira-se que os primeiros quatro tipos apresentados neste ponto tendem a ser quantitativos (*hard*) e o último tende a ser qualitativo (*soft*).
- Quanto à escala, podem ser: nominais (indicam categorias ou diferenças entre certos grupos e servem principalmente para reportar informações do tipo “balanço social”, como por exemplo o nº de mulheres ou homens), ordinais (indicam o posicionamento relativo de várias medições e são utilizados, por exemplo, para atribuição de prémios de desempenho), de intervalo (quando o propósito é classificar um fenómeno numa escala com mais de duas hipóteses de classificação, como por exemplo num inquérito onde haja um escala com cinco intervalos entre discordo totalmente e concordo totalmente), de rácio (permitem fazer comparações entre valores).
- Retorno vs Orientação: os de Retorno medem o impacto de decisões anteriores, enquanto que os de Orientação permitem que se tire conclusões e que sejam feitas previsões sobre a evolução futura do negócio.

Sempre que possível, a informação deve ser recolhida no mesmo nível de análise de modo a facilitar o processo de relacionamento entre os indicadores. Refira-se que nem todos os indicadores assumem igual importância, devendo ser claramente identificados os que merecem maior atenção (Beatty et al, 2005).

A discrepância entre o que queremos medir e o que podemos medir é endémica. A complexidade das organizações criadas dificulta a medição do seu desempenho, verificando-se uma tendência para aumentar o número de indicadores utilizados (Meyer, 2002).

No que se refere ao desempenho de uma organização, Parmenter (2007) apresenta quatro tipos de medidas: indicadores chave de resultado (dizem-nos o que se fez numa perspectiva ou factor crítico de sucesso); indicadores de resultado (dizem-nos o que se fez); indicadores de desempenho (dizem-nos o que fazer); e indicadores chave de desempenho (dizem-nos o

que fazer para melhorar o desempenho drasticamente). Neste âmbito, o autor defende a aplicação da regra 10/80/10 (ver Figura 2).

Figura 2: Regra 10/80/10 (Fonte: Parmenter, 2007)

<u>Tipo</u>	<u>Nº</u>	<u>Definição</u>
Indicadores Chave de Resultado	10	Diz-nos o que se fez numa perspectiva ou FCS
Indicadores de Resultado Indicadores de Desempenho	80	Diz-nos o que se fez Diz-nos o que fazer
Indicadores Chave de Desempenho	10	Diz-nos o que fazer para melhorar drasticamente o desempenho

A gestão de uma organização requer ferramentas de informação semelhantes às requeridas por um piloto de avião. No entanto, cada organização tem um conjunto de indicadores chave de desempenho que difere das outras organizações, mesmo que estejam no mesmo sector e sejam concorrentes directos (Malik, 2005).

Parmenter (2007) indica sete características dos indicadores chave de desempenho:

- São medidas não financeiras (e.g. não são expressos em moeda);
- São medidos frequentemente (diariamente ou 24/7);
- São preocupação constante do CEO e da equipa sénior de gestão;
- Indicam claramente que acção é esperada dos colaboradores;
- São responsabilidade de uma equipa (e.g. o CEO pode chamar o líder de equipa que poderá levar a cabo a acção necessária);
- Têm um impacto significativo (afectam a maioria dos factores críticos de sucesso e mais do que uma perspectiva de BSC);
- Encorajam acção apropriada (foram testados para assegurar que afectam positivamente o desempenho).

De acordo com Eckerson (2006:198) “os indicadores utilizados em *Dashboards* de desempenho são tipicamente chamados de indicadores chave de desempenho pois medem quão bem a organização ou os indivíduos desempenham uma actividade operacional, tática ou estratégica que é crítica para o sucesso actual e futuro da organização.”

4.1.2. Como se apresentam?

No que respeita à apresentação dos indicadores, Bancaleiro (2006) defende a aplicação da seguinte regra: usar quadros simples para informar, usar gráficos para ilustrar e usar frases curtas e sintéticas para explicar.

Neste âmbito, torna-se importante clarificar o conceito de *Dashboard*: é uma apresentação visual da informação mais relevante para atingir um ou mais objectivos; consolidado e organizado num ecrã único de modo a que a informação possa ser monitorizada de uma só vez (Few, 2006).

Um *Dashboard* é uma forma de apresentação e não um tipo específico de informação ou tecnologia. Com esta clarificação podemos focar-nos no essencial: desenhar *Dashboards* para comunicar.

Cada organização evolui de forma diferente e apresenta nuances na sua gestão. Para Malik (2005), as fontes de informação necessárias para conceber um *Dashboard* são invariavelmente diferentes de empresa para empresa.

Deste modo, um *Dashboard* essencialmente deve: ser sinérgico (ergonómica e visualmente eficaz de modo a que o utilizador tenha informação sobre diferentes matérias num único ecrã); monitorizar os indicadores chave de desempenho (necessários a uma tomada de decisão eficaz); ser rigoroso (de modo a ganhar confiança e credibilidade, devendo os dados ser testados e validados); conter alertas (sonoros, visuais, e-mail, etc.) que conduzam a atenção do utilizador para aspectos críticos; conter a informação o mais actualizada possível (em tempo real e na altura certa); ser interactivo (permitir aceder ao detalhe, às causas); conter informação sobre o histórico (e.g. permitir que os utilizadores revejam a tendência histórica de um determinado indicador chave de desempenho); ser personalizado (específico).

Tabela 1: O que é um *Dashboard*? (Fonte: Few, 2006)

<i>Dashboard</i>	Características	Propósito
ESSÊNCIA	Forma de apresentação visual	- Apresentação gráfica tende a ser mais eficiente e relevante do que somente texto; - Percepção visual: importante saber o que funciona, o que não funciona e porquê.
	Apresentar a informação necessária para atingir objetivos específicos	- Aceder a um conjunto de informação habitualmente não relacionada (e.g. fontes diversas).
	Ecrã único	- Absorver rapidamente o que é necessário saber.
	Monitorizar informação de uma só vez	- Informação abreviada sob a forma de resumos e excepções; - Enfatizar o que merece atenção e pode requerer acção.
OUTROS ATRIBUTOS RELEVANTES	Tem mecanismos de apresentação concisos, claros e intuitivos	- Enviar a mensagem pretendida.
	Personalizado	- Ter em atenção as especificidades: cada caso é um caso, o que funciona para uns pode não funcionar para outros.

Relativamente ao processo de concepção de um *Dashboard*, Eckerson (2006) apresenta as seguintes linhas gerais:

- Foco nos dados e no processo: é mais importante saber que informação os utilizadores necessitam e como planeiam usá-la em vez de como querem vê-la; definir que dados são relevantes e como obtê-los de forma sistemática.
- Conhecer os utilizadores: segmentar os utilizadores de acordo com as suas competências técnicas e analíticas bem como preferências.
- Simplificar: embora não seja tão apelativo, é mais rápido e fácil de usar.
- Optimizar cada aplicação: adaptar ao propósito (e.g. monitorizar, analisar, gerir).
- Utilizar protótipos: é fundamental testar a usabilidade do design pois nem o profissional mais experiente acerta em tudo à primeira; apresentar aos utilizadores um único protótipo e trabalhar a partir daí.

Ainda no âmbito do processo de concepção de um *Dashboard*, Malik (2005) refere que este passa pela resposta a três perguntas:

- Que informação? Definir os indicadores chave de desempenho e decompô-los em quatro componentes: fontes de informação (e.g. relatório, base de dados, etc.), granularidade (três dimensões básicas: tempo, geografia e produto), cálculo (definir a operação matemática necessária) e variância (estabelecer um ponto de comparação de referência e a respectiva fórmula de cálculo).
- Para quem? É fundamental compreender a hierarquia organizacional, o domínio de responsabilidade definido para cada nível e a correspondente necessidade de informação.
- Como apresentar? O autor propõe uma decomposição em três áreas: *design* (e.g. apelabilidade visual, escolha dos tipos de gráficos adequados, animação com relevância, optimização do conteúdo e do espaço), *layout* (e.g. nº de janelas/quadros, simetria e proporções, considerações ao nível da resolução do computador, selecção do contexto) e navegação (e.g. agrupamento e hierarquização da informação, tabelas e eixos, contexto *drill-down*).

Few (2006) evidencia treze erros comuns na apresentação dos indicadores:

- Exceder os limites de um ecrã único;
- Contexto inadequado/inexistente dos dados (e.g. Comparado com o quê? É bom ou mau? Estamos no caminho certo?);
- Detalhe e precisão excessivos (e.g. 3.848.305,93€ em vez de 3.848.305€ ou mesmo 3.8M€);
- Escolher medidas deficientes (e.g. comparar valores absolutos em vez calcular a % de variância);
- Escolher meios de apresentação inadequados;
- Introduzir variedade sem significado;
- Utilização incorrecta do meio de apresentação escolhido;
- Relacionar dados quantitativos de forma inexacta;
- Fraca organização dos dados;
- Realçar os dados mais importantes ineficazmente ou não realçar de todo;
- Encher a apresentação com decoração inútil;

- Não utilizar cor ou utilizar em demasia (e.g. utilizar cores sem um intuito específico);
- Apresentação visual pouco atractiva.

Por outro lado, Caldeira (2010) prefere salientar três erros a evitar no desenho dos *Dashboards*: excesso de informação, escolha errada de gráficos, e *layout* ineficiente e deselegante.

Os *Dashboards* dizem às pessoas o que está a acontecer e deverá ajudá-las a reconhecer imediatamente o que requer a atenção dos mesmos. Malik (2005) destaca o papel dos alertas numa óptica de gestão por excepção. Estes deverão surgir quando desempenho for fraco ou quando a tendência for indesejada. Os alertas podem ser de diversos tipos: informativos, críticos, importantes, etc. Refira-se que a criação de alertas implica a definição de regras, acções e receptores.

Alguns dos especialistas internacionais mais conhecidos são da opinião de que o Excel é a “ferramenta ‘informática’ ideal para o desenho de *Dashboards*” (Caldeira, 2010: 161).

O mesmo autor evidencia cinco vantagens na utilização do Excel: tratar-se da solução mais económica; grande flexibilidade no desenho do *layout*; é de rápida implementação; *know-how* é detido completamente pela organização; responde com rapidez a qualquer evolução/alteração.

Caso se opte por esta solução, convém salientar a importância de não enviar o próprio ficheiro Excel para os destinatários, com vista a garantir a integridade dos dados. Assim, o autor sugere quatro veículos de disponibilização: (1) envio da folha Excel protegida; (2) copiar a imagem do *Dahsboard* e enviá-la num ficheiro PowerPoint; (3) copiar a imagem do *Dahsboard* e enviá-la como imagem; (4) copiar a imagem do *Dahsboard* e enviá-la em formato pdf.

Por outro lado, Caldeira (2010) considera que existem duas situações em que o Excel tem potencial para falhar: (1) nas organizações que visam a implementação de *Dashboards* na totalidade das suas unidades orgânicas; (2) nas organizações que já dispõem de bases de dados com a informação a monitorizar.

Contudo, o mesmo autor refere que a solução poderá também passar pela aquisição de softwares, nomeadamente porque apresenta como principais vantagens: robustez;

possibilidade de uma maior interacção do utilizador com a informação; apoio de especialistas; versões do software em constante evolução.

Deste modo, a escolha do instrumento de desenho de *Dashboards* mais indicado para a organização está intimamente relacionada com o facto do principal desafio na implementação de modelos de monitorização ser a sua manutenção a médio longo prazo (Caldeira, 2010).

4.1.3. Para que servem?

De acordo com Bancaleiro (2006), os indicadores têm como propósito principal exprimir a forma com os fenómenos observados se encontram estruturados ou como estes estão a evoluir.

Os indicadores não devem ser percebidos como um objectivo mas sim como um meio para informar e convencer acerca de um objectivo. Para isso, é necessário que haja uma adaptação às necessidades do interlocutor, uso dos meios mais adequados, fiabilidade e rigor. Para Bancaleiro (2006: 45) “Pior que não ter indicadores, só ...ter indicadores errados.”

Peter Drucker, citado por Bancaleiro (2006), defende que não se pode gerir o que não se mede. Verifica-se, portanto, uma crescente necessidade de conceber sistemas de medida e métricas no âmbito do papel dos Recursos Humanos relativamente à missão e prossecução dos objectivos estratégicos da empresa.

Assim, no que concerne especificamente à medição do Capital Humano, Bancaleiro (2006) destaca os seguintes propósitos: clarifica e focaliza os indivíduos no que é realmente relevante (o que é medido e, conseqüentemente, recompensado revela o que é considerado realmente importante); clarifica expectativas (transmite o que é importante e quanto); evidencia orientação para o negócio e para os resultados (utilização de um tipo de linguagem que é melhor compreendida e aceite por outras funções de gestão: a linguagem dos números); e promove as ideias do departamento (maior credibilidade e influência).

Para Bancaleiro (2006), o sucesso de uma organização prende-se com três questões fundamentais: (1) dar o máximo no desempenho da função atribuída, independentemente da sua relevância e visibilidade; (2) saber orientar e concentrar os nossos esforços em tarefas que tenham um impacto positivo nos objectivos mais relevantes da organização; (3) e conceber formas de medir e divulgar a nossa contribuição, possibilitando o reconhecimento e recompensa do esforço. Deste modo, o autor afirma que a excelência no que concerne à

última questão mencionada depende em larga medida do domínio dos princípios de uma boa medição, entre os quais:

- Cada sistema de medição tem de ser concebido à medida, tratando-se, portanto, de um processo específico;
- O processo de medição deverá ser estruturado quanto ao conteúdo (pensado meticulosamente antes de implementado de modo evitar falta de informação fundamental) e quanto à forma (envolvimento da equipa que o vai trabalhar, dos parceiros que irão dar o seu contributo e dos clientes/destinatários; a periodicidade da informação deverá ser equivalente à disponibilidade da mesma);
- Deverá ser um processo continuado de modo a ser visto como um instrumento fulcral da gestão do Capital Humano, tornando-se obrigatório;
- A utilização de tecnologia adequada é determinante no que se refere à facilidade inerente aos processos de input e output;
- Definição clara da informação a recolher, dado que apenas é possível reportar o que recolhermos (no âmbito da recolha de informação, mais vale informação a mais do que a menos, sendo aconselhável abranger o maior número de variáveis que for possível com vista a obter o maior detalhe possível);
- Escolher a forma mais adequada no que concerne ao tratamento e apresentação da informação (um valor absoluto, uma percentagem ou um índice composto podem ter efeitos distintos);
- Benchmarking: comparar o fenómeno medido com outros fenómenos semelhantes externos ou com o mesmo fenómeno na mesma organização em diferentes períodos temporais (três vertentes na comparação com um ponto de referência: (1) com um indicador análogo de outra empresa ou grupo de empresas, dando-nos indicações sobre a posição competitiva; (2) com o mesmo indicador em outros períodos, dando-nos indicações ao nível da evolução e tendências; (3) com um objectivo antecipadamente estabelecido, dando-nos indicações no âmbito da eficácia).

É fundamental criar uma cultura de medição nos Recursos Humanos, mas é ainda mais determinante definir indicadores que liguem o plano estratégico de Recursos Humanos ao plano estratégico da organização.

A área de Recursos Humanos não deverá ser apenas um parceiro mas sim um *player*. Na opinião de Bancalero (2006) mais do que ter muitos indicadores, o importante é ter os indicadores certos.

Para Beatty *et al* (2005), a quantidade de diferentes elementos que poderiam ser medidos em qualquer organização é enorme e, por vezes, mede-se o que é fácil e não o que é correcto. Assim, da mesma forma que não existe uma lista de indicadores que possa ser aplicada a todas as empresas, também não há uma solução de implementação adequada a todos os contextos.

São diversos os instrumentos de monitorização actualmente utilizados pelas organizações: *Reports*, *TB*, *Sorecards*, etc. Assim, Caldeira (2010) considera importante referir que estes instrumentos e os *Dashboards* podem coexistir nas organizações, ou seja, não deverão ser vistos como substitutos mas sim como complementares.

Por exemplo, na perspectiva de Caldeira (2010:20), o TB encontra-se associado a “tabelas com informação, apresentadas em matriz, cruzando informação essencialmente financeira com a linha temporal.”

O autor afirma que o TB assume uma posição de segundo nível face ao *Dashboard* na medida em que, de uma forma geral, estamos perante uma tabela com informação mais detalhada, explicativa dos indicadores definidos no *Dashboard*.

Para Meyer (2002) organizações maiores exigem mais dos seus indicadores do que as mais pequenas. Nas empresas mais pequenas os indicadores de desempenho devem permitir olhar para a frente, olhar para trás, motivar e compensar pessoas. No caso de empresas maiores, os indicadores devem permitir, além do mencionado anteriormente, a interligação entre a base e o topo da organização, o efeito cascata do topo até à base e facilitar comparações de desempenho entre as unidades funcionais e de negócio.

Um teste importante aos indicadores de desempenho é a sua capacidade para distinguir bom do fraco desempenho, sendo que muitos deles perdem essa capacidade com o uso (Meyer, 2002).

Tabela 2: Performance Dashboards: três aplicações (Fonte: Eckerson, 2006:12)

Aplicação	Propósito
Monitorizar	- A nível operacional: os utilizadores monitorizam processos <i>core</i> que guiam o negócio no dia-a-dia (e.g. vendas, produção). - A nível tático e estratégico: os utilizadores monitorizam o progresso face aos objectivos.
Analisar	- Permite que os utilizadores analisem as condições de excepção enfatizadas e identifiquem a origem dos problemas.
Gerir	- Melhora o alinhamento, a coordenação e a colaboração.

Considerando a diversidade de aplicações dos *Dashboards* nas organizações, Malik (2005) agrupa-os nas seguintes categorias principais: de desempenho organizacional, divisionais/departamentais, de monitorização de processos/actividades, de aplicação, de clientes, de vendedores.

De acordo com Eckerson (2006), a razão pela qual tantas organizações estão a implementar *performance dashboards* é porque estes oferecem uma diversidade de benefícios para todas as pessoas na organização (executivos, gestores e colaboradores), entre os quais: comunicam e refinam a estratégia; aumentam a visibilidade na medida em que evitam surpresas que possam comprometer os seus resultados; melhoram a coordenação (encorajam membros de diferentes departamentos a trabalhar em conjunto); aumentam a motivação; dão uma visão consistente do negócio; reduzem custos e a redundância através da consolidação e padronização da informação; dão mais poder aos utilizadores (facilitam o acesso, análise e acção); entregam informação que permite agir antes que seja tarde demais.

Por outro lado, Caldeira (2010:28) defende a existência de três principais vantagens na utilização de *Dashboards* em contexto empresarial: “monitorizar a performance dos principais indicadores”; “promover a visualização inteligente da informação”; e “conquistar os destinatários para o processo de monitorização”.

O mesmo autor refere ainda outras vantagens: “aumentar a transparência na comunicação dos resultados, alargar o público-alvo com acesso à performance interna, simplificar o processo de monitorização, é um instrumento relativamente barato, etc.”.

No entanto, para Eckerson (2006) nem todas as implementações neste âmbito foram um sucesso, tendo sido identificados sintomas comuns:

- não fornecem os dados e a capacidade analítica necessários para que os utilizadores explorem a raiz dos problemas enfatizados;
- actualização da informação através de métodos manuais, despendendo demasiado tempo na recolha de informação em vez de analisá-la;
- demasiado isolados, contendo na maioria dos casos dados e indicadores não alinhados com o resto da organização.

5. QUADRO CONCEPTUAL

A ligação entre a teoria e a prática surge, nesta fase, com a elaboração de um quadro conceptual de referência onde se encontram esquematizadas as questões que decorrem da revisão da literatura e que serão analisadas no âmbito deste projecto.

No que se refere ao conteúdo, é importante perceber se o TB do Grupo EDP permite aceder a um conjunto de informação habitualmente não relacionada, constituindo-se como um instrumento de valor acrescentado.

Para Bancalero (2006), a contextualização é fulcral para que um indicador seja um número com significado. Os indicadores presentes no TB do Grupo EDP encontram-se contextualizados?

É também necessário que forneça os dados e a capacidade analítica necessários para explorar a raiz dos problemas enfatizados.

Neste âmbito, Malik (2005) destaca a importância da existência de alertas que conduzam a atenção do utilizador para aspectos críticos.

Deste modo, os diversos autores enfatizam a importância da escolha adequada no que concerne ao tratamento e apresentação da informação. O TB do Grupo EDP é visualmente apelativo?

Os indicadores deverão estar definidos (fórmula de cálculo, fontes de informação, unidades de medida, âmbito, periodicidade, variância face a um determinado objectivo), bem como os conceitos adjacentes ao TB.

De acordo com Betty *et al* (2005) nem todos os indicadores assumem igual importância, pelo que torna-se pertinente verificar se o TB do Grupo EDP identifica de forma clara os que merecem maior atenção.

Outra questão relevante é se a informação é recolhida no mesmo nível de análise de modo a facilitar o processo de relacionamento entre os indicadores?

No que diz respeito ao processo, Bancalero (2006) defende que cada sistema de medição tem de ser concebido à medida e que deverá ser estruturado quanto ao conteúdo e quanto à forma.

Neste sentido, é importante aferir se o TB do Grupo EDP foi concebido à medida e dá resposta às especificidades. Trata-se de processo continuado e com periodicidade definida?

A utilização de tecnologia adequada é determinante no que se refere à facilidade inerente aos processos de input e output (Bancaleiro, 2006). Assim, a EDP utiliza a tecnologia adequada na elaboração do TB? Existe informação actualizada manualmente no TB?

Tabela 3: Síntese das Principais Questões

Dimensão de análise	Principais Questões
Conteúdo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permite aceder a um conjunto de informação habitualmente não relacionada? 2. Os indicadores encontram-se definidos (fórmula de cálculo, fontes de informação, unidades de medida, âmbito, periodicidade, variância face a um determinado objectivo)? 3. Cada indicador conta uma história? É a resposta a alguma pergunta? 4. É possível comparar o mesmo indicador na mesma empresa em diferentes períodos temporais e/ou comparar com o Grupo EDP? 5. Fornece os dados e a capacidade analítica necessários para explorar a raiz dos problemas enfatizados?
Apresentação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os indicadores que merecem maior atenção estão identificados? 2. É possível distinguir o bom do fraco desempenho, surgindo alertas, numa óptica de gestão por excepção? 3. Verifica-se uma optimização do espaço? 4. Os tipos de gráficos são adequados? 5. É visualmente apelativo? 6. É interactivo?
Processo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trata-se de um processo específico e concebido à medida? 2. O processo encontra-se estruturado quanto ao conteúdo e quanto à forma? 3. A informação é recolhida no mesmo nível de análise? 4. É um processo continuado e com periodicidade definida? 5. Existe informação actualizada manualmente? 6. A tecnologia utilizada é adequada?

6. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A EDP é um Operador de Soluções Energéticas que desenvolve as suas actividades no âmbito da produção, comercialização e distribuição de electricidade, e comercialização e distribuição de gás.

Em termos geográficos, está presente na Península Ibérica, França, Itália, Reino Unido, Bélgica, Polónia, Roménia, Estados Unidos e Brasil.

Foi constituída em 1976 pelo Decreto-Lei 502/76, tendo derivado da fusão de treze das catorze empresas do sector eléctrico de Portugal Continental existentes na época e que haviam sido previamente nacionalizadas.

Em 1994, tal como definido pelos Decretos-Lei nº 7/91 e 131/94, nasceu o Grupo EDP, após a cisão da EDP, S.A., de que resultou um conjunto de empresas participadas detidas directa ou indirectamente a 100% pela própria EDP, S.A.

A expansão económica verificada durante os últimos anos, que levou a um aumento da procura de electricidade por parte das empresas bem como das famílias, tem exigido à EDP um elevado esforço de desenvolvimento da capacidade de geração de electricidade.

A empresa encontra-se entre os principais operadores europeus do sector da energia e é um dos maiores operadores energéticos da Península Ibérica, assim como o maior grupo industrial português e o 3º maior produtor mundial de energia eólica.

No que se refere à produção de electricidade existem, desde 1993, outras empresas com uma capacidade instalada considerável, nomeadamente a Tejo Energia e a Turbogás.

No âmbito da comercialização, é de salientar a progressiva liberalização do sector eléctrico. Desde 1999 que os clientes elegíveis podem transitar para o regime liberalizado e escolher o seu fornecedor de energia eléctrica.

Refira-se que, em Portugal, os sectores da electricidade e do gás natural são regulados pela ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos.

A EDP tem como visão ser uma “empresa global de energia, líder em criação de valor, inovação e sustentabilidade”, e identifica como seus valores:

- Confiança (por parte accionistas, clientes, fornecedores e restantes *stakeholders*);
- Excelência (na execução);
- Iniciativa (evidenciada pelos comportamentos e atitudes das suas pessoas);
- Inovação (visando criar valor nas diversas áreas de actuação);
- Sustentabilidade (procurando a melhoria da qualidade de vida das gerações actuais e futuras).

É a única empresa portuguesa que integra os Índices de Sustentabilidade Dow Jones (World e STOXX), os quais distinguem as empresas com melhor desempenho no que respeita à transparência, sustentabilidade e excelência na gestão económica ambiental e social.

No desenvolvimento das suas actividades, a empresa afirma procurar o equilíbrio entre os aspectos económicos, ambientais e sociais, por intermédio da aplicação de 8 princípios de desenvolvimento sustentável:

- Criação de valor;
- Eficiência na utilização dos recursos;
- Protecção do ambiente;
- Integridade;
- Diálogo com as partes interessadas;
- Gestão do capital humano;
- Promoção do acesso à energia eléctrica;
- Apoio ao desenvolvimento social.

A EDP é uma das maiores empresas portuguesas e, conseqüentemente, um dos maiores empregadores a nível nacional. A nível mundial, o Grupo tem actualmente mais de 12 000 trabalhadores.

No que se refere à estratégia de Recursos Humanos, a empresa afirma visar a promoção da valorização do desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, respondendo às necessidades estratégicas e operacionais das Unidades de Negócio e corporativos do Grupo EDP, dinamizando assim um conjunto de Centros de Competência que põem em prática a cadeia de Valor dos Recursos Humanos, nomeadamente:

- Comunicação e Gestão da Mudança;
- Gestão do Potencial;

- Gestão de Carreiras;
- Gestão do Desempenho;
- Selecção e Integração;
- Compensação e Benefícios;
- Informação e tecnologia de apoio à Gestão de RH.

Tabela 4: Lista de empresas portuguesas do Grupo EDP residentes em SAP-HR.

EMPRESAS PT (SAP-HR)	
1. EDP ENERGIAS DE PORTUGAL	2. TERGEN
3. EDP GÁS SGPS	4. EDP SERVIÇOS, S.A.
5. EDP GEST.PROD.ENERGIA	6. EME2
7. EDP SERVINER	8. HOME ENERGY II, SA
9. EDP RENOVÁVEIS PORTUGAL	10. EDP IMOBILIÁRIA E PARTIC.
11. O&M SERVIÇOS	12. LABELEC
13. EDP PRODUÇÃO BIOELÉCTRICA	14. SÁVIDA
15. EDP DISTRIBUIÇÃO	16. EDP INTERNACIONAL, SA
17. EDP SERVIÇO UNIVERSAL	18. SCS SERV.COMPL.SAÚDE
19. EDP COMERCIAL	20. EDP VALOR GEST.INT.SERV.
21. EDP SOLUÇÕES COMERCIAIS	22. EDP ESTUDOS E CONSULTORIA
23. EDP INOVAÇÃO	24. FUNDAÇÃO EDP
25. PORTGÁS	26. EDP GÁS SERVIÇO UNIVERSAL

7. METODOLOGIA

Como referido anteriormente, este projecto tem como principal objectivo propor melhorias, tendo como ponto de partida o diagnóstico do TB actual do Grupo EDP.

Deste modo, a abordagem metodológica utilizada segue uma estrutura tripartida: conteúdo, apresentação e processo. Esta estrutura encontra-se reflectida ao longo de todo o relatório de projecto.

Com o intuito de melhor sustentar o diagnóstico, e consequentes propostas de melhoria, recorreu-se a métodos e técnicas de recolha e análise de dados.

Assim, ao nível do diagnóstico, a entrevista presencial foi uma das técnicas de recolha de informação utilizada, possibilitando a troca de impressões com os destinatários do TB.

O principal objectivo da entrevista foi conhecer as necessidades de informação de gestão dos actuais destinatários, assim como avaliar a adequabilidade do TB existente a essas mesmas necessidades.

Neste contexto, foi elaborado um guião (ver Anexos) que serviu de base à realização da entrevista propriamente dita, o qual é composto por um conjunto ordenado de questões abertas, partindo do abstracto para o concreto.

É de realçar que o guião foi disponibilizado previamente aos entrevistados, uma vez que se considerou que a preparação e reflexão sobre as questões colocadas iria enriquecer o contributo dos mesmos, tanto para o diagnóstico como para a identificação de oportunidades de melhoria.

Refira-se ainda que as entrevistas decorreram em salas de reunião no local de trabalho dos entrevistados, num ambiente informal.

Saliente-se que as questões abertas possibilitaram que os entrevistados fossem um pouco mais além das questões concretamente colocadas. Deste modo, embora as questões abertas sejam tendencialmente mais complexas de analisar do que as fechadas, constatou-se que os dados recolhidos confirmaram algumas “suspeitas”.

Com o objectivo de representar de forma condensada a informação, para efeitos de consulta e armazenagem, recorreu-se à análise documental. Pretendeu-se, assim, transformar documentos em bruto numa representação do mesmo, permitindo um fácil acesso à informação.

Neste âmbito, e para o tratamento dos dados recolhidos durante as entrevistas, construiu-se uma grelha de análise (ver Anexos), onde se apresentam de forma esquematizada as respostas de cada um dos entrevistados a cada uma das questões.

Assim, cada linha da grelha corresponde a uma das perguntas do guião e cada coluna a um entrevistado. Posto isto, a grelha permite, também, comparar de forma mais intuitiva as respostas dadas por cada um dos entrevistados para a mesma pergunta, facilitando a análise. O seu conteúdo é composto por tópicos de modo a agilizar a análise.

No que se refere especificamente à componente gráfica do TB, elaborou-se uma *checklist* de erros comuns na apresentação de indicadores, tendo por base a revisão de literatura efectuada. Neste contexto, pretendeu-se detectar, com evidências, a presença de erros na apresentação do TB actual do Grupo EDP.

A utilização de uma *checklist* justifica-se pela necessidade de sistematização do diagnóstico, partindo-se de critérios uniformizados e estáveis com vista a uma visão global sobre o assunto em análise.

Deste modo, verifica-se uma diminuição da subjectividade na medida em que se recorre à apresentação de evidências, facilitando assim a identificação dos principais problemas no que toca à apresentação de indicadores.

8. DIAGNÓSTICO

De acordo com o quadro conceptual definido anteriormente, e com vista a simplificar a análise, optou-se por estruturar o diagnóstico do TB actual do Grupo EDP em três áreas principais: o seu conteúdo, o aspecto gráfico e o processo associado à sua elaboração.

8.1. CONTEÚDO

O TB permite aceder a um conjunto de informação habitualmente não relacionada, englobando informação sobre três grandes áreas: Caracterização da população; Duração e prestação de trabalho; Remunerações e Encargos Sociais.

Assim, de acordo com o referido anteriormente, encontra-se concentrado no mesmo ficheiro um conjunto vasto de informação e indicadores. Contudo, não se verifica um relacionamento a um nível mais profundo e detalhado dado que cada indicador é apresentado de uma forma individual.

Como já mencionado, este instrumento reúne um vasto conjunto de informação, sendo que as fontes utilizadas evidenciam duas grandes ópticas: pessoas (SAP-HR; SAP-BW) e números (SAP-FI). Esta dicotomia encontra-se reflectida no próprio formato do TB, isto é, existe um ficheiro em formato Excel para cada uma destas ópticas.

Os indicadores encontram-se formalmente definidos, embora essa definição não seja disponibilizada formal e regularmente aos respectivos utilizadores.

Cada indicador encontra-se definido num ficheiro Excel com os seguintes parâmetros:

- Referência (e.g. RH108)
- Designação do indicador
- Unidade de medida
- Definição do indicador
- Fórmula de cálculo
- Fonte

Refira-se que alguns dos actuais destinatários do TB estiveram envolvidos na sua concepção inicial. Contudo, não existe um Glossário ou algo semelhante que alinhe todos os utilizadores no que toca a conceitos base.

É de salientar que a necessidade da existência de um Glossário foi referida pelos entrevistados, directa e indirectamente. Directamente, na medida em que foi apontada como um aspecto a melhorar. Indirectamente, pois confessaram desconhecer o significado de alguns indicadores (e.g. leque salarial interpretativo).

Esta necessidade de um Glossário pode indiciar que a interpretação do conteúdo do TB poderá estar comprometida na medida em que os destinatários poderão não estar a partir dos mesmos pressupostos de análise.

Pode-se considerar que os indicadores do TB representam respostas a perguntas. No entanto, nem sempre contam uma história, ou seja, nem sempre é fornecido um contexto adequado que reforce o significado dos mesmos. Por exemplo, sabemos qual a Taxa de Absentismo, mas não sabemos o seu significado: a taxa é boa ou má? Neste âmbito, refira-se ainda que é possível comparar o mesmo indicador na mesma empresa em diferentes períodos temporais (com a situação em Dezembro do ano anterior; e com os outros meses do ano em análise), contudo não é possível comparar com o período homólogo ou com o Grupo EDP.

Os indicadores apresentados no TB são essencialmente tradicionais, retratando aspectos gerais da GRH. Têm como base aspectos quantitativos e objectivos, pelo que são, na perspectiva de Bancalero (2006), indicadores *hard*. As escalas utilizadas são essencialmente nominais (do tipo Balanço Social) e, no que se refere ao conteúdo, os indicadores são essencialmente de quantidade, de tempo e de custo ou benefício.

O TB, de um modo geral, não fornece os dados e a capacidade analítica necessários para explorar a raiz dos problemas na medida em que não é possível aceder a um maior nível de detalhe, não existindo grande flexibilidade nesse sentido uma vez que existe um único nível de informação, a empresa.

Além disso, requer grande capacidade analítica por parte dos utilizadores no que respeita a detectar potenciais problemas.

Por outro lado, nas entrevistas efectuadas aos destinatários, foi apontada como necessidade de melhoria um maior nível de detalhe na informação.

Ao nível do conteúdo, e de uma forma geral, os entrevistados afirmam que o TB é muito completo e fornece informação de uma forma sistematizada.

Ainda no âmbito das entrevistas realizadas, refira-se que o conteúdo é considerado um ponto forte do TB, concentrando informação essencial. Por outro lado, é descrito pelos entrevistados como sendo “denso”, “administrativista” e “genérico (não é dirigido)”.

Analisando o TB, no que diz respeito ao seu conteúdo, constatou-se o seguinte:

- Existem indicadores com designações diferentes cujo algoritmo de cálculo é o mesmo, pelo que estão a medir o mesmo fenómeno: o indicador “Horas efectivamente trabalhadas” é igual ao indicador “Horas de Exposição ao Risco”.
- As fórmulas de cálculo utilizadas no ficheiro Excel nem sempre são as mais adequadas, existindo mesmo situações em que a fórmula não corresponde à definida formalmente para o respectivo indicador. Por exemplo: no caso dos indicadores “Horas de Falta *per capita*” e “Valor do Trabalho Suplementar *per capita*” as fórmulas utilizadas apenas permitem saber o valor médio quando os valores de cada um dos meses do ano estão preenchidos, caso contrário o conteúdo da célula é #DIV/0!.
- O leque salarial interpretativo foi enquadrado como indicador de Caracterização da População. No entanto, trata-se de um indicador de remuneração e benefícios (Bancaleiro; 2006:106).
- A Taxa de Absentismo e os respectivos indicadores de influência dos motivos de falta nessa mesma taxa estão identificados como sendo uma média e, no entanto, o algoritmo de cálculo utilizado tem como base valores acumulados.
- A contagem dos colaboradores está a ser feita com várias perspectivas: Activo, Efectivo, Quadro Permanente, etc. Tratando-se de conceitos muito semelhantes mas, na prática diferentes, poderão confundir os destinatários do TB.
- A contagem do nº de colaboradores conduz-nos ao conceito de empresa de exercício, contudo os restantes indicadores são apurados numa óptica contabilística (custos) de empresa, situação que pode resultar em incoerência da informação ou na dificuldade de leitura da informação por parte dos destinatários do TB.
- Nos indicadores de Remunerações e Encargos Sociais não é disponibilizada informação sobre a situação no final do ano anterior, tal como acontece com os indicadores de Caracterização da População e Duração e Prestação de Trabalho.
- Embora exista um documento (ficheiro Excel) onde os conceitos e indicadores estão, de uma forma geral, definidos, não existe um Glossário de fácil consulta e acessibilidade.

8.2. APRESENTAÇÃO

No que concerne à apresentação, é de salientar que os indicadores que merecem maior atenção não se encontram identificados.

Deste modo, o TB actual da EDP não permite distinguir o bom do fraco desempenho, constatando-se a ausência de alertas numa óptica de gestão por excepção.

Os indicadores são apresentados em formato de tabela com o histórico mensal do ano a que reportam. Contudo, tanto o “*Tableau de Pessoal*” como o “*Tableau de Remunerações*” têm uma folha denominada por “Flash”, onde alguns indicadores se encontram apresentados na forma de gráfico.

Refira-se que a componente do TB actual que mais se assemelha a um *Dashboard* (“Flash”) assume, na actualidade do Grupo e por oposição ao referido anteriormente na revisão de literatura, um papel secundário.

Os próprios entrevistados quando pensam no TB da sua empresa, associam ao conceito de tabela. No entanto, admitem a necessidade de criar uma folha resumo, apontando como sugestão de melhoria.

Neste âmbito, a principal conclusão é que a apresentação dos indicadores deverá ser melhorada, tendo este sido um aspecto referido pela totalidade dos entrevistados, nomeadamente aquando da descrição do TB actual e, também, na parte final das entrevistas, enquanto aspecto a melhorar.

Posto isto, constata-se que, na perspectiva dos destinatários do TB, os indicadores não estão a ser apresentados de forma apelativa (“pouco apelativo”; “cor verde é distractiva”).

É de realçar que, tendo por base a revisão de literatura realizada, o TB incorre em bastantes erros considerados comuns na apresentação de indicadores (ver Tabela 5).

A Tabela 5 representa uma *checklist* desses erros, a qual serve de suporte a uma análise do TB numa óptica de identificação e sistematização de aspectos a melhorar no que concerne à forma como são apresentados os indicadores.

Deste modo, verificou-se a presença de oito dos treze erros mais comuns, nomeadamente: o TB actual excede os limites de um ecrã único; por vezes fornece um contexto

inadequado/inexistente dos dados; apresenta, em determinadas situações, um detalhe e precisão excessivos; tende a não realçar os dados mais importantes; e, de uma forma geral, verifica-se que a apresentação é pouco atractiva.

Analisando o TB no que respeita concretamente à apresentação do mesmo, é de salientar o seguinte:

- No conjunto de indicadores sobre a Caracterização da População, o primeiro indicador apresentado é o nº de Órgãos Sociais da empresa.
- Existem onze escalões etários e onze escalões de antiguidade que fornecem informação ao que tudo indica excessivamente detalhada.
- Existem treze motivos de saída da empresa.
- Os indicadores “Antiguidade média” e “Média etária” são apresentados com casas decimais, sendo o nº de anos a unidade de medida.

Tabela 5: Checklist de erros comuns na apresentação de indicadores

ERROS COMUNS NA APRESENTAÇÃO DE INDICADORES		EVIDÊNCIA
1. Exceder os limites de um ecrã único	✓	Requer <i>scroll</i> tanto vertical como horizontal.
2. Contexto inadequado/inexistente dos dados	✓	Sabemos qual a taxa de absentismo da empresa em cada um dos meses do ano. Mas... essa taxa é boa ou má?
3. Detalhe e precisão excessivos	✓	Utilizados demasiados escalões (e.g. etários, antiguidade).
4. Escolher medidas deficientes	✗	Não se verifica.
5. Escolher meios de apresentação inadequados	✓	Todos os indicadores são apresentados da mesma forma: tabela/quadro.
6. Introduzir variedade sem significado	✗	Não existe variedade.
7. Utilização incorrecta do meio de apresentação escolhido	✗	Não se verifica.
8. Relacionar dados quantitativos de forma inexacta	✗	Os dados não são relacionados.
9. Fraca organização dos dados	✓	Por exemplo, a existência de uma coluna para cada mês do ano dificulta a leitura e análise dos indicadores, sendo necessário difícil a comparação entre os valores do início do ano e os do final do ano.
10. Realçar os dados mais importantes ineficazmente ou não realçar de todo	✓	Os dados mais importantes não estão realçados. Os diversos indicadores são apresentados da mesma forma, sendo necessária uma análise mais aprofundada (e demorada) para identificar o que é mais relevante.
11. Encher a apresentação com decoração inútil	✗	Decoração praticamente inexistente.
12. Não utilizar cor ou utilizar em demasia	✓	A cor de fundo, embora sendo clara, dificulta a leitura dos dados, nomeadamente porque é utilizada em conjugação com sombreados.
13. Apresentação visual pouco atractiva	✓	A apresentação dos indicadores foi apontada, nas entrevistas realizadas, como sendo um dos principais aspectos a melhorar no TB.

8.3. PROCESSO

No que concerne ao processo, foi possível verificar que a elaboração do TB da EDP é um processo específico, concebido à medida e, portanto, de acordo com a realidade do Grupo, com vista a responder a necessidades de informação de gestão.

Assim, é possível constatar que o TB reflecte a estrutura organizativa do Grupo e que o seu processo de elaboração visa criar condições à concretização do principal objectivo da sua criação: uniformização da informação de gestão no Grupo.

De um modo geral, podemos considerar que o objectivo atrás mencionado foi atingido na medida em que o TB de cada empresa (residente em SAP-HR) tem o mesmo conteúdo e formato de apresentação.

Contudo, o processo de recolha de informação/elaboração não é necessariamente o mesmo pois existem, actualmente, empresas em duas máquinas de SAP-HR distintas.

A situação anteriormente descrita implica a existência de inúmeras tabelas de correspondência dado que a informação se encontra organizada de forma diferente. Por exemplo: rubricas salariais, códigos de ausência/presença, subgrupos de empregados, etc.

A informação não é recolhida no mesmo nível de análise, na medida em que existe informação extraída nominalmente e outra apenas a nível da empresa.

No caso da informação proveniente de SAP-FI não existe possibilidade de obter o detalhe nominal dado que a natureza da informação é aglutinada, ou seja, ao nível da empresa.

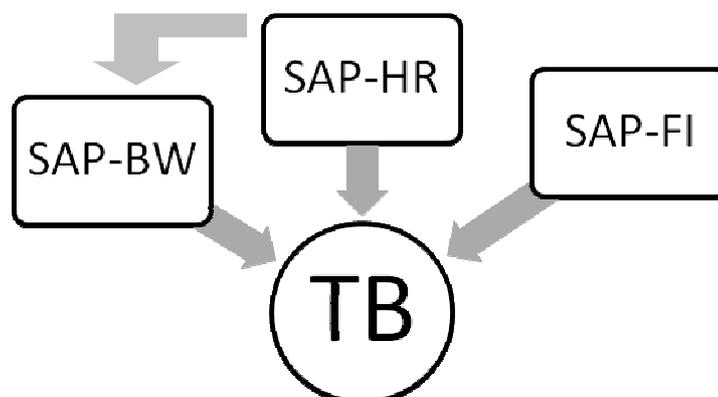
Posto isto, o processo de extracção de informação é feito para o Grupo, com a dimensão “empresa” disponível e, em determinados casos, com detalhe nominal.

Assim, apenas a informação extraída de SAP-HR e SAP-BW, nos pode dar o detalhe nominal. No que respeita a SAP-BW, este trata-se de uma fonte de informação estática e, como tal, não é possível alterar os dados, o que constitui uma vantagem ao nível de controlo interno. O carregamento dos dados ocorre mensalmente, aquando do processamento de salários.

Por outro lado, SAP-HR constitui-se como uma fonte de informação dinâmica, pelo que a informação é passível de ser alterada.

Assim, quando se pretende informação o mais actualizada possível e em tempo real, SAP-HR evidencia-se como a fonte de informação preferencial.

Figura 3: Fontes de Informação do TB da EDP.



De um modo geral, o processo encontra-se estruturado tanto ao nível do conteúdo como da forma. O conteúdo está claramente definido, assim como o formato de apresentação e disponibilização da informação.

Actualmente existem dois TB por empresa (pessoal e remunerações), ambos elaborados e disponibilizados em formato Excel. De referir que existem diversos ficheiros de apoio dispersos, os quais são inclusivamente utilizados para outros trabalhos.

Relativamente aos meios de disponibilização do TB, actualmente coexistem dois: e-mail; e pasta partilhada. O e-mail funciona essencialmente como um alerta, enquanto que a pasta partilhada evidencia-se pela facilidade na consulta visto que todo o histórico (ficheiros anteriores) se encontra disponível. Todos os destinatários do TB têm acesso à área partilhada mas nem todos solicitaram o envio por e-mail.

Um aspecto fundamental no âmbito da disponibilização é o facto dos ficheiros não se encontrarem protegidos quanto a escrita, ou seja, existe a possibilidade de alteração por qualquer pessoa. Esta ausência de protecção constitui uma ameaça à fidelidade dos dados, sendo que não requer intencionalidade, bastando apenas uma distração.

Trata-se de um processo continuado e com periodicidade definida: mensal. Por norma, a informação proveniente de HR é disponibilizada até ao 8º dia útil de cada mês. No entanto, a disponibilização de informação de carácter contabilístico (FI) tem um calendário diferente, normalmente meados do mês.

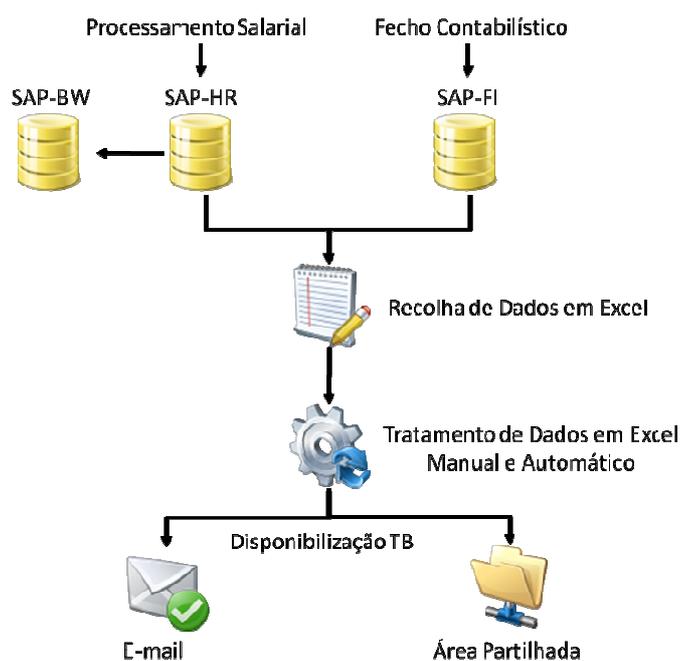
No “Tableau de Pessoal” existe diversa informação que é actualizada manualmente, nomeadamente:

- Movimentação de pessoal (RH 104)
- Repartição do activo (RH 120)
- Potencial teórico (RH201)
- Horas teóricas (RH202)
- Horas de falta por sinistro (RH204)
- Horas de falta por doença (RH205)
- Horas de falta por matern.mot.famil. (RH206)
- Horas de falta por out.faltas justif. (RH207)
- Horas de falta por faltas injustif. (RH208)
- N° de horas trabalho suplementar (RH224)
- Valor do trabalho suplementar (RH225)

Além dos indicadores atrás enumerados, é de referir que grande parte da informação constante no “Tableau de remunerações” é preenchida manualmente.

Tanto o ficheiro do “Tableau de Pessoal” como o do “Tableau de Remunerações” têm uma folha designada por “Flash”, a qual é composta por gráficos cuja actualização é automática.

Figura 4: Fluxograma do processo - TB.



9. PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO

A proposta de implementação que se segue tem por base a revisão de literatura e o diagnóstico efectuados, considerando a especificidade da organização em estudo.

Refira-se que não existem modelos únicos de implementação pois cada projecto terá a sua própria arquitectura de acordo com as suas particularidades (Caldeira, 2010).

9.1. CONTEÚDO

No que se refere ao conteúdo do TB, as principais propostas são:

- Elaborar um Glossário;
- Informação recolhida numa óptica de empresa de exercício;
- Simplificar o nº de escalões de determinados indicadores (e.g. antiguidade, motivos de entrada ou saída, etc.)

A necessidade de um Glossário foi identificada na fase de diagnóstico, evidenciando-se como um instrumento fundamental de alinhamento na interpretação do TB.

Assim, um Glossário facilitará a leitura e análise dos indicadores apresentados no TB.

Por outro lado, Actualmente o TB é elaborado numa óptica contabilística, no entanto, uma vez que se trata de um instrumento de gestão, e o que importa gerir são as pessoas que exercem a sua actividade em determinada empresa, propõe-se a adopção de uma óptica de empresa de exercício na recolha, tratamento e apresentação da informação.

O TB actual já permite saber o nº de Activos em exercício na empresa, contudo, os restantes indicadores não partem desse pressuposto.

9.2. APRESENTAÇÃO

No que concerne à apresentação do TB, as principais propostas são:

- Atribuir ao *Dashboard* uma maior relevância, remetendo o TB propriamente dito (tabelas) para um segundo plano;
- Identificar os indicadores que merecem maior atenção;
- Implementar alertas numa óptica de gestão por excepção.

Os destinatários do TB referem a apresentação dos indicadores como um dos principais aspectos a melhorar.

Assim, propõe-se a criação de um *Dashboard*, numa óptica de complementaridade face ao TB actual, que assuma o papel principal na informação de gestão do Grupo EDP.

Com os indicadores mais relevantes identificados, será também importante implementar alertas que chamem a atenção dos destinatários para os temas mais críticos.

9.3. PROCESSO

No que respeita ao processo de elaboração do TB, as principais propostas são:

- Automatizar a actualização da informação;
- TB constituído num ficheiro único;
- Detalhar um procedimento de elaboração do TB;
- Proteger contra escrita o ficheiro Excel disponibilizado aos destinatários.

Na fase de diagnóstico constatou-se que existe uma grande quantidade de informação que é actualizada manualmente no TB.

Esta situação tem como principais desvantagens um maior tempo dispendido na actualização dos dados, bem como um menor garantia de que a informação está correcta.

Assim, quanto mais automatizado estiver o processo, mais rapidamente é disponibilizada a informação aos destinatários e mais credível a informação é.

Propõe-se um ficheiro único na constituição do TB, com diversas folhas. A ideia é simplificar o processo e concentrar toda a informação relevante num único local.

Por outro lado, detalhar o procedimento de elaboração do TB obriga a uma reflexão sobre eventuais melhorias, assim como permite que qualquer um dos colaboradores com *know-how* na área de informação de gestão possa elaborar o TB, garantindo a sua continuidade/periodicidade.

Além disso, ficará formalizado todo o processo: prazos a cumprir; quem são os destinatários; quais as fontes de informação utilizadas; etc.

A protecção contra escrita do ficheiro Excel disponibilizado aos destinatários constitui uma melhoria ao processo, garantido a credibilidade da informação.

9.4. GLOBAL

Tendo por base os pontos de melhoria anteriormente apontados ao nível do conteúdo, apresentação e processo, foi elaborada uma proposta de um novo TB para EDP que se encontra no Anexo 4.

Por outro lado, o TB actual do Grupo encontra-se no Anexo 3.

Refira-se ainda que os dados constantes nos Anexos 3 e 4 são fictícios.

É importante clarificar que a referida proposta tem como objectivo servir como ponto de partida à implementação de um novo TB, ou seja, servir como base de trabalho.

Assim, esta proposta encontra-se estruturada em três grandes grupos de informação, tal como o TB agora existente no Grupo: Caracterização da População; Duração e Prestação de Trabalho; Remunerações e Benefícios.

Na fase de diagnóstico constatou-se que estes três grupos fornecem um conjunto de informação vasta e pertinente no que respeita à informação de gestão, pelo que a proposta segue a mesma linha de raciocínio.

Além disso, poderá ser um factor positivo na aceitação desta proposta por parte dos destinatários, minimizando uma eventual resistência à mudança.

Contudo, sugerem-se alterações na estrutura do TB. Actualmente, a componente “tabela” tem um papel principal face aos gráficos.

Propõe-se a inversão destes papéis com vista não só a tornar o TB mais atractivo visualmente, como a identificar claramente quais os indicadores que merecem maior atenção.

Deste modo, desenvolveu-se um *Dashboard* com as seguintes componentes: Resumo (9 indicadores); Caracterização da População (8 indicadores); Duração e Prestação de Trabalho (8 indicadores); Remunerações e Benefícios (6 indicadores).

No “Resumo” constam os seguintes indicadores:

- N° de Colaboradores Activos: Global e por Sexo (Caracterização da População);
- Taxa de Rotação Mensal: Empresa e Grupo (Caracterização da População);
- N° de Colaboradores por Chefia (Caracterização da População);
- Taxa de Absentismo Mensal: Empresa e Grupo (Duração e Prestação de Trabalho);
- N° Médio de Dias por Gozar por Colaborador: evolução face ao mês anterior (Duração e Prestação de Trabalho);
- N° de Colaboradores com mais de 200 horas acumuladas de Trabalho Suplementar (Duração e Prestação de Trabalho);
- Custo Médio por Colaborador: Empresa e Grupo (Remunerações e Benefícios);
- Custos Variáveis com Pessoal: Real e Orçamentado (Remunerações e Benefícios);
- Montante Acumulado de Ajudas de Custo, Transportes e Deslocações: Real e Orçamentado (Remunerações e Benefícios).

Por outro lado, os indicadores apresentados no âmbito da “Caracterização da População” são:

- N° de Entradas no mês, por motivo;
- N° de Saídas no mês, por motivo;
- N° de Activos por Direcção;
- Activos por Tipo de Horário (%);
- N° de Activos por Escalões Etários;
- N° de Activos por Escalões Antiguidade;
- N° de Activos por Nível Profissional;
- N° de Activos por Tipo de Contrato.

Relativamente à “Duração e Prestação de Trabalho”, propõe-se um *Dashboard* com os seguintes indicadores:

- Taxa de Absentismo (%): Empresa e Grupo;
- Motivos do Absentismo (%);
- Tipos de Absentismo (%);
- Trabalho Suplementar por Motivo (horas): por Direcção;
- N° de Dias de Férias por Gozar: mês anterior e actual;
- N° Médio de Horas de Formação: por Direcção, Grupo e Limite mínimo legal;
- N° de Horas Mensais Efectivamente Trabalhadas por Colaborador: Reais e Teóricas.

No que respeita às “Remunerações e Benefícios”, o *Dashboard* contém os indicadores abaixo:

- Custo Médio por Colaborador: por Direcção e do Grupo;
- Distribuição de Encargos com Remunerações e Abonos (%);
- Custos com Pessoal: por Direcção;
- Ajudas de Custo: nacional e estrangeiro, por Direcção;
- Distribuição de Custos Variáveis (%);
- Custos com Assistência Médica: Real (mensal e acumulado) e Orçamentado (mensal e acumulado).

No que toca ao formato “Tabela”, este mantém-se nesta proposta mas numa óptica de complementaridade, isto é, com um papel secundário. Assim, para esta componente, foi melhorado o aspecto gráfico e simplificado o seu conteúdo, pretendendo-se agora automatizar a sua actualização.

Quanto à implementação em geral, considerou-se pertinente identificar as competências necessárias para a tarefa, os objectivos e destinatários do TB, e os momentos chave de implementação.

Neste âmbito, optou-se por uma abordagem prévia com vista a aferir as condições base para dar início à implementação propriamente dita.

Propõe-se a assumpção dos seguintes pressupostos na implementação de um novo TB no Grupo EDP:

- Âmbito geográfico: Portugal (1ª fase); restantes geografias (2ª fase – limitações)
- Nº de TB: um único por empresa (actualmente: 26)
- O TB existe no Grupo EDP há cerca de uma década (prática de monitorização)

A implementação de um novo TB visa essencialmente incrementar a qualidade da monitorização dos resultados do Grupo EDP e, conseqüentemente, melhorar a tomada de decisão.

Torna-se, portanto, determinante, identificar os intervenientes no processo assim como definir o seu papel.

Os destinatários do TB são a Administração e as Direcções de RH (casam existam) de cada empresa. Muitas das empresas do Grupo EDP já não possuem Direcções de RH, na medida em que a EDP Valor presta esse serviço, entre outros, ao Grupo.

Deste modo, o Departamento de Informação de Gestão e Vencimentos (DSR-CI-IV), integrado na Direcção de Serviços de RH (DSR) da EDP Valor (empresa de serviços partilhados do Grupo EDP), surge como o responsável mais indicado no que respeita à implementação bem como manutenção.

No que toca às competências necessárias, o Departamento acima referido tem acesso directo/privilegiado à informação (sem intermediários) podendo proceder à recolha e tratamento de dados, bem como disponibilizar a informação.

Os colaboradores de DSR-CI-IV possuem o *know-how* necessário, o qual advém da experiência profissional bem como da visão transversal que detêm uma vez que fornecem informação de gestão às diversas empresas do Grupo EDP.

Além disso, o TB do Grupo EDP já é actualmente elaborado e disponibilizado por DSR-CI-IV.

Quanto ao nível de disponibilidade e interesse dos elementos chave da organização, esta foi demonstrada ao longo da elaboração deste Projecto, nomeadamente com as entrevistas realizadas.

Contudo, é necessário ter em consideração que o formato actual do TB existe há cerca de uma década e é considerado “completo”, pelo que poderá existir alguma resistência à mudança.

Assim, no âmbito da resistência à mudança, o apoio da gestão de topo será especialmente determinante na fase de implementação. A formação surge, neste contexto, como o principal aliado.

Será importante envolver os destinatários antes da implementação de um novo TB (identificação das necessidades/alterações à proposta), aquando da implementação (formação) e após a mesma (avaliação).

Propõe-se que, no 1º Trimestre de 2012, se analise conjuntamente (DSR-CI-IV e destinatários) a proposta resultante deste projecto e, conseqüentemente, se identifiquem necessidades de alteração.

Em Abril, propõe-se a elaboração do Glossário, numa óptica de cooperação e trabalho em equipa com vista ao alinhamento de todos os intervenientes.

Nos meses de Maio e Junho sugere-se que DSR-CI-IV procure automatizar a elaboração do TB, considerando as ferramentas disponíveis: Excel e SAP.

No 3º Trimestre de 2012 seria detalhado o procedimento de elaboração do TB com o intuito de formalizar (prazos, fontes de informação, etc.) e de fomentar a partilha de conhecimento (especialmente no Departamento), sendo guardado numa área partilhada.

A versão final do TB seria apresentada no 4º Trimestre do ano, assim como a aprovação do mesmo por parte dos intervenientes e Grupo EDP.

A duração da implementação é de um ano com vista a fomentar o envolvimento de todos os intervenientes, procurando responder especificamente às necessidades existentes na organização e minimizar a resistência à mudança.

Além disso, os recursos dificilmente estariam 100% alocados a esta tarefa, tendo de existir conciliação com as restantes tarefas em curso.

Tabela 6: Síntese da Proposta de Implementação.

PROPOSTA	RECURSOS	RESPONSÁVEL	DATA
Analisar conjuntamente a proposta resultante deste Projecto	Destinatários do TB; DSR-CI-IV (trabalho em equipa)	Chefe de Departamento/ DSR-NP	1º Trimestre
Identificar necessidades de alteração da proposta	Destinatários do TB; DSR-CI-IV (trabalho em equipa)	Chefe de Departamento/ DSR-NP	1º Trimestre
Elaborar um Glossário	Destinatários do TB; DSR-CI-IV (trabalho em equipa)	Chefe de Departamento/ DSR-NP	Abril
Automatizar a elaboração do TB	DSR-CI-IV (Excel, SAP)	Chefe de Departamento/ DSR-NP	Mai e Junho
Detalhar o procedimento de elaboração do TB	DSR-CI-IV	Chefe de Departamento	3º Trimestre
Apresentar um novo TB	Destinatários do TB; DSR-CI-IV	Chefe de Departamento/ DSR-NP	3º Trimestre
Formar os destinatários do TB	DSR-CI-IV	DSR-CI-IV	4º Trimestre
Aprovação do novo TB	Destinatários do TB EDP	Destinatários do TB EDP	4º Trimestre

10. CONCLUSÕES

Este projecto tem como principal objectivo propor melhorias, tendo como ponto de partida o diagnóstico do TB actual do Grupo EDP.

Assim, propõem-se essencialmente as seguintes melhorias: elaborar um Glossário; recolher, tratar e apresentar a informação numa óptica de empresa de exercício; simplificar o nº de escalões de determinados indicadores (e.g. antiguidade, motivos de entrada ou saída, etc.); atribuir ao *Dashboard* uma maior relevância, remetendo o TB propriamente dito (tabelas) para um segundo plano; identificar os indicadores que merecem maior atenção; implementar alertas numa óptica de gestão por excepção; automatizar a actualização da informação; TB passar a ser constituído por um ficheiro único; detalhar um procedimento de elaboração do TB; proteger contra escrita o ficheiro Excel disponibilizado aos destinatários.

É necessário ter em consideração que o formato actual do TB existe há cerca de uma década e é considerado “completo”, pelo que poderá existir alguma resistência à mudança.

Assim, no âmbito da resistência à mudança, o apoio da gestão de topo será especialmente determinante na fase de implementação. A formação surge, neste contexto, como o principal aliado.

Por fim, é de salientar uma limitação a este Projecto, o âmbito geográfico. Embora o Grupo EDP esteja presente em várias geografias, este Projecto centrou-se unicamente nas empresas portuguesas residentes em SAP.

11. BIBLIOGRAFIA

- Bancaleiro, J. (2006), *Scorecard de Capital Humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: RH Editora.
- Beatty, R.; Becker, B; Huselid, M. (2005), *Scorecard para Recursos Humanos: Conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Caldeira, J. (2010), *Dashboards: comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Almedina.
- Eckerson, W. (2006), *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring and Managing Your Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Few, S. (2006), *Information Dashboard Design: The effective Visual Communication of Data*. Sebastopol: O'Reilly.
- Malik, S. (2005), *Enterprise Dashboards: Design and Best Practices for IT*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Meyer, M. (2002), *Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parmenter, D. (2007), *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Wiley.
- <http://www.edp.pt>

12. ANEXOS

Anexo 1: Guião de Entrevista.

Guião de Entrevista

Esta entrevista insere-se no âmbito do Projecto de Mestrado “Novo *Tableau de Bord* para a EDP” e tem como principal objectivo conhecer as necessidades de informação de gestão dos actuais destinatários, bem como avaliar a adequabilidade do *Tableau de Bord* (TB) existente a essas mesmas necessidades.

Questões

1. Para este início de conversa, gostava que enquadrasse as suas principais necessidades de informação de gestão em 3 ou 4 grandes áreas (e.g. caracterização da população, duração e prestação de trabalho, remunerações).
2. Entrando agora num maior nível de detalhe, que indicadores são, para si e tendo em conta a função que desempenha, absolutamente fundamentais (o que é mesmo importante saber)?
3. Considerando as necessidades de informação de gestão já descritas, para que indicadores considera essencial a presença de um histórico/perspectiva de evolução? Por outro lado, em que indicadores considera que a informação mensal seja claramente suficiente?
4. Pode dar-me alguns exemplos de acções/decisões que poderão decorrer da informação recebida (para que são necessários os indicadores/identificar os fins).
5. Como descreveria o TB actual da EDP a um potencial destinatário do mesmo (pode utilizar adjectivos, indicar características principais, etc.)?
6. Uma vez que o TB apresenta um vasto conjunto de indicadores, em que indicadores costuma focar a sua atenção primeiro? Por que motivo(s) são o alvo prioritário da sua atenção?
7. Existem indicadores, no TB actual, que considere irrelevantes/desnecessários? Se sim, quais?
8. Para terminar, peço-lhe que me indique, enquanto destinatário, dois pontos fortes e dois aspectos a melhorar no TB actual (apresentar sugestões).

Obrigada pela colaboração.

Anexo 2: Grelha de análise das entrevistas.

Questões	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C
Principais necessidades de Informação de Gestão	- Gestão de Carreiras/Enquadramento; - Remunerações.	- Remunerações; - Duração e prestação de trabalho.	- Absentismo.
Indicadores fundamentais no âmbito da função exercida	- Baixas; - Evolução de carreira.	- Massa Salarial; - Trabalho Suplementar (nº horas, montante); - Ajudas de Custo (montante); - Absentismo (taxa, duração); - Custos globais.	- Taxa de absentismo; - Folgas; - Férias; - Acidentes de trabalho.
Indicadores prioritários na análise do Tableau de Bord actual	- Indicadores no âmbito da Caracterização da População, nomeadamente movimentações (entradas/saídas) para comparar com a informação que obtém autonomamente.	- Folgas (nomeadamente por gozar); - Trabalho Suplementar (nº horas, montante); - Custos com pessoal.	- Taxa de absentismo.
Indicadores irrelevantes/desnecessários/não utilizados	- Leque salarial interpretativo: não usa e não conhece significado; - Taxa rotação: não usa.	- Trabalho suplementar per capita: pouco útil, quanto muito deverá constar num 3º nível de informação.	- São todos importantes, no entanto poderia ter menos escalões etários, por exemplo.
Presença de Histórico vs Actual	n.a.	- Trabalho Suplementar: mensal e tendência; - Taxa Absentismo: mensal e tendência; - Nº de colaboradores: semestral e sem tendência.	- Informação sobre distribuição por género e habilitações literárias não é necessária mensalmente, mas pode ser interessante comparar com o período homólogo do ano anterior.
Finalidade dos indicadores	- Praticamente não utiliza os indicadores actuais pois necessita de informação nominal.	- Gerir (foco nos indicadores "geríveis").	- Comparação com os valores obtidos autonomamente; - Taxa de absentismo indicada no Tableau é a considerada.
Descrição do Tableau de Bord actual	- Denso; - Demasiado aglutinado (pouco detalhe); - Pouco apelativo (cor verde, distractivo).	- Administrativista; - Genérico (não é dirigido); - Detalhado (muito pormenor).	- Muito arrumado; - Não acrescenta muito valor.
Pontos fortes do Tableau de Bord actual	- Informação completa e sistematizada.	- Informação sistematizada.	- Conteúdo; - Concentra informação essencial; - Algoritmo de cálculo comum a todas as empresas do Grupo.
Aspectos a melhorar no Tableau de Bord actual	- Nível de detalhe; - Forma de apresentação dos indicadores; - Glossário (elaboração/ divulgação); - Apresentar indicadores por empresa de exercício, caso contrário não tem utilidade.	- Glossário (redefinir indicadores, actualizar no início de cada ano, indicar algoritmo de cálculo); - Adoptar óptica de Gestão (empresa de exercício); - Semáforos/alertas; - Pouco orientado (não existe resumo executivo com 3/4 indicadores que descrevam a situação, criar 2/3 níveis de informação).	- Criar uma folha resumo; - Comparar os indicadores principais nas diversas empresas do Grupo (transversalidade); - Forma de apresentação.

Anexo 3: Exemplo do TB actual de uma das empresas do Grupo EDP.

(Os dados constantes neste exemplo são fictícios.)

EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.		2011 - ANO EM CURSO												CUMULAD OU MÉDIA	A / M		
		SITUAÇÃO 31.12.2010	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO			DEZEMBRO	
1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO																	
RH101	ÓRGÃOS SOCIAIS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0	6	M
	CA/CE c/ remuneração	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	M
	CA/CE s/ remuneração	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	M
	Memb. Assomb. Geral	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	M
RH102	MOVIMENTAÇÃO ÓRGÃOS SOCIAIS (c/ Rem.)																0
	ENTRADAS																0
	SAIDAS																0
	ACTIVO INICIO MES	430	427	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	414		417	M
RH103	ACTIVO	427	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	414	414		416	M
	ACTIVO MÉDIO MENSAL	446	424	420	419	419	417	415	415	415	414	414	414	414		417	M
RH103-A	ACTIVO ESTUDOS E CONSULTORIA (Ced.+Prest.Serv.)	50	53	55	58	60	64	64	66	70	74	75				58	M
RH103-B	ACTIVO EDP GÁS (Cedência)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		6	M
RH103-C	Cedidos à Holding	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	M
	TOTAL DE ACTIVOS EM EXERCÍCIO	483	479	480	483	484	485	485	487	491	494	495	420	0	480	M	
RH104	MOVIMENTAÇÃO PESSOAL DO ACTIVO (RH103)																
	ENTRADAS	15	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	A
	ENTRADAS	15	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	A
	Quadro Permanente	0														0	A
	Contrato a Termo	12							1							1	A
	Transferências Grupo EDP	3						1								1	A
	Fin de Contrato Trab. Suspenso	0														0	A
	Passagem de Cont. a Termo a Permanente	0														0	A
	Transf. Trab. Empr. n/ Residentes em SAP-SIAG	0														0	A
	SAIDAS	41	7	1	0	1	3	1	1	0	1	0	0	0	0	15	A
	Mutuo Acordo	0														0	A
	Iniciativa do Empregado	0														0	A
	Despedimento	0														0	A
	Antec. à Pré-Reforma	0														0	A
	Pré-Reforma	0														0	A
	Reforma Antecipada	0														0	A
	Reforma p/velhice/invalidiz	0														0	A
	Falecimento	0	1	1												2	A
	Cessação do Contrato a Termo	13	1				3	1	1		1					7	A
	Fin de Ct. a Termo c/ Passagem p/ o Quadro	0														0	A
	Transferências Grupo EDP	27	5			1										6	A
	Passagem a Contrato Trab. Suspenso	1														0	A
	Transf. Trab. Empr. n/ Residentes em SAP-SIAG	0														0	A
RH106	CONTRATADOS A TERMO	8	7	7	7	7	4	3	3	3	2	2	1	0	4	M	
RH107	ESTAGIÁRIOS	15	15	15	13	13	14	13	15	13	11	11	13	0	13	M	
RH108	MOVIMENTAÇÃO DOS CEDIDOS À HOLDING	2														0	M
	Cedências à Holding	0														0	A
	Regressos da Holding	0														0	A
RH109	QUADRO SUSPENSO	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	M
RH110	REFORMADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
RH111	PENSIONISTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
RH112	TAXA DE ROTAÇÃO (TURN OVER)	0,30%	0,73%	0,12%	0,00%	0,12%	0,00%	0,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	M
RH117	MÉDIA ETÁRIA	50,7	50,8	50,9	51,0	51,1	51,4	51,5	51,6	51,7	51,8	51,9	52,0	0,0	51,4	M	
RH118	ANTIGUIDADE MÉDIA	27	27	27	27	27	27	28	28	28	28	28	28	0	27	M	
RH119	LEQUE SALARIAL INTERPRETATIVO	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	0	2,54	M	
RH121	ESCALÕES ETÁRIOS	453	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	412	0	416	M	
	18 A 24 ANOS	3	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	M	
	25 A 29 ANOS	4	5	5	5	5	4	3	3	2	2	1	1	0	3	M	
	30 A 34 ANOS	20	12	12	11	11	11	10	10	10	8	8	6	0	10	M	
	35 A 39 ANOS	23	25	25	26	26	26	25	25	25	27	27	28	0	26	M	
	40 A 44 ANOS	17	15	15	15	15	15	16	16	16	16	16	17	0	16	M	
	45 A 49 ANOS	84	52	50	47	45	44	44	44	43	43	40	38	0	44	M	
	50 A 54 ANOS	191	181	181	182	181	178	177	174	172	169	170	175	0	178	M	
	55 A 59 ANOS	94	110	109	111	112	115	118	120	122	121	122	124	0	117	M	
	60 A 61 ANOS	11	9	10	10	11	12	12	13	14	18	15	20	0	13	M	
	62 A 64 ANOS	2	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	9	M	
	+ DE 65 ANOS	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	M	
RH122	DISTRIBUIÇÃO POR SEXO	453	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	412	0	416	M	
	Homens	244	224	223	223	223	223	223	222	222	221	221	220	0	222	M	
	Mulheres	209	196	196	196	195	192	192	193	193	193	193	192	0	194	M	
RH123	DISTRIBUIÇÃO POR HABILITÁRIAS	453	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	412	0	416	M	
	Sem Habilitações Base	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
	1º Ciclo do Ensino Básico	10	9	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	0	8	M	
	2º Ciclo do Ensino Básico	31	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	0	28	M	

3º Ciclo do Ensino Básico	108	96	96	97	97	97	96	96	96	96	96	95	0	96	M
Ensino Secundário	156	149	148	148	148	148	150	148	148	148	148	148	0	148	M
Bacharelato	27	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	0	19	M
Licenciatura	107	105	107	109	108	108	105	105	108	108	108	107	0	108	M
Mestrado/Doutoramento	14	10	10	10	10	10	9	8	8	7	7	7	0	9	M
RH124 DISTRIBUIÇÃO POR HORÁRIOS DE TRABALHO	453	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	412	0	416	M
Horário Fixo	23	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	0	22	M
Horário Flexível	325	297	296	296	295	292	292	290	289	289	289	287	0	292	M
Horário de Turnos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
Horário c/ Folgas Retativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
Isonção de Horário de Trabalho	105	101	101	101	101	101	101	103	103	103	103	103	0	102	M
RH125 DISTRIBUIÇÃO DE ACTIVOS POR ESCALÕES DE ANTIGUID	453	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	412	0	416	M
Até 1 ano	9	2	2	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	M
Mais de 1 até 2 anos	0	5	5	7	5	4	3	2	2	1	1	0	0	3	M
De 3 até 5 anos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
De 6 até 10 anos	25	18	17	17	17	17	17	17	17	15	15	15	0	17	M
De 11 até 15 anos	23	30	29	28	28	28	27	27	27	29	29	28	0	28	M
De 16 até 20 anos	18	11	13	14	14	14	15	14	14	14	13	14	0	14	M
De 21 até 25 anos	56	26	24	23	21	19	18	19	18	17	18	17	0	20	M
De 26 até 30 anos	227	196	187	179	175	175	172	165	158	153	151	146	0	169	M
De 31 até 35 anos	78	115	124	132	136	138	143	150	158	162	164	169	0	145	M
De 36 até 40 anos	11	13	14	15	16	16	16	16	16	18	18	18	0	16	M
Mais de 40 anos	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	M
RH126 DISTRIBUIÇÃO DE ACTIVOS POR NÍVEL PROFISSIONAL	453	420	419	419	418	415	415	415	415	414	414	412	0	416	M
Praticantes/Aprendizes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
Não Qualificados	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	M
Semiqualficados	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	0	9	M
Qualificados e Altam. Qualif.	287	264	263	263	262	262	263	261	261	261	261	260	0	262	M
Quadros Intermediários	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	M
Quadros médios	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	0	18	M
Quadros superiores	104	90	90	90	90	87	86	83	84	83	83	82	0	86	M
Dirigentes	34	38	38	38	38	38	38	42	42	42	42	42	0	40	M

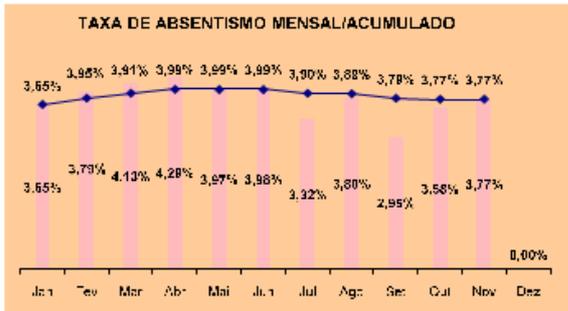
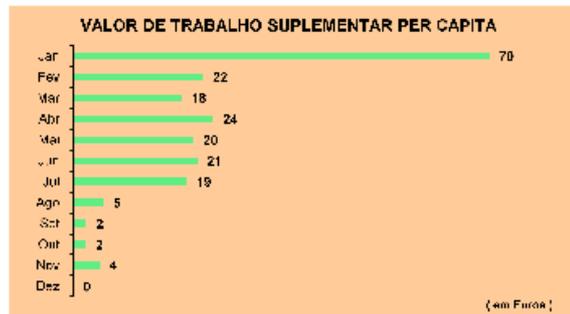
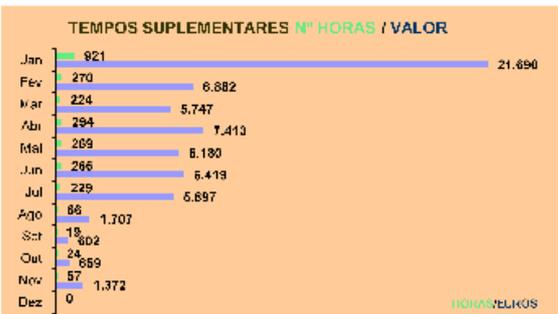
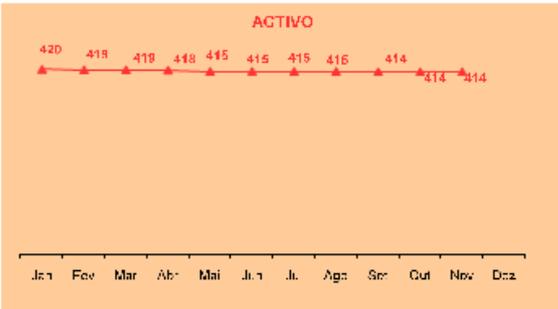
 EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.		2011 - ANO EM CURSO							(A) CUMULADO em (M) DÍGITA	A / M
		SITUAÇÃO 31-12-2010	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO		
EMPREGADOS AO SERVIÇO										
EDP VALOR										
APOIO CORPOS SOCIAIS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	M
STAFF CORPORATIVO	12	12	11	11	11	11	11	11	12	M
DIRECÇÃO DE RISCOS SEGURÁVEIS	5	5	5	5	5	5	5	5	5	M
DIRECÇÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO	14	13	13	13	13	13	13	13	13	M
DIRECÇÃO DE TESOUREARIA E CONTAS DE TERCEIROS	78	78	77	77	77	77	77	77	78	M
DIRECÇÃO DE CONTABILIDADE E REPORTE FINANCEIRO	44	41	41	41	40	40	39	39	42	M
DIRECÇÃO DE INSTALAÇÕES E SERVIÇOS	91	87	88	88	88	88	88	88	87	M
DIRECÇÃO DE SERVIÇOS DE RECURSOS HUMANOS	80	77	77	77	77	77	77	77	77	M
DIRECÇÃO DE FORMAÇÃO RECRUTAMENTO E DOCUMENTAÇÃO	19	20	21	21	21	21	20	20	20	M
DIRECÇÃO DE NEGOCIAÇÃO E COMPRAS	32	32	32	32	32	32	32	32	32	M
DIRECÇÃO DE LOGÍSTICA E MATERIAIS	47	45	45	45	45	45	45	45	45	M
DIRECÇÃO PROJECTO LINCE	3	3	3	3	3	3	3	3	3	M
RH12 REPARTIÇÃO DO ACTIVO (RH103)	427	415	415	415	414	414	414	414	414	
CEDIDOS ESTUDOS E CONSULTORIA	10	12	12	12	12	12	12	12	11	M
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESTUDOS E CONSULTORIA	40	52	54	58	62	63	63	63	47	M
CEDIDOS EDP GÁS	6	6	6	6	6	6	6	6	6	M
CEDIDOS À HOLDING	2	2	2	2	2	2	2	2	2	M
TOTAL DE ACTIVOS EM EXERCÍCIO NA EDP VALOR	493	485	487	491	494	495	420	0	490	M

EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.		2011 - ANO EM CURSO											A / M	
		SITUAÇÃO 31-12-2010	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	(A) CUMULADO ou (M) MÉDIA		
2. DURAÇÃO E PRESTAÇÃO DE TRABALHO														
RH201	POTENCIAL TEÓRICO	853.572,00	60.487,00	69.820,00	60.504,50	66.134,50	69.604,50	69.102,00	62.869,50	65.924,75		725.172,25	A	
RH202	HORAS TEÓRICAS	760.924,17	55.948,15	67.144,81	52.858,44	53.739,86	44.842,99	58.310,92	57.254,35	58.231,53		640.546,78	A	
RH203	HORAS DE FALTA	27.716,20	2.400,47	2.669,00	2.104,30	1.782,82	1.704,51	1.717,27	2.051,06	2.194,22	0,00	24.136,43	A	
RH204	HORAS DE FALTA POR SINISTRO	223,44	144,50	159,50	0,00	0,00	23,00	167,00	76,00	98,75		1.086,25	A	
RH205	HORAS DE FALTA POR DOENÇA	13.637,45	1.398,00	1.523,00	1.202,00	1.161,00	1.293,50	1.161,50	1.032,50	1.341,15		14.752,65	A	
RH206	HORAS DE FALTA POR MATERN. MOT.FAMIL.	9.443,51	534,10	584,94	422,42	390,14	164,89	143,55	303,20	397,13		4.368,46	A	
RH207	HORAS DE FALTA POR OUT.FALTAS JUSTIF.	3.859,39	283,04	356,38	463,06	203,31	202,84	211,13	232,20	287,15		3.158,65	A	
RH208	HORAS DE FALTA POR FALTAS INJUSTIF.	552,22	40,83	45,18	18,82	28,37	20,28	34,09	407,16	70,04		770,42	A	
RH209	HORAS REALIZADAS	733.207,96	53.547,68	64.475,81	50.752,14	51.957,04	43.138,48	54.593,65	55.203,29	56.037,30	0,00	616.410,34	A	
RH210	HORAS EFECTIVAMENTE TRABALHADAS.	735.822,86	53.841,62	64.744,84	51.018,00	52.186,12	43.204,24	56.612,77	55.226,95	56.094,07	0,00	619.048,98	A	
RH211	TAXA DE ABSENTISMO	3,64%	4,29%	3,97%	3,98%	3,32%	3,80%	2,95%	3,58%	3,77%	0,00%	3,77%	M	
RH212	INFLUÊNCIA DO SINISTRO NA TAXA DE ABSENTISMO	0,81%	6,02%	5,96%	0,00%	0,00%	1,35%	9,72%	3,71%	4,50%	0,00%	4,50%	M	
RH213	INFLUÊNCIA DA DOENÇA NA TAXA DE ABSENTISMO	49,20%	58,24%	57,04%	57,07%	65,12%	75,89%	67,64%	50,34%	61,12%	0,00%	61,12%	M	
RH214	INFLUÊNCIA DA MAT. MOT. FAMILIARES NA TAXA DE ABSENTISMO	34,07%	22,25%	21,92%	20,06%	21,88%	9,67%	8,36%	14,78%	18,10%	0,00%	18,10%	M	
RH215	INFLUÊNCIA DAS OUT. FALTAS JUSTIF. NA TAXA DE ABSENTISMO	13,92%	11,79%	13,35%	21,56%	11,40%	11,90%	12,29%	11,32%	10,09%	0,00%	13,09%	M	
RH216	INFLUÊNCIA DAS FALTAS INJUSTIFICADAS NA TAXA DE ABSENTISMO	1,99%	1,70%	1,69%	0,89%	1,59%	1,19%	1,99%	19,85%	3,19%	0,00%	3,19%	M	
RH217	PARCELA DE ABS. REMUNERADO NA TAXA DE ABSENTISMO	48,00%	34,04%	35,27%	42,04%	33,29%	21,57%	20,65%	26,10%	31,19%	0,00%	31,19%	M	
RH218	PARCELA DE ABS. NÃO REMUNERADO NA TAXA DE ABSENTISMO	1,99%	1,70%	1,69%	0,89%	1,59%	1,19%	1,99%	19,85%	3,19%	0,00%	3,19%	M	
RH219	PARCELA DE ABS. PARCIALMENTE REMUN. NA TAXA DE ABSENTISMO	50,01%	64,26%	63,04%	57,07%	65,12%	77,24%	77,36%	54,05%	65,62%	0,00%	65,62%	M	
RH220	HORAS EM FORMAÇÃO PROFISSIONAL	6386,44	157,86	580,00	325,15	110,05	19,13	565,13	356,40	366,09		4.026,99	A	
RH221	ABSENTISMO POR ACTIVIDADE SINDICAL	35,49	2,00	10,72	4,00	0,00	16,05	2,78	14,05	11,23		123,53	A	
RH222	ABSENTISMO POR COMISSÃO E SUBCOMISSÕES DE TRABALHADORES	7,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	A	
RH223	HORAS DE FALTA PER CAPITA	5,20	5,74	6,43	5,08	4,30	4,11	4,15	4,95	5,30	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH224	Nº DE HORAS TRABALHO SUPLEMENTAR	2.614,90	293,94	269,03	265,86	229,06	65,76	19,12	23,66	56,77	0,00	2.638,64	A	
	Em Dias Úteis	328,67	3,00	111,19	140,84	74,31	1,25	-21,93	5,00	3,02		816,50	A	
	Em Dias Descanso e Feriados	2.134,90	296,94	159,84	125,02	154,77	55,51	36,05	18,66	53,75		1.796,14	A	
	Pagas como Suplementares	151,33	-6,00	-2,00			9,00	5,00				26,00	A	
RH225	VALOR DO TRABALHO SUPLEMENTAR	81700,93	9828,46	8378,66	8636,24	7894,13	2258,39	884,57	874,58	1834,32	0,00	86702,50	A	
	Trabalho Suplementar	61860,70	7413,31	6179,55	6418,96	5897,35	1707,16	602,30	659,09	1372,43		64569,55	A	
	Abono Ref. Trab. Extra	5148,31	654,49	731,47	692,78	596,16	145,78	139,22	58,96	135,94		6797,68	A	
	TSU	14691,92	1760,66	1467,64	1524,50	1400,62	405,45	143,05	156,53	325,95	0,00	15335,27	A	
RH226	TRABALHADORES COM TRABALHO SUPLEMENTAR		23	17	11	12	6	8	3	3		16	M	
RH227	VALOR DE TRABALHO SUPLEMENTAR PER CAPITA	15,44	23,51	20,19	20,81	19,02	5,05	2,14	2,11	4,43	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH228	MÉDIA DE TRABALHO SUPLEMENTAR	431,69	427,32	492,86	785,11	657,84	376,40	110,57	291,53	611,44	0,00	496,78	M	
RH229	FOLGAS DE COMPENSAÇÃO	1370	1,401	1,399	1,353	1,293	1,256	1,211	1,132	980		1,295	M	
RH230	DISPENSAS DE ISOLAMENTO	75	54	54	51	49	49	47	39	31		52	M	
RH231	HORAS DE EXPOSIÇÃO AO RISCO	735.823	53.842	64.745	51.018	52.186	43.204	56.613	55.227	56.094	0	619.049	A	



EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.

INFORMAÇÃO MENSAL - 2011



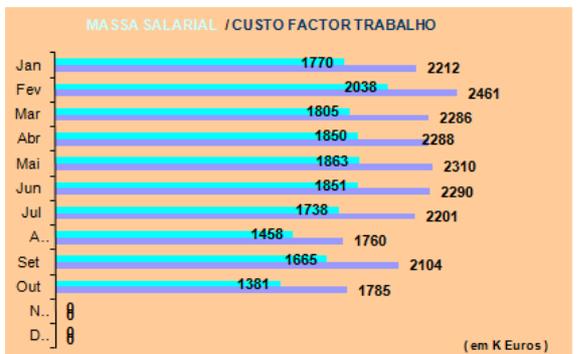
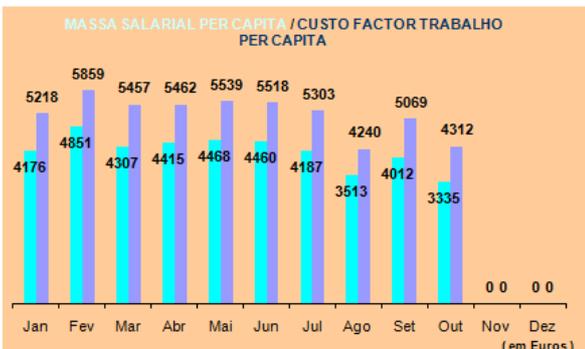
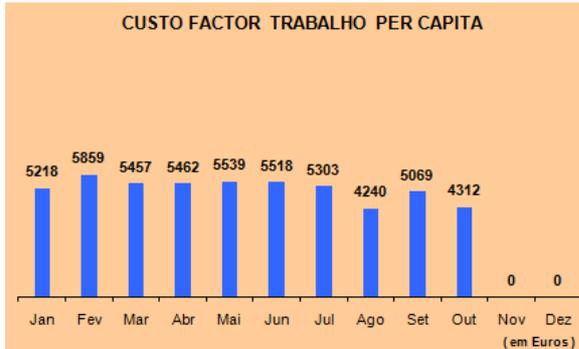
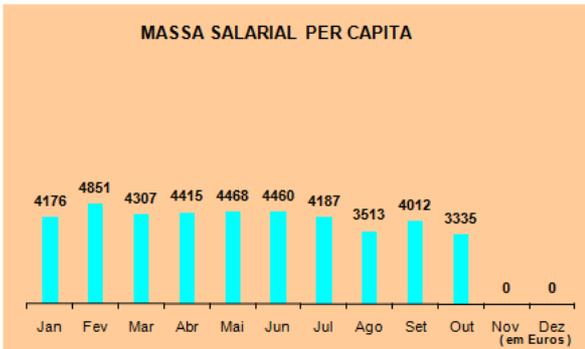
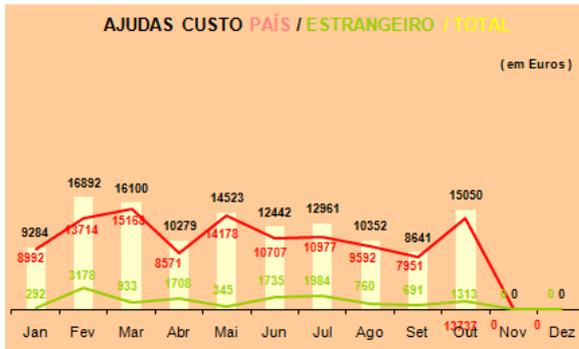
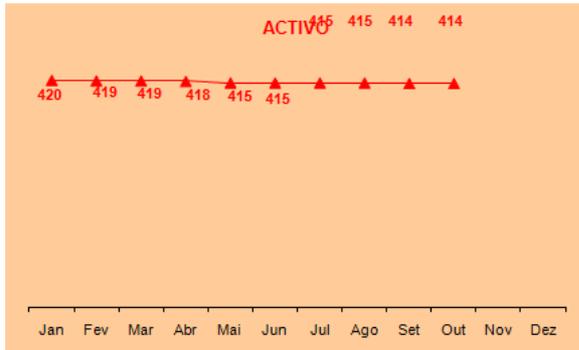
EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.		2011 - ANO EM CURSO												
		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	ACUMULAD OU (MÉDIA)	A M	
1 REMUNERAÇÕES E ENCARGOS SOCIAIS														
RH301	ENCARGOS COM REMUNERAÇÕES E ABONOS DIVERSOS	2.104.874	2.104.768	2.135.745	2.107.669	2.004.547	1.567.455	1.921.434	2.217.879	0	0	20.489.148	A	
RH302	ENCARGOS FIXOS	1.626.882	1.617.141	1.632.132	1.506.578	1.458.323	1.203.807	1.484.337	1.585.737	0	0	15.456.188	A	
	Remuneração dos Órgãos Sociais	28.806	25.423	28.275	26.684	27.214	18.472	28.303	27.214	0	0	261.883	A	
	Remuneração-base	868.450	862.253	860.514	857.941	875.780	869.132	869.244	868.916	0	0	8.675.718	A	
	Remuneração antiguidade	127.924	126.933	127.145	127.605	125.602	127.539	127.801	127.562	0	0	1.276.008	A	
	Remuneração de Férias	95.530	94.025	92.440	93.526	93.827	94.632	93.227	94.807	0	0	928.691	A	
	Remuneração Período de Férias	53.280	47.974	75.492	-18.886	-79.261	-272.579	-51.692	30.297	0	0	-27.464	A	
	Remuneração de Natal	91.444	90.859	67.258	88.686	90.395	90.259	91.334	90.576	0	0	902.429	A	
	Remanescente	478	477	486	459	3.132	5.649	-7.433	502	0	0	4.953	A	
	Compensação por Estágio	17.177	16.878	16.644	12.962	13.901	10.377	20.469	10.184	0	0	152.822	A	
	Segurança Social - Taxa Social	338.299	346.708	338.361	314.280	302.827	256.239	310.066	330.200	0	0	3.228.929	A	
	Seguro de Acidentes de Trabalho	5.495	5.411	5.498	5.120	4.906	4.089	4.988	5.478	0	0	52.219	A	
RH303	ENCARGOS VARIÁVEIS	201.133	149.246	165.140	185.423	210.685	103.699	152.195	130.028	0	0	1.596.003	A	
	Tempos Suplementares de Trabalho	5.747	7.413	6.180	6.419	5.897	1.707	602	659	0	0	63.197	A	
	Abono para Refeições	507	654	731	693	596	146	139	59	0	0	6.662	A	
	Subsídio Isenção de Horário de Trabalho	64.367	63.993	64.687	64.321	58.398	63.808	63.656	63.111	0	0	633.783	A	
	Subsídio de Turnos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Subsídio de Folgas Rotativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Subsídio de Disponibilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Subsídio Isol. Estal. Transp.	1.170	1.100	1.144	1.166	1.116	1.193	1.201	1.200	0	0	11.785	A	
	Subsídio de Coordenação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Abono para Falhas	377	377	377	377	377	377	377	377	0	0	3.746	A	
	Remuneração Trabalho Nocturno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Remuneração Excesso Horário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Remunerações Comissões/Prémios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Encargos Sit. Especiais de Trabalho	9.434	7.364	7.677	7.279	4.071	6.256	6.326	6.429	0	0	67.736	A	
	Avença Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Ajudas de Custo - País	15.168	8.571	14.178	10.707	10.977	9.992	7.951	13.737	0	0	113.587	A	
	Ajudas de Custo - Estrangeiro	933	1.708	345	1.735	1.984	760	691	1.313	0	0	12.937	A	
	Transportes Desl. Estaduais- País	21.516	24.270	26.059	26.290	37.622	9.374	13.225	15.597	0	0	221.612	A	
	Transportes Desl. Estaduais-Estrang.	-12.817	25.650	30.052	28.095	76.506	1.755	24.385	-29.746	0	0	181.555	A	
	Despesas de Representação	21.215	8.146	13.709	6.593	13.140	8.730	5.918	8.109	0	0	97.231	A	
	Fardamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Formação Profissional	73.517	0	0	31.749	0	0	27.724	49.182	0	0	182.171	A	
RH304	ENCARGOS SOCIAIS DIVERSOS	276.859	338.381	338.473	413.668	335.539	259.949	282.911	502.115	0	0	3.416.958	A	
	Subs. Alimentação	90.254	78.742	90.303	77.632	86.915	92.515	92.470	81.587	0	0	860.984	A	
	Prémio de Assiduidade	42.456	42.361	42.185	42.800	41.855	42.660	42.635	42.908	0	0	422.161	A	
	Prémio de Desempenho	187.823	208.673	196.510	191.187	189.560	189.560	189.560	177.133	0	0	1.906.650	A	
	Prémio de Passagem à Reforma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Complemento Indemnização p/ Ces.Trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Prém Anl 25 A e Pas Reforma	0	0	972	0	0	0	0	0	0	0	3.046	A	
	Subs. Estuda. Trat. e Descendentes	22.151	17.764	11.345	97.949	21.249	14.555	16.880	28.305	0	0	265.428	A	
	Seguro Acidentes Pessoais	674	670	671	671	674	673	673	673	0	0	6.721	A	
	Seg. Acid. Pes-Pi Flex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Seg. Vida - Pi Flex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Custo Acção Social Flex	0	0	0	0	0	2.317	486	548	0	0	3.351	A	
	Seg. Cred. Hab-Pi Flex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Rest. Fig. Compensatórias	35	35	35	35	35	35	35	35	0	0	354	A	
	Subs. Act. Sociais Culturais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Outros Encargos Complementares	-66.534	-9.884	-3.545	3.393	-4.749	-82.367	-82.512	170.926	0	0	-74.420	A	
	Colónias e Campos de Férias	0	0	0	0	0	0	22.684	0	0	0	22.684	A	
RH305	ENCARGOS COMPLEMENTARES DE ASSISTÊNCIA	210.310	209.315	202.142	208.984	223.300	210.444	210.601	-405.371	0	0	1.489.454	A	
RH306	ENCARGOS COM REFORMAS	154.287	154.287	154.287	154.287	169.638	156.533	156.533	-459.554	0	0	948.874	A	
	Complement. Pensões Reforma e Sobrevivência	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Remuneração dos Inactivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Fundo de Pensões Benefício Definido	154.287	154.287	154.287	154.287	169.638	156.533	156.533	-459.554	0	0	948.874	A	
	Benefícios Futuros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
RH307	OUTROS ENCARGOS COMPLEMENTARES	3.371	2.775	1.682	2.459	1.425	1.873	2.007	1.945	0	0	23.453	A	
	Comp. Subsídio Doença	755	950	796	691	657	515	551	461	0	0	6.475	A	
	Comp. Acidente Trabalho	-30	30	-8	169	33	-184	-35	-184	0	0	-64	A	
	Comp. Subs. Desc. Incapazes	748	554	554	554	554	554	554	554	0	0	5.674	A	
	Comp. Subs. Mat. Nasc. e Casamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Comp. Subs. Morte e Funeral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	Subsídios Supletivos	1.898	1.242	339	1.044	181	604	937	1.113	0	0	11.368	A	
	Outros Complementos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
RH308	ASSISTÊNCIA MÉDICA	52.652	52.252	46.173	52.238	52.238	52.238	52.061	52.238	0	0	517.126	A	
	Serviços Médicos	58.686	58.273	58.214	58.273	58.273	58.273	58.095	58.273	0	0	583.494	A	
	Tx. Compar. Pessoal na Saúde	-6.035	-6.020	-12.040	-6.035	-6.035	-6.035	-6.035	-6.035	0	0	-66.368	A	
	Assist. Médica/Seg Saúd-Pi Flex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	A	
	CUSTOS PLANO FLEX.	0	0	0	0	0	2.317	486	548	0	0	3.351	A	
RH309	ENCARGOS COM PESSOAL	2.217.114	2.261.368	2.279.437	2.229.289	2.105.940	1.763.602	2.066.144	1.774.728	0	0	21.335.680	A	
RH310	CUSTO FACTOR TRABALHO (C.F.T.)	2.286.379	2.288.460	2.309.612	2.289.968	2.200.634	1.759.627	2.103.732	1.785.294	0	0	21.496.719	A	
RH311	MASSA SALARIAL	1.804.695	1.849.794	1.863.344	1.851.073	1.737.501	1.457.893	1.664.799	1.380.506	0	0	17.417.590	A	

 EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.	2011 - ANO EM CURSO											
	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	(A) CUMULADO em (M) MÉDIA	A / M	
# INDICADORES E RÁCIOS SOBRE REMUNERAÇÕES ENCARGOS SOCIAIS												
RH401 ENCARGOS COM PESSOAL PER CAPITA (EUROS)	5.397	5.466	5.372	5.075	4.250	4.979	4.287	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 MASSA SALARIAL PER CAPITA (EUROS)	4.415	4.468	4.460	4.187	3.513	4.012	3.335	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 CUSTO FACTOR TRABALHO PER CAPITA (EUROS)	5.462	5.539	5.518	5.303	4.240	5.069	4.312	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 REM. NORMAL MÉDIA / ACTIVO MÉDIO (EUROS)	2.361	2.368	2.375	2.413	2.402	2.403	2.407	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 REMUNERAÇÃO MÉDIA LÍQUIDA / ACTIVO MÉDIO (EUROS)	5.023	5.122	5.079	4.830	3.777	4.630	5.357	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 RELAÇÃO DE REM. BASE COM ENCARGOS COM PES:	% 38,13%	37,75%	38,48%	41,59%	49,28%	42,07%	48,96%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 RELAÇÃO DE ENC. SOCIAIS OBRIGAT. COM C.F.T.	% 15,42%	14,92%	13,98%	14,01%	14,83%	15,01%	18,84%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	
RH401 RELAÇÃO DE ENC. C. REFORMAS COM C.F.T.	% 6,74%	6,68%	6,74%	7,71%	8,90%	7,44%	-25,74%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	M	



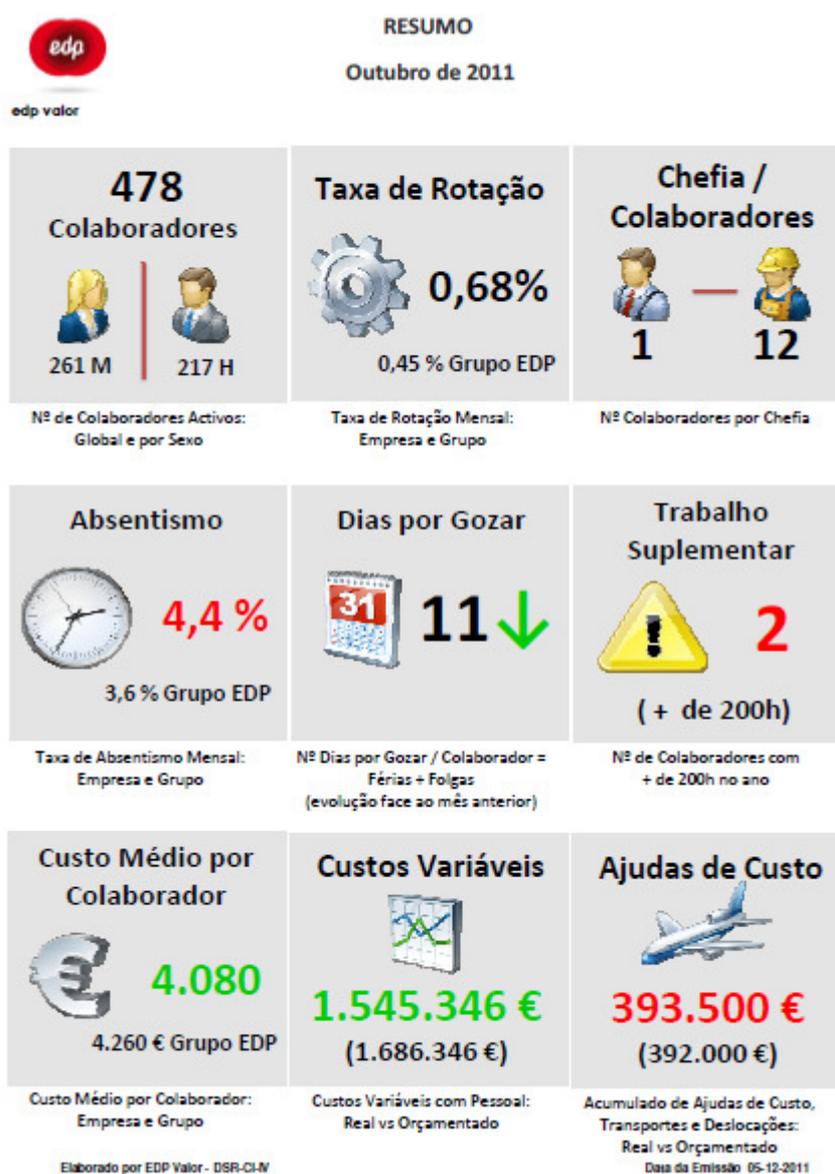
EDP Valor - Gestão Integrada de Serviços, S. A.

INFORMAÇÃO MENSAL - 2011



Anexo 4: Proposta de um novo TB para a EDP.

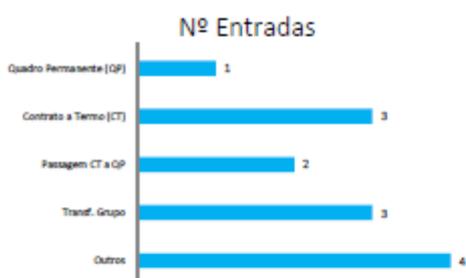
(Os dados constantes nesta proposta são fictícios.)





Caracterização da População

Outubro de 2011



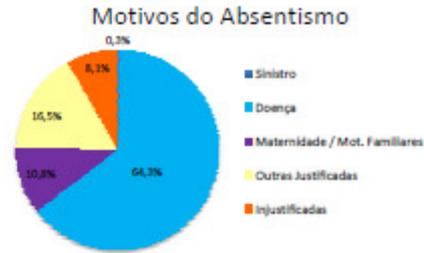
Elaborado por EDP Valor - DSR-CLIV

Data da Emissão 05-12-2011

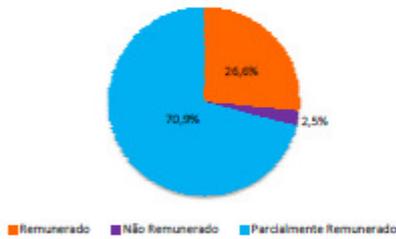


Duração e Prestação de Trabalho

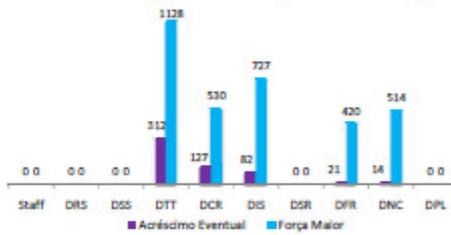
Outubro de 2011



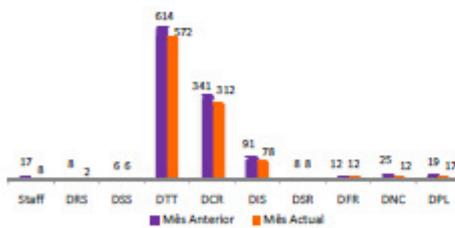
Tipos de Absentismo



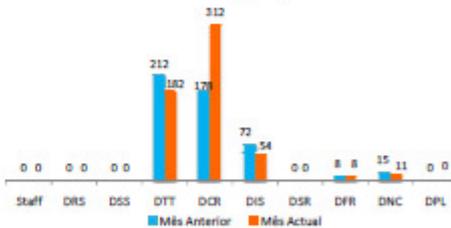
Trabalho Suplementar por Motivo (h)



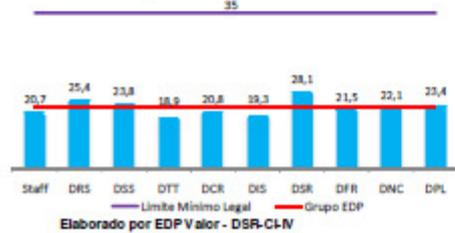
Nº Dias de Férias por Gozar



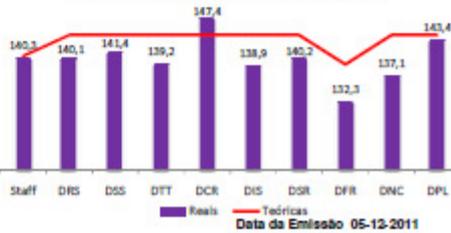
Nº Dias de Folgas por Gozar



Nº Médio de Horas Formação por Colaborador



Nº Horas Mensais Efectivamente Trabalhadas por Colaborador



Elaborado por EDP Valor - DSR-CI-V

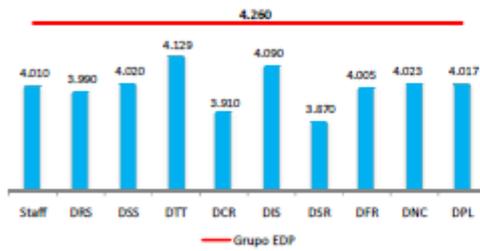
Data da Emissão 05-12-2011



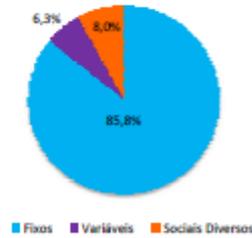
Remunerações e Benefícios

Outubro de 2011

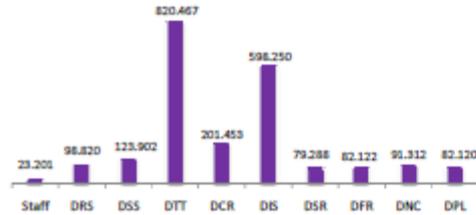
Custo Médio por Colaborador (€)



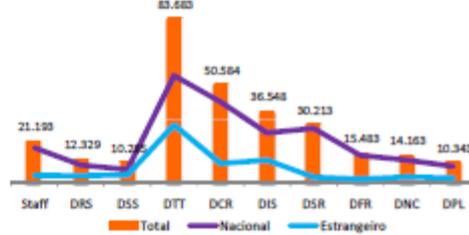
Distribuição de Encargos com Remunerações e Abonos



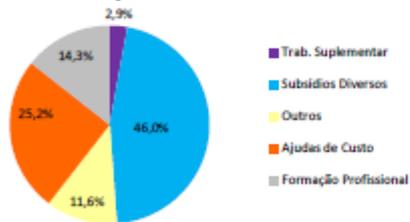
Custos com Pessoal (€)



Ajudas de Custo (€)



Distribuição de Custos Variáveis



Custos com Assistência Médica

Mensal | Acumulado

Real: 57.115€ | 494.200€

Orçamentado: 56.497€ | 496.862€



EMPRESA: 6390 - EDP Valor

GLOSSÁRIO

CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO	Dez-10	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11	Out-11	Nov-11	Dez-11	(A)cum ou (M)édia	A / M
ACTIVOS EM EXERCÍCIO	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
Activos	405	408	406	404	402	405	410	409	409	411	414	-	-	408	M
Activos Estudos e Consultoria (Ced + Prest. Serv.)	29	29	28	32	35	36	36	36	36	36	36	-	-	34	M
Activos EDP Gás (Cedência)	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	-	-	4	M
Cedidos à Holding	1	1	-	-	1	2	-	-	-	-	1	-	-	1	M
MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL															
ENTRADAS	3	-	4	4	4	5	5	-	-	2	3	-	-	27	A
Quadro Permanente	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	A
Contrato a Termo	3	-	2	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	5	A
Passagem de Cont. a Termo a Permanente	-	-	2	-	-	2	-	-	-	1	1	-	-	6	A
Transferências Grupo EDP	-	-	-	4	-	3	2	-	-	1	2	-	-	12	A
Outros motivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	A
SAÍDAS	-	2	2	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	8	A
Mútuo Acordo	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	A
Iniciativa do Empregado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	A
Despedimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	A
Reforma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	A
Falecimento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	A
Cessaçao do Contrato a Termo	-	-	2	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	3	A
Transferências Grupo EDP	-	2	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	A
Outros motivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	A
ÓRGÃOS SOCIAIS	7	-	-	7	M										
CA/CE cf remuneração	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	-	-	3	M
CA/CE cf remuneração	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	2	M
Memb. Assemb. Geral	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-	-	2	M
CONTRATADOS A TERMO	9	9	8	10	11	13	18	16	14	18	19	-	-	14	M
ESTAGIÁRIOS	20	20	21	22	22	16	13	13	11	10	8	-	-	16	M
QUADRO SUSPENSO	-	-	-	0	M										
REFORMADOS	-	-	-	0	M										
PENSIONISTAS	-	-	-	0	M										
TAXA DE ROTAÇÃO	0,7%	0,5%	1,4%	1,6%	0,9%	1,1%	1,1%	0,2%	0,0%	0,4%	0,7%	0,0%	0,0%	0,8%	M
TAXA DE CONTRATADOS A TERMO	2,1%	2,0%	1,8%	2,3%	2,5%	2,9%	4,0%	3,6%	3,1%	3,9%	4,2%	0,0%	0,0%	3,0%	M
TAXA DE REFORMADOS	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	M
TAXA DE PENSIONISTAS	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	M
TAXA DE ESTAGIÁRIOS	4,6%	4,5%	4,8%	5,0%	5,0%	3,6%	2,9%	2,9%	2,4%	2,2%	1,8%	0,0%	0,0%	3,5%	M
MÉDIA ETÁRIA	49,1	49,1	49,1	49,1	49,0	49,0	49,0	49,0	49,3	49,3	49,2	-	-	49,1	M
ANTIGUIDADE MÉDIA	25,5	25,5	25,5	25,5	25,2	25,2	25,2	25,2	25,2	25,2	25,3	-	-	25,3	M
DISTRIBUIÇÃO POR ESCALÕES ETÁRIOS	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
18 a 24 anos	9	9	7	9	9	10	10	10	10	10	10	-	-	9	M
25 a 29 anos	5	7	7	7	8	8	9	9	9	9	10	-	-	8	M
30 a 39 anos	16	17	17	17	17	17	18	18	18	18	19	-	-	18	M
40 a 49 anos	20	20	20	20	20	20	20	20	20	22	20	-	-	20	M
50 a 54 anos	230	230	230	230	230	233	230	229	229	229	229	-	-	230	M
55 a 59 anos	121	121	121	121	121	121	122	122	122	122	122	-	-	122	M
60 a 64 anos	26	26	26	26	26	26	31	31	31	31	33	-	-	29	M
+ de 65 anos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	-	-	10	M
DISTRIBUIÇÃO POR SEXO	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
Homens	241	243	240	241	241	242	242	242	241	242	242	-	-	242	M
Mulheres	196	197	198	199	200	203	208	207	208	209	212	-	-	204	M
DISTRIBUIÇÃO POR HAB. LITERÁRIAS	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
Sem Habilitações Base	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	M
1º Ciclo do Ensino Básico	9	9	7	7	8	8	8	8	8	10	10	-	-	8	M
2º Ciclo do Ensino Básico	31	31	31	31	31	35	36	35	35	35	35	-	-	34	M
3º Ciclo do Ensino Básico	100	100	100	102	102	102	104	104	104	104	104	-	-	103	M
Ensino Secundário	155	155	155	155	155	155	156	156	156	156	158	-	-	156	M
Bacharelato	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	-	-	26	M
Licenciatura	106	109	109	109	109	109	109	109	109	109	111	-	-	109	M
Mestrado/Doutoramento	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	10	-	-	10	M
DISTRIBUIÇÃO POR HORÁRIOS DE TRABALHO	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
Horário Fixo	18	21	19	21	22	24	29	29	29	31	33	-	-	26	M
Horário Flexível	319	319	319	319	319	320	320	319	319	319	320	-	-	319	M
Horário de Turnos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	M
Horário cf Folgas Potativas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	M
Isenção de Horário de Trabalho	100	100	100	100	100	101	101	101	101	101	101	-	-	101	M
DISTRIBUIÇÃO POR ESCALÕES DE ANTIGUIDADE	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
Até 1 ano	3	6	4	6	6	10	10	10	10	10	10	-	-	8	M
1 a 2 anos	1	1	1	1	2	2	4	3	3	3	3	-	-	2	M
3 a 5 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	M
6 a 10 anos	20	20	20	20	20	20	21	21	21	21	21	-	-	21	M
11 a 20 anos	40	40	40	40	40	40	42	42	42	44	44	-	-	41	M
21 a 30 anos	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	-	-	280	M
31 a 40 anos	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	-	-	85	M
+ de 40 anos	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	11	-	-	8	M
DISTRIBUIÇÃO POR NÍVEL PROFISSIONAL	437	440	438	440	441	445	450	449	449	451	454	-	-	446	M
Praticantes/Aprendizes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	M
Não Qualificados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	M
Semiqualificados	20	20	18	18	18	19	22	21	21	23	25	-	-	21	M
Qualificados e Altam. Qualif.	250	250	250	252	252	252	253	253	253	253	254	-	-	252	M
Quadros intermédios	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	-	-	2	M
Quadros médios	22	25	25	25	26	30	30	30	30	30	30	-	-	28	M
Quadros superiores	105	105	105	105	105	104	104	104	104	104	104	-	-	104	M
Dirigentes	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	-	-	39	M



GLOSSÁRIO

EMPRESA: 6390 - EDP Valor

DURAÇÃO E PRESTAÇÃO DE TRABALHO	Dez-10	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11	Out-11	Nov-11	Dez-11	(A)Jem ou (M)édia	A / M
POTENCIAL TEÓRICO	58.019	60.010	62.100	61.010	63.010	65.901	64.567	65.019	66.019	67.919	64.680	-	-	640.235	A
HORAS TEÓRICAS	55.010	58.902	60.101	60.234	62.303	61.092	62.093	63.029	63.098	65.092	62.093	-	-	618.037	A
HORAS DE FALTA	2.151	1.577	1.958	1.925	2.313	2.670	2.490	2.651	2.393	2.378	2.132	0	0	22.378	A
Sinistro	22	25	-	-	-	144	31	-	29	31	20	-	-	280	A
Doença	1.150	650	690	691	1.163	1.223	1.122	1.215	1.120	1.101	900	-	-	9.873	A
Maternidade / Motivos Familiares	540	542	766	921	775	974	1.009	815	807	820	811	-	-	8.241	A
Outras Faltas Justificadas	430	350	356	300	331	322	300	200	344	343	320	-	-	3.166	A
Faltas Injustificadas	9	10	47	13	45	6	30	422	83	83	81	-	-	818	A
HORAS DE FALTA PER CAPITA	5	5,30	4,30	5,20	4,90	5,60	5,30	5,50	5,10	5,00	5,12	-	-	5	M
HORAS REALIZADAS	55.382	59.777	61.867	60.777	62.777	65.668	64.334	64.786	65.786	67.886	64.447	-	-	637.905	M
HORAS EFECTIVAMENTE TRABALHADAS	58.929	59.878	61.968	60.878	62.878	65.769	64.435	64.887	65.887	67.787	64.548	-	-	638.915	A
HORAS EM FORMAÇÃO PROFISSIONAL	323	641	543	73	313	806	179	116	349	359	377	-	-	3.525	A
TAXA DE ABSENTISMO	0,1%	4,5%	4,2%	4,2%	4,5%	5,0%	5,3%	5,1%	1,0%	1,0%	3,4%	0,0%	0,0%	3,6%	M
Influência do Sinistro	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,4%	2,4%	0,0%	1,2%	1,3%	0,9%	0,0%	0,0%	1,3%	M
Influência da Doença	0,0%	54,4%	38,7%	45,5%	50,5%	44,7%	43,9%	45,3%	46,2%	0,0%	42,2%	0,0%	0,0%	44,1%	M
Influência da Maternidade/Motivos Familiares	0,0%	23,4%	40,1%	41,3%	33,3%	35,6%	39,4%	31,1%	35,0%	34,5%	38,1%	0,0%	0,0%	36,8%	M
Influência das Outras faltas justificadas	35,1%	22,2%	19,1%	12,0%	14,3%	12,1%	12,0%	7,5%	14,4%	19,0%	15,0%	0,0%	0,0%	14,1%	M
Influência das Faltas Injustificadas	64,9%	0,6%	2,5%	0,6%	1,9%	2,2%	1,2%	15,9%	3,5%	3,5%	3,8%	0,0%	0,0%	3,7%	M
ABS. REMUNERADO	35,1%	62,3%	51,3%	50,0%	62,6%	57,6%	55,9%	37,4%	56,7%	42,0%	46,0%	0,0%	0,0%	51,0%	M
ABS. NÃO REMUNERADO	64,9%	0,6%	0,0%	0,6%	2,0%	0,2%	1,2%	0,0%	3,5%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,7%	M
ABS. PARCIALMENTE REMUNERADO	0,0%	37,7%	48,7%	49,4%	35,3%	42,4%	43,0%	62,6%	40,0%	58,0%	51,0%	0,0%	0,0%	45,4%	M
ABS. POR ACTIVIDADE SINDICAL	0	-	16	-	-	-	-	2	3	-	2	-	-	22	A
ABS. POR COMISSÃO E SUBCOMISSÕES DE TRA	0	-	-	-	0	A									
Nº DE HORAS TRABALHO SUPLEMENTAR	0	323	153	103	240	100	294	81	32	52	46	0	0	1.423	A
Em Dias Úteis	0	33	18	29	60	6	100	27	0	0	0	-	-	273	A
Em Dias Descanso e Feriados	0	280	131	70	130	90	190	41	30	42	44	-	-	1.048	A
Pagas como Suplementares	0	10	4	4	50	4	4	12	2	10	2	-	-	102	A



EMPRESA: 6390 - EDP Valor

GLOSSÁRIO

REMUNERAÇÕES E BENEFÍCIOS	Dez-10	Jan-11	Fev-11	Mar-11	Abr-11	Mai-11	Jun-11	Jul-11	Ago-11	Set-11	Out-11	Nov-11	Dez-11	(Acum ou Média)	A / M
ENCARGOS FIXOS	1.653.459	1.655.959	*****	1.659.708	1.528.049	1.456.734	*****	437.699	*****	683.058	463.609	0	0	12.214.366	A
Remuneração dos Órgãos Sociais	26.796	27.046	27.548	27.046	24.531	26.153	25.085	25.000	20.000	28.806	22.222	-	-	253.419	A
Remuneração-base	881.858	882.148	877.950	875.090	873.879	889.593	888.373	83.000	846.827	77.777	85.000	-	-	6.379.637	A
Remuneração antiguidade	133.391	133.641	132.513	131.641	130.981	129.709	129.434	110.000	125.909	120.000	120.000	-	-	1.263.829	A
Remuneração de Férias	95.917	96.167	95.461	95.210	95.762	96.138	91.842	90.000	88.432	88.432	88.888	-	-	926.331	A
Remuneração Período de Férias	51.643	51.893	62.685	71.390	-31.616	-101.493	-282.919	20.000	-40.396	-20.000	-	-	-	-270.852	A
Remuneração de Natal	32.618	32.868	32.516	32.554	33.236	33.203	32.395	30.000	30.000	88.002	80.000	-	-	904.774	A
Remanescente	542	792	795	793	793	793	793	700	900	888	999	-	-	8.247	A
Compensação por Estágio	23.424	23.674	23.607	17.179	16.555	13.639	11.085	12.000	12.000	12.000	12.000	-	-	153.739	A
Segurança Social - Taxa Social	342.014	342.264	343.857	343.321	318.851	304.659	259.020	2.999	300.000	302.521	30.000	-	-	2.546.791	A
Seguro de Acidentes de Trabalho	5.218	5.468	5.481	5.485	5.076	4.840	4.077	4.000	4.500	5.028	4.500	-	-	48.455	A
ENCARGOS VARIÁVEIS	189.507	195.783	101.180	129.466	223.081	129.368	95.452	86.447	88.555	112.334	105.559	0	0	1.267.245	A
Tempos Suplementares de Trabalho	2.278	2.500	5.000	2.500	7.000	1.100	700	1.700	1.700	2.000	1.900	-	-	26.100	A
Abono para Refeições	188	200	600	100	400	150	55	200	200	222	250	-	-	2.377	A
Subsídio Isenção do Horário de Trabalho	45000	50.000	55.000	60.000	62.000	55.555	58.000	55.555	53.000	53.000	52.000	-	-	554.110	A
Subsídio de Turnos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Subsídio de Folgas Rotativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Subsídio de Disponibilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Subsídio Isol. Estal. Transp.	987	1.000	1.100	900	1.275	1.200	1.204	1.050	1.050	1.050	1.200	-	-	10.969	A
Subsídio de Coordenação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Abono para Falhas	301	320	320	320	320	320	320	330	330	330	330	-	-	3.243	A
Remuneração Trabalho Nocturno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Remuneração Excesso Horário	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Remunerações Comissões/Premios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Encargos Sit. Especiais de Trabalho	8920	9.000	9.300	9.350	9.400	6.200	6.000	6.200	6.350	6.500	6.100	-	-	74.400	A
Avença Prestação de Serviços	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Ajudas de Custo - País	8901	10.000	12.000	14.000	10.000	10.518	10.000	8.000	8.500	9.399	9.000	-	-	102.017	A
Despesas de Representação	11201	12.000	7.541	10.000	5.000	10.000	6.514	11.000	11.000	11.000	11.123	-	-	95.178	A
Fardamentos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Formação Profissional	80000	80.000	0	200	80.000	0	0	0	0	0	0	-	-	160.200	A
ENCARGOS SOCIAIS DIVERSOS	114.348	115.023	338.775	405.743	301.025	358.174	178.950	165.424	394.812	162.397	165.222	0	0	2.585.543	A
Subs Alimentação	8.899	9.000	91.642	95.000	95.000	95.000	95.000	92.000	91.000	90.000	91.111	-	-	844.753	A
Prémio de Assiduidade	44.501	44.612	45.000	43.958	43.359	44.831	44.523	41.934	44.444	41.934	45.000	-	-	440.195	A
Prémio de Desempenho	4.889	5.000	200.000	200.000	150.000	200.000	22.000	22.000	250.000	22.000	23.000	-	-	1.094.000	A
Prémio de Passagem à Reforma	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Complemento Indemnização por Ces. Trabalho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Prém Ant 25 A e Pas Reforma	0	0	1.003	15.365	0	0	0	0	0	0	0	-	-	16.368	A
Subs Estudo Trab e Descendentes	0	0	0	0	1.000	15.000	500	2.000	2.100	2.000	2.300	-	-	24.900	A
Seguro Acidentes Pessoais	570	681	677	675	555	1.000	1.200	500	500	454	555	-	-	6.797	A
Seg Acid Pes-PIFlex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Seg Vida - PIFlex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Custo Acao SocialFlex	0	0	0	0	0	0	0	548	548	666	345	-	-	2.107	A
Seg Cred Hab-PIFlex	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Rest. Fig. Compensatórias	0	100	120	100	111	55	35	110	110	110	122	-	-	973	A
Subs. Act. Sociais Culturais	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Outros Benefícios Sociais	55.444	55.555	0	50.000	10.000	1.888	15.691	5.555	5.555	4.567	2.345	-	-	151.158	A
Outros Encargos Complementares	55	75	333	644	400	400	0	777	555	666	444	-	-	4.294	A
Colonias e Campos de Férias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
ENCARGOS COMPLEMENTARES DE ASSISTÊNCIA	194.787	194.787	195.179	189.378	194.452	194.273	195.227	195.460	195.460	195.460	195.460	0	0	1.951.475	A
ENCARGOS COM REFORMAS	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	0	0	1.369.510	A
Complemen. Pensões Reforma e Sobrevida	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Remuneração dos Inativos	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Fundo de Pensões Benefício Delimitado	135.000	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	-	-	1.369.510	A
Benefícios Futuros	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
OUTROS ENCARGOS COMPLEMENTARES	2.007,00	2.050	2.472	2.779	1.789	1.552	2.550	2.012	2.012	2.012	2.012	0	0	22.059	A
Compl Subsídio Doença	399,00	411	644	774	1.047	665	747	787	777	888	789	-	-	7.530	A
Compl Acidente Trabalho	20,00	25	0	-108	-	-47	849	0	0	0	0	-	-	718	A
Compl Subs. Desc. Incapazes	633,00	636	636	636	636	636	636	636	565	636	777	-	-	6.433	A
Compl Subs. Mat. Naso e Casamento	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Compl Subs. Morte e Funeral	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
Subsídios Supletivos	955,00	978	1.191	1.369	214	297	319	589	787	767	868	-	-	7.377	A
Outros Complementares	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
ASSISTÊNCIA MÉDICA	55.544,00	55.786	55.756	49.648	55.712	55.770	55.726	56.497	56.497	56.497	56.497	0	0	559.906	A
Serviços Médicos	61.000,00	62.069	62.010	62.127	61.952	62.010	61.952	62.478	62.478	65.478	65.000	-	-	627.553	A
Tr. Compant. Pessoal na Saúde	-5.456,00	-6.283	-6.254	-12.479	-6.240	-6.240	-6.225	-5.981	-5.981	-5.981	-5.981	-	-	-67.847	A
Assist. Médica/Seg Saúd-PIFlex	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	A
CUSTOS PLANO FLEX.	135.000	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	136.951	137.499	548	666	345	-	-	960.764	A
ENCARGOS COM PESSOAL	79.281	79.625	183.895	180.866	68.191	145.723	181.189	167.763	183.875	181.987	166.652	-	-	1.513.786	A
ENCARGOS COM PESSOAL PER CAPITA	4.999	5.000	4.800	7.000	4.000	5.000	5.200	4.000	4.000	4.200	2.300	-	-	45.500	A
CUSTO FACTOR TRABALHO (C.F.T.)	167.991	167.741	167.830	162.332	169.322	168.120	170.162	170.460	175.460	166.654	173.238	-	-	1.691.719	A
CUSTO FACTOR TRABALHO PER CAPITA	4.999	5.000	4.500	5.000	4.000	5.000	5.200	4.800	3.000	4.500	4.200	-	-	4.520	M
MASSA SALARIAL	1.622.059	1.629.457													