



IPG Politécnico
|da|Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

João Filipe Galveias Copeto

dezembro | 2017





Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

JOÃO FILIPE GALVEIAS COPETO

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO EM

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DEZEMBRO/2017

*“Whatever changes you would like to effect
in our society has to begin with you.”*
(Gandhi)

Ficha técnica

Discente: João Filipe Galveias Copeto

Número de Matrícula: 1011771

Estabelecimento de Ensino: Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

Licenciatura: Gestão de Recursos Humanos

Docente Orientadora: Doutora Ana Poças

Local de Estágio: TORRE- Sociedade de Confeções, SA

Torfal- Vestuário Corporativo Lda.

6250-151 Colmeal da Torre

Belmonte

Supervisor na Instituição: Fausto Pinto – Diretor de Recursos Humanos

Início de Estágio: 05 de junho de 2017

Conclusão do Estágio: 05 de setembro de 2017

Resumo

Este relatório ir-se-á debruçar sobre o estágio realizado na Torfal, Lda., sediada em Belmonte no Colmeal da Torre, que decorreu ao longo de três meses, entre 5 de junho e 5 de setembro.

O conteúdo do estágio foi elaborado fundamentalmente com base nas atividades de gestão de recursos humanos, atividades comerciais, atividades operacionais e atividades de Qualidade, Ambiente e Segurança (QAS), que foram desenvolvidas segundo o plano de estágio. Descrevem-se, assim, as atividades de recrutamento; admissão; processamento salarial, apoio à elaboração de propostas, análise de fichas de oportunidade, apoio a gestores de conta e atividades logísticas.

Neste relatório procura-se, ainda, fazer um balanço das atividades realizadas bem como propor algumas sugestões.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos; Gestão Comercial.

Agradecimentos

Ao Instituto Politécnico da Guarda e à sua Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pela qualidade da formação que, me proporcionou.

A todos os docentes do Curso de Gestão de Recursos Humanos, por todo o seu empenho e profissionalismo.

À minha orientadora, a Doutora Ana Poças, pela importância que teve nesta fase de conclusão na minha licenciatura.

À Torfal, Lda. e ao Grupo Torre, pela oportunidade de realizar um estágio tão profícuo.

Ao Dr. Fausto Pinto, por me ter acolhido como membro de uma equipa de trabalho extraordinária.

A todos os colaboradores por me integrarem na empresa e na equipa e por me passarem os conhecimentos fundamentais nos diversos departamentos durante quase três meses de estágio.

A todos, Muito Obrigado.

Índice

Introdução.....	1
1. Capítulo 1 - Enquadramento	3
1.1. A Torre e o Grupo Torre: breve história	4
1.1.1. Localização e espaço físico da Torre, SA.	6
1.2. A Torfal, Lda.....	8
1.2.1. Localização e espaço físico da Torfal, Lda.	8
1.2.2. História da Torfal, Lda.	10
1.2.3. Missão, visão e valores	11
1.2.4. Estrutura orgânica	14
1.2.5. Serviços.....	15
1.2.6. Estratégia da Torfal Lda.	22
1.2.7. Certificação de qualidade	23
1.2.8. Formação.....	24
1.2.9. Processos.....	24
1.2.10. Projetos Futuros	24
1.3. Torfal Torre, Aglomerado Complementar de Empresas (ACE)	25
2. Capítulo 2 –Atividades desenvolvidas durante o estágio	27
2.1. Atividades de recursos humanos.....	29
2.1.1. Recrutamento e admissão.....	29
2.1.2. Processamento Salarial.....	31
2.2. Atividades comerciais.....	31
2.2.1. Apoio à elaboração de propostas	32
2.2.2. Análise da ficha de oportunidades	32
2.2.3. Apoio comercial.....	33
2.3. Atividades operacionais.....	33
2.3.1. Gestão de contas	33
2.4. Atividades de Qualidade Ambiente e Segurança	39
2.5. Tarefas esporádicas	40
2.5.1. Tradução de documentos	40
2.5.2. Apoio na coordenação de equipas de armazém.....	40
2.5.3. Criação de documentos Excel para tratamento estatístico	41

Reflexão Final	43
Bibliografia	44
Webgrafia.....	44

Índice de figuras

Figura 1- Organograma do Grupo Torre	5
Figura 2- Logotipo Torre SA.....	5
Figura 3- Localização Torre, SA.	6
Figura 4- Planta Torre, SA.	7
Figura 5- Localização e Planta Torfal, Lda.	9
Figura 6- Clientes Torfal	10
Figura 7- Logotipo Torfal, Lda.....	11
Figura 8- Organograma Torfal, Lda.	15
Figura 9- Plataforma online Torfal, Lda.....	20
Figura 10- Certificações ISO 9001 e ISO 14001.....	23
Figura 11- Logotipo Torfal Torre, ACE.....	26
Figura 12- Anúncio de Emprego	30
Figura 13- Logotipo software vanguarda	35
Figura 14- Documento Trocas Excel.....	38

Glossário de Siglas

ACE – Aglomerado Complementar de Empresas

CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal

EN – Norma Europeia

ERP – *Entreprise Resource Planning*

ISO – Organização Internacional de Normalização

Lda. – Limitada

NP – Norma Portuguesa

OHSAS – *Occupational Health and Safety Assessment Series*

PDA – *Personal Digital Assistants*

QAS – Qualidade Ambiente e Segurança

SA. – Sociedade Anónima

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

Introdução

O presente relatório surge no âmbito do estágio curricular da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico da Guarda, no âmbito do qual se pretende realçar a componente prática, através da aplicação de conhecimentos num primeiro contacto com o mercado de trabalho.

O estágio curricular foi realizado na Torfal - Vestuário Corporativo Limitada (Lda.) (daqui em diante designada Torfal, Lda. por simplificação), em Belmonte, Colmeal da Torre. A grande expansão atual para o mercado externo, assim como a dimensão da Torfal e do Grupo Torre, no qual esta se insere, justificaram a escolha desta instituição para a realização do estágio. Além de poder ter trabalhado na área da Gestão de Recursos Humanos, foi possível também ter contacto em diversas áreas.

Em instalações arrendadas à Torre, Sociedade Anónima (SA.), a Torfal, Lda. está localizada em Belmonte mais especificamente no Colmeal da Torre. É uma empresa que se dedica ao fardamento corporativo, prestando serviço a empresas de diversas dimensões, sabendo gerir todos os recursos envolventes numa empresa que se apresenta em constante evolução.

A elaboração deste relatório obrigou à realização de pesquisas documentais, em livros e documentos da empresa, nomeadamente na descrição e apresentação da empresa, sendo a estrutura e os processos desta um pouco diversificados. Em livros procedeu-se à pesquisa de explicações relativas a diversos conceitos (por exemplo: Missão, Visão e Valores). Relativamente à pesquisa em documentos da empresa, conseguiu-se criar uma breve história da empresa que até então ainda não havia sido criada.

Em termos de estrutura, o relatório está subdividido em dois capítulos. O primeiro é de enquadramento, apresentando a Torfal, Lda. e todo o Grupo Torre, relativamente a aspetos centrais e de acordo com a informação que foi possível ter acesso.

O segundo capítulo é dedicado ao estágio propriamente dito, explicitando todas as atividades e tarefas desenvolvidas durante o estágio. A apresentação extensiva de algumas atividades deve-se a uma tentativa de tornar de mais fácil compreensão aquelas que se caracterizam por uma maior complexidade.

Capítulo 1 - Enquadramento

De forma a dar uma melhor perceção da empresa Torfal, Lda., de seguida é feita uma breve apresentação do Grupo Torre, que está na origem da sua criação¹.

1.1. A Torre e o Grupo Torre: breve história

A Torre, SA., é uma empresa industrial que atua no sector têxtil de vestuário desde 1975.

O grupo Torre iniciou a sua atividade em 1975 intitulado por Torre, Lda., e dedicava-se à produção de peças de vestuário através da subcontratação por marcas de prestígio. Em 1977 o modelo de subcontratação perdeu algum peso na atividade da empresa, uma vez que esta criou uma coleção própria (Roberto Vicenti, Torre, Thomas Pinas) e a empresa passou da designação Torre, Lda. para Torre, SA em 1977, uma estratégia e forma de organização adotada pelos sócios fundadores Luís Alexandre Pina Soares (presidente do conselho de administração), João Tomás Pina e José Ferreira Pereira (vice-presidentes do conselho de administração).

O primeiro contacto com o mercado externo surgiu em 1983, quando o grupo Torre decidiu apostar na internacionalização, período em que também apostou no mercado de uniformes. Começou por criar duas filiais comerciais em 1993, com estruturas próprias, em Espanha (Torre *Spain*, Lda.) e em Inglaterra (Torre *United Kingdom* (UK), Lda.). O sucesso conseguido com esta modalidade levou os sócios gerentes a apostar na expansão das estruturas físicas das filiais já existentes e na criação de uma nova filial em França (Torre France), em 1995. Neste período foi criada também a Torfal Lda. em Portugal e, mais tarde, em 1999, a Centum Cellas Lda.. Todas estas filiais são independentes, sendo a Torre, SA. encarregue da parte industrial e as filiais apenas das vendas e distribuição como podemos evidenciar na figura 1.

¹ A informação constante neste capítulo foi retirada do Manual de Acolhimento e Manual de Gestão da Torfal, Lda.

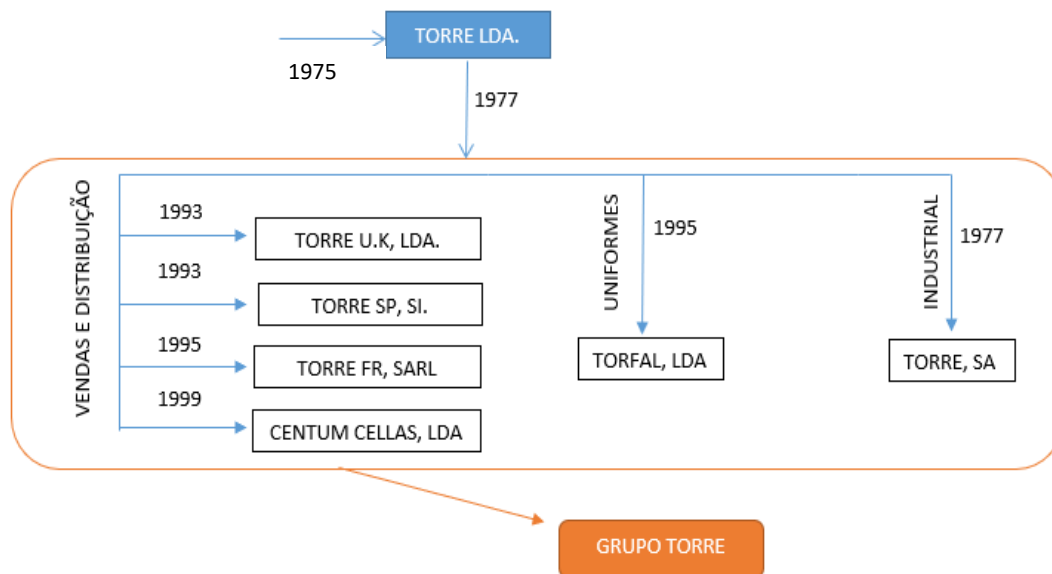


Figura 1- Organograma do Grupo Torre
 Fonte: Elaborada pelo Estagiário

Com o passar dos anos e com esta nova disposição do grupo Torre, SA., o crescimento foi efetivo, a Torre, SA. conquistou novos clientes para produção e conseguiu manter os anteriores, tornando-se mais eficiente.

O logótipo criado pela empresa consiste no nome da empresa “Torre”. Este nome deve-se ao local onde a empresa está instalada, no Colmeal da Torre, e com um grafismo que remete para uma Torre, como se pode observar na figura 2.



Figura 2- Logotipo Torre SA.
 Fonte: Torre, 2003

O grupo Torre aposta na inovação e informatização de todos os processos. Com o passar dos anos e a aposta na melhoria contínua de processos, o grupo tornou-se mais eficiente e rápido nos seus diversos processos.

1.1.1. Localização e espaço físico da Torre, SA.

Como já referido, a Torre, SA. tem as suas instalações localizadas no Colmeal da Torre em Belmonte, onde exerce atividade desde 1975, tendo iniciado a sua atividade com 29 funcionários como apresenta a figura 3.



Figura 3- Localização Torre, SA.
Fonte: Maps, 2005

A Torre, SA. dispõe de um edifício que é composto por dois pisos, onde existem inúmeros gabinetes, duas salas de reuniões, uma loja de vestuário, um refeitório, e dois armazéns (um armazém de matérias primas, e um armazém de produtos acabados). Os gabinetes estão todos equipados com ar de condicionado, possuindo parte deles janelas de correr.

Atualmente a Torre, SA. arrendou à Torfal, Lda. três dos seus gabinetes, uma sala de reuniões e 2 casas de banho.

Na figura 4 está apresentado o espaço físico da Torre, piso 0 e piso 1:

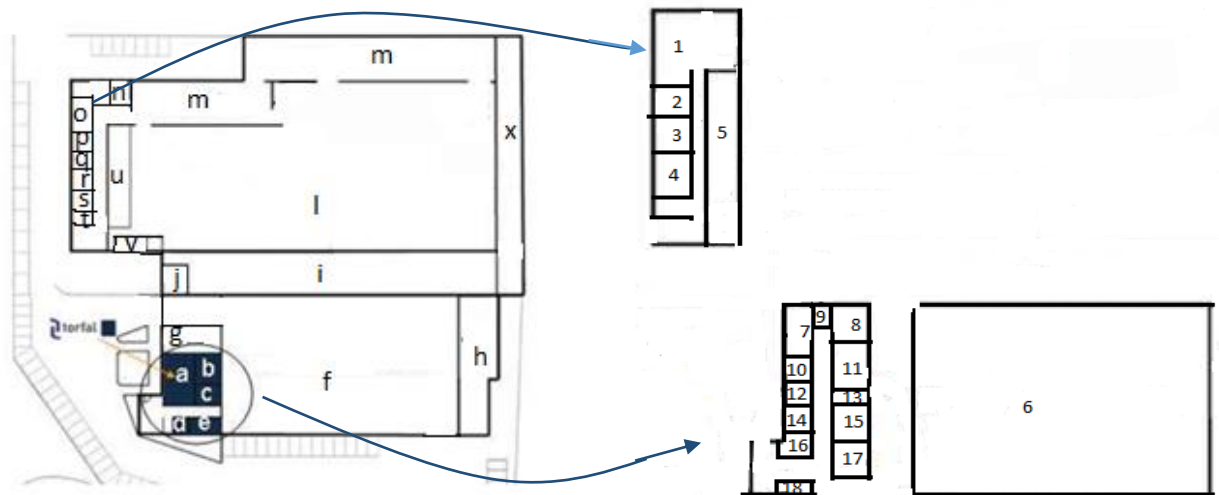


Figura 4- Planta Torre, SA.
Fonte: Elaborado pelo Estagiário

Na imagem do piso 0 podemos encontrar:

Instalações onde opera a Torfal, Lda.:

- Três gabinetes que a Torre SA arrendou à Torfal Lda. (a, b, c);
- Duas casas de banho também arrendadas à Torfal Lda. (d);
- Uma sala de reuniões arrendada à Torfal Lda. (e).

Instalações onde opera a Torre, S.A:

- Armazém de matérias-primas (m) e armazém de produtos acabados (f), ambos os armazéns são partilhados entre a Torre, SA. e a Torfal, Lda.;
- Zona das máquinas (h);
- Zona de prensagem (i);
- Duas casas de banho (j);
- Zona das linhas de produção (l);
- Oficinas manutenção (x);
- Sala de arrumos (v);
- Seis gabinetes (o, p, q, r, s, u);
- Duas casas de banhos (t);
- Gabinetes responsáveis de armazém (n, g).

No piso 1 apenas existem instalações da Torre, SA. e distribuem-se da seguinte forma:

- Refeitório (1);
- Cozinha (2);
- Gabinetes (3,7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17);
- Casas de banho (4, 18);
- Cacifos, sala para os colaboradores guardarem os seus pertences (5);
- Armazém de produtos acabados (6);
- Sala de reuniões (11).

1.2. A Torfal, Lda.

A Torfal, Lda., criada em 1995, é uma empresa comercial de uniformes, cuja vantagem competitiva é conseguir fazer um fornecimento completo de fardamento, desde camisas, calças, calçado, luvas, ou seja, todo o tipo de vestuário necessário para o fardamento de um cliente. Para tal recorre em parte ao *outsourcing*, subcontratando outras empresas para o fornecimento de peças de fardamento que a Torfal, Lda. não produz.

1.2.1. Localização e espaço físico da Torfal, Lda.

“A escolha do local para a instalação da empresa também deve ser objeto de estudo atento, tendo em conta que os fatores de localização dependem do tipo de negócio a desenvolver e contribuem para o sucesso ou insucesso do empreendimento.” (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011, p. 28)

A Torfal, Lda., exerce atividade em instalações arrendadas à Torre, SA.. Assim, ambas têm as suas instalações no Colmeal da Torre em Belmonte, onde a Torfal, Lda. opera desde 1995. A escolha desta localização deve-se a uma grande abundância de mão de obra nesta região, bem como aldeias e vilas que a rodeiam.

A Torre, SA. aluga desde 1995 três gabinetes (figura 5 a,b,c) , uma sala de reuniões (figura 5 e) e duas casas de banho (figura 5 d) à Torfal, além de diversos espaços que a Torre, SA. partilha com Torfal, Lda..

Os espaços que são partilhados entre a Torre, SA. e a Torfal, Lda. são os seguintes: armazéns (matérias primas e de produtos acabados), refeitório e escritório de contabilidade.



Figura 5- Localização e Planta Torfal, Lda.
Fonte: Elaboração pelo Estagiário

1.2.2. História da Torfal, Lda.

A ideia da criação de uma empresa que se dedicasse apenas ao fornecimento de vestuário corporativo por parte do grupo Torre deveu-se a uma forma de melhor organização, bem como da ideia da criação de uma equipa que se pudesse dedicar por inteiro a este tipo de mercado e clientes, de forma a melhorar o atendimento ao cliente. Foi criada, assim, a Torfal, Lda. que viria a ser uma empresa reconhecida no ramo em que opera, tornando-se, como pretendido, mais eficiente e competitiva, atenta a novas oportunidades, conquistando grandes clientes portugueses, como é possível observar na figura 6.

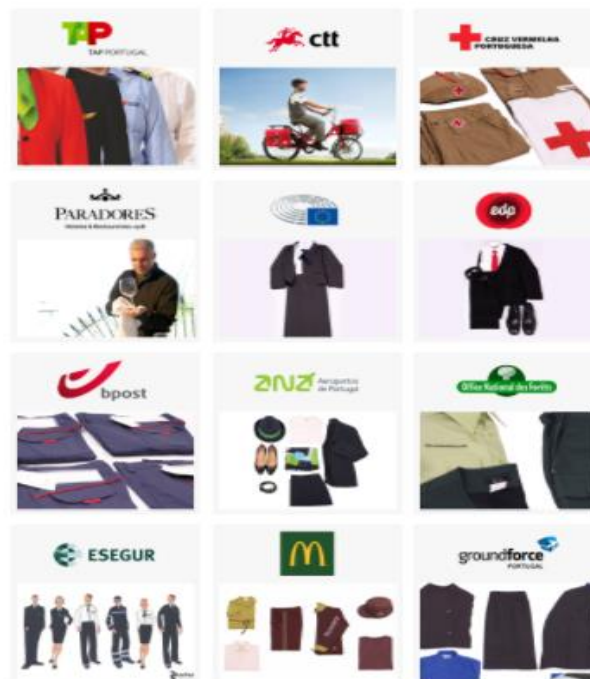


Figura 6- Clientes Torfal
Fonte: Torfal, 2012

O *slogan* criado para a marca é simples e objetivo: “Vestimos a camisola”, uma expressão que transmite aos clientes e possíveis clientes, que toda a equipa Torfal se dedica e foca no cliente, uma forma de transmitir confiança e dedicação a este. Na figura 7 pode-se observar o logótipo da Torfal, Lda.



Figura 7- Logotipo Torfal, Lda.
Fonte: Torfal, 2012

1.2.3. Missão, visão e valores

“Olhar para os recursos disponíveis de uma empresa é um movimento sábio, ainda que se desencoraje quem utiliza um conjunto de missão, visão e valores, emprestados de outras organizações. A missão, visão e valores podem ser evoluídos e alterados anualmente nos encontros de planeamento estratégico da empresa” (Keffer, 2014, p. 30).

1.2.3.1. Missão

“A missão de uma organização consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global.” (Teixeira, 2013, p. 54)

A Torfal, Lda. tem como missão: exceder as expectativas dos clientes através de excelência no serviço. Aliando a experiência e as boas práticas de prossecução da qualidade, ao desenvolvimento de soluções tendo por objetivo ajudar o cliente a criar uma imagem corporativa, forte reforçando a sua marca.

1.2.3.2. Visão

“Para escolher uma direção, um líder deverá primeiro desenvolver uma imagem mental de um futuro possível e desejável para a empresa. Esta imagem, à qual chamaremos visão, poderá ser tão vaga como um sonho ou precisa como uma meta ou declaração de missão.” (Campbell, Devine, & Young, 1996, p. 41)

A Torfal, Lda. ambiciona o reconhecimento como referência europeia no setor do vestuário corporativo em termos de qualidade, produto e serviço.

1.2.3.3. Valores

“Das origens evocam-se alguns princípios, que são tidos como a razão fundamental do êxito da empresa. Nuns casos é a inovação, noutros uma tecnologia revolucionária, noutros a alta qualidade como filosofia, noutros ainda a alta especialização num ramo definido. Estes factos traduzem-se em valores assumidos pela organização.” (Rosa, 1994, p. 26)

De entre inúmeros valores da Torfal, Lda., destacam-se os que constituem a sua base desde o início da sua atividade:

- Orientação para o cliente

Conhece e satisfaz as necessidades dos clientes, oferecendo-lhes um serviço de excelência capaz de dar uma resposta rápida, com soluções inovadoras, flexíveis e acima de tudo eficazes.

- Foco nos resultados

Partilha e compromete-se com os objetivos dos seus clientes, procurando incansavelmente a obtenção dos resultados desejados.

- Comportamento ético

Garante a confidencialidade, respeito, transparência e honestidade junto de todas as entidades e pessoas com que se relaciona (*stakeholders*) sem tolerância a qualquer tipo de atividade duvidosa ou ilícita.

- Excelência

Interrelaciona-se e compreende todas as atividades da empresa cliente, geridas de maneira sistemática com base em informação fiável e perceção de todos os grupos interessados.

- Inovação

Tem a capacidade de antecipação e implementação de melhorias contínuas geradoras de um diferencial competitivo a longo prazo.

- Consciência ambiental

Cumprir a lei e regulamentos nacionais com identificação dos principais impactos ambientais e controlos implementados para os minimizar, difundindo valores e práticas ambientalistas junto das suas equipas e restante cadeia de valor.

- Responsabilidade social

Adota um comportamento empresarial que aprimora as relações com a comunidade, contribuindo para uma sociedade mais justa.

- Não-discriminação

Trata de forma justa e igual todas as pessoas sem distinção de raça, classe social, nacionalidade, religião, idade, deficiência, género, estado civil, orientação sexual, associação ou filiação.

- Higiene e segurança

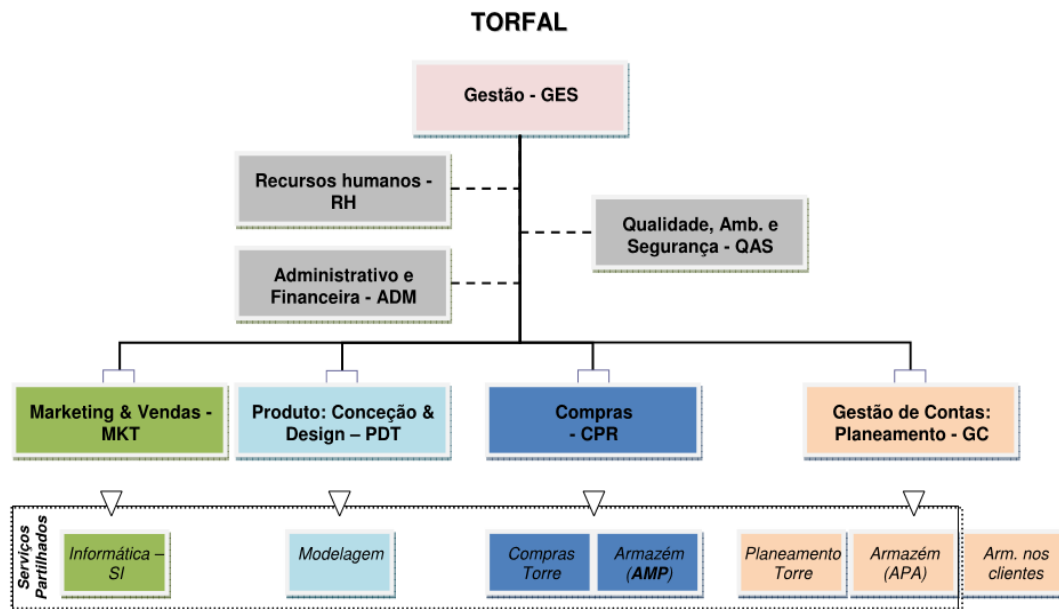
Respeita a legislação e regulamentação em vigor na União Europeia e promove condições de trabalho seguras e saudáveis com acesso a equipamentos de segurança essenciais e cuidados médicos.

1.2.4. Estrutura orgânica

“Com o objetivo de dar maior rapidez e autonomia, para além de especialistas funcionais, os trabalhadores estão organizados de acordo com áreas de produto ou de mercado” (Varela & Dias, 2015, p. 78).

Hierarquicamente, a Torfal, Lda. tem no topo da sua estrutura a administração/gestão, de que fazem parte o Dr. Pina Soares e o Dr. Fausto Pinto. Cada uma das áreas funcionais (*marketing* e vendas; produto: conceção & *design*; compras; gestão de contas: planeamento) é coordenada por uma pessoa responsável.

Ao todo, a Torfal, Lda. conta com 17 colaboradores (registo de dezembro de 2016), distribuídos da seguinte forma: um no departamento financeiro, um na qualidade, um no *marketing* e vendas, dois na técnica/produto, três nas compras e oito na gestão de contas. A forma como os colaboradores estão distribuídos não é muito rígida, uma vez que a generalidade presta várias vezes apoio em distintas áreas. Além dos departamentos já referidos anteriormente, a Torfal Lda. dispõe ainda de serviços partilhados, isto é, os serviços pertencem à Torre, SA., e esta partilha-os com a Torfal Lda., como podemos evidenciar no organograma da Torfal, Lda. (figura 8):



*Figura 8- Organograma Torfal, Lda.
Fonte: Documentos cedidos pela gerência*

1.2.5. Serviços

Como já foi referido anteriormente, a Torfal, Lda. iniciou a sua atividade na área de vestuário corporativo (fardamento/uniformes), disponibilizando aos clientes vários serviços adicionais ao fornecimento de fardamento, tais como:

1.2.5.1. Serviços Partilhados

Os serviços partilhados entre a Torfal, Lda. e a Torre, SA. são:

- Serviços de armazém (organização, arrumação, embalagem e expedição);
- Serviço de reparação (arranjo de uma peça que tenha uma nódoa, esteja descosida ou que seja necessário arranjar);
- Pedido de medições (quando é necessário verificar minuciosamente se as medidas especiais (medidas personalizadas) estão corretas recorre-se a um serviço partilhado).

1.2.5.2. Troca de peças de fardamento (serviço pós-venda)

Este tipo de serviço pós-venda, consiste em trocar peças que não satisfaçam o cliente, por razões como, por exemplo, número da peça não serve ao cliente ou a peça ter defeito de fabrico.

A troca de uma peça pela mesma peça, mas de outro número é uma troca simples: a peça recebida dá entrada em armazém de produto acabado e a peça pretendida é retirada do armazém, caso haja em *stock*, e enviada ao cliente; caso não exista o número ou a peça em armazém ter-se-á que mandar produzir o que levará algum tempo (entre duas a três semanas).

Já uma troca devido à existência de um artigo defeituoso é um processo mais complexo que consiste, numa primeira fase, numa análise minuciosa por parte do departamento de qualidade, de forma a apurar a causa do defeito (por exemplo, utilização excessiva por parte do cliente - caso seja esta a causa e ainda não tenham passado três meses do fornecimento, o problema poderá ser causado por defeito do material, recorrendo-se à troca do artigo e internamente apurar-se-á se existem mais peças com o mesmo defeito de forma a corrigi-lo); poderá ter sido um defeito causado pelo cliente, este tipo de defeito não será responsabilidade da Torfal, Lda., mas sim do próprio cliente; ou a causa do artigo já ter defeito de fabrico o que significa um grave problema, pois neste caso o departamento de qualidade terá que rever todas as peças produzidas nesse lote e verificar se estas têm o mesmo defeito e assim proceder-se-á a uma troca sem qualquer custo para o cliente. O processo de troca pode diferir de cliente para cliente e é um critério que fica a cargo do gestor de conta do cliente.

1.2.5.3. Gestão de *stock*

Por vezes as empresas ao assinarem contrato com a Torfal, Lda. pedem que a gestão do *stock* seja responsabilidade da Torfal, Lda., isto porque nem todas as empresas têm

espaço ou dominam a gestão de *stock's*. Assim sendo, a Torfal Lda. gere o *stock* de vários clientes, garantindo sempre um número mínimo de peças de fardamento para assegurar o fornecimento caso os clientes necessitem, que pode ou não vir implícito no contrato. Este serviço é gerido pela equipa da Torfal, Lda., contando com a colaboração do serviço partilhado com a Torre, SA. de gestão logística que gere toda a logística dos armazéns. A gestão de *stock* é revista todas as semanas por um colaborador da Torfal, Lda. para uma organização mais facilitada de cada gestor de conta que tem de gerir o stock dos clientes que estão sob a sua responsabilidade.

1.2.5.4. Personalização do Fardamento

A Torfal, Lda. oferece aos seus clientes uma personalização única das peças de fardamento para cada cliente, contando para tal, com um departamento de conceção e *design*, que caso o cliente esteja interessado neste serviço cabe a este departamento da Torfal, Lda. uma personalização e prototipagem das peças de fardamento que vá de encontro ao gosto e expectativas do cliente.

Este tipo de serviço constitui uma vantagem competitiva desta empresa no mercado do fardamento, uma vez que as empresas concorrentes não apresentam serviços idênticos, apenas fornecem fardamento geral, ou seja, sem personalização.

1.2.5.5. Apoio ao cliente

O serviço de apoio ao cliente é o que mais caracteriza a Torfal, Lda. e que mais foi aperfeiçoado desde a sua criação. A equipa Torfal dispõe de gestores de conta que dão apoio a clientes de diversos países, desde clientes portugueses até espanhóis e franceses, este serviço tenta sempre satisfazer os clientes e exceder as suas expectativas, esclarecendo quaisquer dúvidas, apresentando uma atenção incansável a quaisquer problemas que possam surgir no fornecimento de fardamento desde a produção até a

entrega, mantendo assim um contacto constante com o cliente e uma relação de entreajuda.

1.2.5.6. Gestão de artigos danificados ou com defeito

A Torfal, Lda., como todas as empresas, tem por vezes de resolver problemas de defeitos de produção, bem como de artigos danificados ainda dentro do prazo da sua garantia. Como os seus clientes são empresas e de vestuário corporativo, a destruição de peças deve ser cuidada, uma vez que não pode existir fuga de artigos que caracterizam cada cliente através do seu logótipo. Assim sendo, a Torfal, Lda. tem um contrato com uma empresa de destruição de resíduos que assegura a eliminação dos artigos e o não aproveitamento de qualquer peça. Deste modo, a Torfal, Lda. oferece um serviço de destruição destes artigos caso o cliente esteja interessado. Este serviço retira a responsabilidade ao cliente no que diz respeito a peças de vestuário que pretenda destruir.

1.2.5.7. Medidas personalizadas

Como sabemos, nem todas as pessoas são do mesmo tamanho ou vestem medidas gerais. Como forma de resolver este problema a Torfal, Lda. oferece um serviço de medidas personalizadas, que consiste em adaptar a peça de fardamento à medida do cliente, como, por exemplo, retirar comprimento de mangas de uma camisa ou de umas calças, um serviço que não apresenta qualquer custo adicional. Existem clientes que pretendem este serviço de forma mais rápida e recorrem a uma costureira. Neste caso, a Torfal, Lda. emite um vale que cobre a totalidade do arranjo/ajuste pretendido pelo cliente.

1.2.5.8. Plataforma *online*

Este serviço é uma das inovações que foi desenvolvida por um membro da equipa que ambicionava em levar a empresa ao próximo nível de informatização.

Este serviço consiste numa plataforma *online* chamada on.torfal.com, que fica disponível para os clientes após o contrato. As peças desse cliente estarão disponíveis nesta plataforma onde estão registados todos os colaboradores dessa empresa cliente e onde o cliente poderá fazer as suas encomendas e acompanhar o estado dessas. Este serviço veio facilitar o processo anterior de encomendas, em que as medidas de cada colaborador eram retiradas por um membro da equipa Torfal que se deslocava à localização física do cliente, registando-as numa base de dados a que se recorria ao realizar uma encomenda para o cliente. Este processo, ultrapassado pela informatização, veio facilitar em muito as encomendas dos clientes, sendo também uma forma de afirmação de que a empresa Torfal, Lda. está em constante desenvolvimento e procurando sempre inovar de forma a satisfazer os seus clientes.

Assim sendo, este serviço permite aos clientes não só o seguimento das suas encomendas bem como verificar o valor de cada peça, o histórico de encomendas, a verificação de valores pagos no último ano e os valores vencidos. É uma plataforma que apenas é disponibilizada, como referido anteriormente, apenas a clientes da Torfal, Lda. que tenham contrato com esta, na figura 9 está apresentada uma imagem da plataforma *online* da on.torfal.com.



Figura 9- Plataforma online Torfal, Lda.
Fonte: Torfal, 2012

A plataforma *online* está disponível em três idiomas, Português, Espanhol e Francês.

Esta plataforma permite aos clientes fazer as suas encomendas como se estivessem a comprar roupa em qualquer plataforma *online* de vestuário, uma pequena descrição da plataforma on.torfal.com é apresentada na figura 9 através da numeração de 1 a 16, como se explica a seguir:

- Ao clicar no ícone “área de encomendas” (1) ou em uniformes (14) será possível visualizar as peças de fardamento bem como o seu preço, tamanhos e ainda, encomendá-las sem especificar qual o colaborador da empresa cliente.
- O ícone “como encomendar” (2) permite aceder a um pequeno tutorial que explicará como funciona a plataforma e como se processa a encomenda.
- No ícone “devoluções” (3) será disponibilizado um formulário de troca que deverá ser enviado juntamente com a peça a devolver.

- Em “tamanhos & instruções de lavagem” (4) será possível visualizar a medida de cada tamanho da peça de fardamento bem como a instrução de lavagem das mesmas.
- No ícone “ajuda” (5) é disponibilizado um número de apoio caso existam dúvidas
- Ao clicar na “minha conta” tanto no ícone 6 como 8 será possível visualizar as encomendas realizadas e o seu estado, bem como os dados do cliente e a conta corrente.
- O ícone “a sua opinião” (7) permitirá ao cliente deixar a sua opinião em relação à plataforma *online*.
- O ícone “sair” (9) permitirá ao cliente sair da plataforma.
- Ao clicar no ícone “carrinho” (10) poderá ver as peças que tem adicionadas no carrinho assim como o valor a pagar por esse carrinho, poderá também finalizar o carrinho e fazer a encomenda das peças.
- Para trocar de idioma ou tipo de moeda pode carregar-se no ícone número (11)
- Em “pesquisa” (12) o cliente pode procurar colaboradores ou peças de fardamento.
- Ao clicar em “home” (13) aparecerá o *layout* disponível na imagem.
- Se o cliente clicar em “colaboradores” (15) será apresentada uma lista dos colaboradores que constituem a empresa cliente.
- Em “histórico de encomendas” (16) será possível visualizar o estado das encomendas e as encomendas realizadas.

1.2.6. Estratégia da Torfal Lda.

A Torfal, Lda. a nível estratégico pode considerar-se que tem progredido muito ao longo dos anos, sendo o ponto principal da sua estratégia a combinação de três pontos que defende serem essenciais para conseguir ter uma vantagem competitiva no mercado: o preço-serviço-qualidade. A combinação destes três fatores tem permitido à empresa trabalhar com clientes do mais alto nível e servir as mais prestigiadas empresas e organizações nos mais variados setores, a nível nacional e internacional.

Conta também com uma combinação completa de todas as peças necessárias para completar uma farda, isto é, desde os sapatos até calças, camisas, casacos, equipamentos de proteção individual. Para tal, recorre a fornecedores nacionais e internacionais com os quais mantém um contacto frequente.

A nível de procura de novas oportunidades e procura de novos clientes, existe ainda uma grande lacuna na empresa, isto porque a Torfal, Lda. tem uma postura pouco proactiva nesta área, uma vez que esperam que sejam os clientes a entrar em contacto e que façam um pedido de fornecimento. Por outro lado, estão muito dependentes de concursos públicos e convites, sendo também muito rígidos no que toca à quantidade de peças, mantendo um mínimo de 100 a 150 peças de fardamento para que possam passar à análise da proposta. Este tipo de estratégia ainda têm um percurso a decorrer nesta área.

Todas as empresas que se tornam clientes da Torfal, Lda. estão sujeitas a contrato de fornecimento de fardamento, não sendo aceites quaisquer clientes que não estejam dispostos a ter contrato.

1.2.7. Certificação de qualidade

“O desempenho sustentável é o próximo passo na evolução da estrutura e funcionamento das empresas, representa o requisito incontestável que as organizações devem aceitar como condição na sua continuidade” (Rodrigues & Duarte, 2012, p. 35).

Atualmente a Torfal, Lda. tem duas certificações: a Norma Portuguesa (NP), Norma Europeia (EN) Organização Internacional de Normalização (ISO) 9001 e a norma NP EN ISO 14001, que são consideradas pela empresa como pilares estratégicos.

A Torfal, Lda. não têm a certificação da *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS) 18001 de higiene e segurança no trabalho, pois o local onde exerce a atividade é em instalações da Torre, SA..

ISO9001- “Os chamados processos de trabalho, contribuem de um modo significativo, para a qualidade dos produtos ou serviços. Uma gestão eficaz da qualidade, leva em consideração as necessidades e as expectativas específicas do negócio” (Tuvrheinland, 2000).

ISO14001- “comprova a utilização de um sistema de gestão da qualidade ambiental (SGA) que ajuda na identificação, priorização e gestão dos riscos ambientais e que deve fazer parte das práticas habituais de negócio de uma empresa” (Torfal, 2012).

Políticas operacionais		Valorização no serviço
Política de interlocutor único		Resposta eficaz e personalizada aos clientes
Sistema de avaliação de fornecedores		Seleção criteriosa dos fornecedores
Processo de análise e controlo do produto		Garantia de qualidade e conformidade do nosso produto
Monitorização anual da satisfação do cliente		Gestão activa das expectativas dos clientes
Sistema de auditoria interna e externa		Garantia do cumprimento e controlo dos processos
Actuação focada na identificação e monitorização das oportunidades e iniciativas de melhoria de processos		Serviço sob continuo processo de melhoria
Gestão do desempenho ambiental		Garantia da melhoria do desempenho ambiental

Figura 10- Certificações ISO 9001 e ISO 14001
 Fonte: Torfal, 2012

1.2.8. Formação

Consoante as necessidades identificadas, é elaborado anualmente um plano de formação, sendo este um processo aberto e participativo.

Caso a gestão considere necessário/oportuno em alguma(s) fase(s) de elaboração do plano de formação, ou na sua totalidade, a empresa pode recorrer a entidades externas com competências para o efeito, podendo ser utilizados documentos da entidade externa.

Toda a formação em que qualquer colaborador da empresa participa é registada na aplicação informática da empresa.

1.2.9. Processos

A Torfal, Lda. dispõe para cada tarefa de um processo standardizado, em formato informático, num manual de gestão desenvolvido pela gerência, no qual estão descritas todas as atividades e os seus processos que deve ser seguido pelo colaborador que desempenhe a mesma. Estes processos foram desenvolvidos para que a margem de erros da tarefa seja minimizada, bem como para que diferentes colaboradores ao desempenharem uma mesma tarefa façam-no da mesma forma e de acordo com o processo.

1.2.10. Projetos Futuros

A Torfal, Lda. é uma empresa que se considera em constante desenvolvimento, operando em vários pontos nacionais e internacionais, tentando sempre desenvolver novos projetos, estudados e analisados a médio e longo prazo (3-5 anos). Como tal a Torfal, Lda. tem tentado desenvolver um projeto que desde o seu início continua em constante desenvolvimento, esse projeto é a internacionalização. A Torfal, Lda. opera em diversos países, mas devido ao idioma dominado por parte recursos humanos

existentes na empresa, apenas dos países de idioma Inglês, Francês e Português, ainda que por mais que a empresa tente expandir o seu mercado a países como por exemplo Alemanha, esta depara-se com um grande problema que é a inexistência de recursos humanos na empresa que dominem o idioma de Alemão. Assim sendo, este projeto de expansão no mercado ainda que esteja em *standby* por falta de recursos humanos, é um projeto considerado como sendo prometedora num mercado bastante desenvolvido e que poderá apresentar um grande grau de competitividade para a empresa Torfal, Lda.

Outro projeto futuro poderá vir a ser a expansão do tipo de uniformes que a Torfal, Lda. fornece, isto é, até a data a Torfal não fornece fardamento hospitalar ainda que tenham existido vários clientes a fazer pedidos de fardamento nesta área. A Torfal Lda. está a analisar o potencial desta área bem como o mercado existente nacional e internacionalmente.

Um projeto que se poderá considerar a médio prazo (2-3 anos) será a expansão da equipa Torfal, Lda. bem como o espaço físico no qual opera.

1.3. Torfal Torre, Aglomerado Complementar de Empresas (ACE)

Como já foi referido anteriormente, a Torfal, Lda. recorre muito a concursos públicos, privados e convites de empresas para fornecer o fardamento, assim sendo a Torfal para se candidatar a um concurso de fardamento dos Correios e Telecomunicações de Portugal (CTT- anteriormente designado por Correios Telégrafos e Telefones) e não cumprindo um ponto requerido para o mesmo (Volume de Faturação), resolveu criar uma nova empresa: a Torfal Torre, ACE. considerada um agrupamento complementar de empresas, ou seja, uma junção da Torfal e da Torre. Foi uma forma de conseguir atingir o volume de faturação necessário para a entrada no concurso, que ganhou, e ainda hoje este agrupamento complementar de empresas continua a fornecer o fardamento para os CTT.

Esta empresa Torfal Torre, ACE. é gerida e coordenada na totalidade pela equipa Torfal, Lda.. Para esta nova empresa não foi criado um logotipo próprio, apenas se juntou o logotipo das duas empresas constituintes do agrupamento complementar de empresas, como apresentado na figura 11.



*Figura 11- Logotipo Torfal Torre, ACE
Fonte: Elaborado pelo Estagiário*

Capítulo 2 – Atividades desenvolvidas durante o estágio

O estágio curricular representa para os estudantes o aplicar de conhecimentos adquiridos ao longo de um percurso académico, pondo em prática e demonstrando o que aprendeu, melhorando e partilhando estes conhecimentos e saberes. A Torfal, Lda. foi mais que um primeiro contacto com o mundo do trabalho, foi um aplicar de conhecimentos, foi também um aprender de várias funções e tarefas que enriqueceram a nível profissional e também pessoal.

Na entrevista com o Diretor de Recursos Humanos do Grupo Torre, foi-me questionado qual a área na qual queria que incidisse o meu estágio, se na área apenas dos recursos humanos ou se um pouco de várias áreas. Pensando numa maior experiência a nível profissional, decidi abrir os horizontes e ganhar experiência com este estágio em diversas áreas, não me focando apenas nos recursos humanos. Assim sendo, esta foi a base que constituiu o plano de estágio.

Do referido plano de estágio (Anexo I), destacam-se as seguintes atividades:

- Atividades de recursos humanos, (processos de: recrutamento; admissão; processamento salarial).
- Atividades comerciais (apoio à elaboração de propostas, análise de fichas de oportunidade, apoio comercial).
- Atividades operacionais (apoio em diversas áreas: gestores de conta; atividades logísticas).
- Atividades de QAS (qualidade).

2.1. Atividades de recursos humanos

Relativamente a este ponto do plano de estágio, foi possível entender como se desenrola o processo de recrutamento e admissão e também o processamento salarial, atividades que são responsabilidade do Diretor de Recursos Humanos da Torfal, Lda.. Durante o período de estágio tive oportunidade de apoiar estes processos de recrutamento, admissão e de processamento salarial.

2.1.1. Recrutamento e admissão

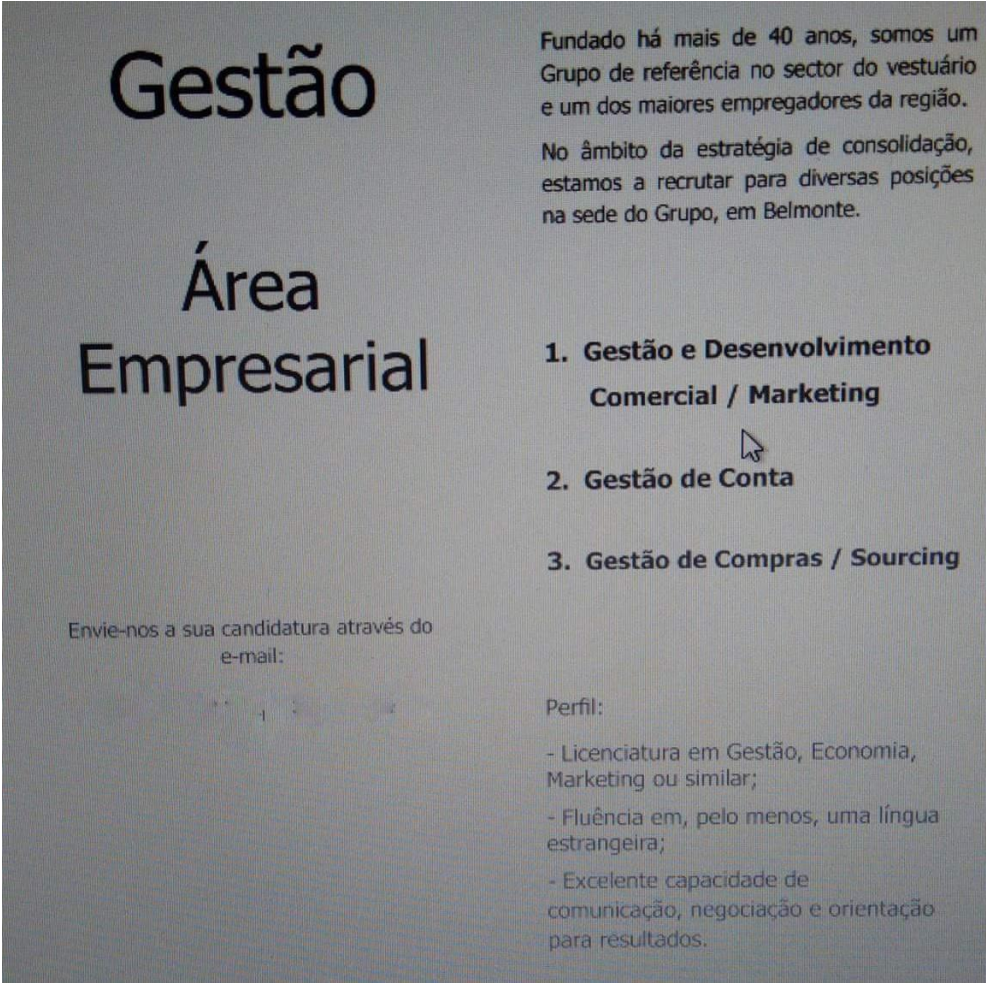
Este processo é considerado bastante rigoroso, pois na opinião do Diretor de Recursos Humanos da Torfal, Lda. uma das partes importantes para o sucesso da empresa é trabalhar com as pessoas certas para atingir um nível cada vez mais alto de profissionalismo, a responsabilidade deste processo é assim de elevada relevância.

Este processo de recrutamento e admissão quando realizado, é considerado um recrutamento e admissão para o grupo Torre; só durante a entrevista é que é especificado qual a empresa do grupo para o qual o colaborador irá trabalhar.

Assim sendo, têm-se um processo de recrutamento e admissão que se divide em 4 fases que são:

a) **Criação do anúncio:** para a criação deste, tanto para apresentar em formato papel (para ser afixado pela empresa), quer em formato informático (publicar nas redes sociais, e em *sites* de emprego *online*), é necessário dar a conhecer primeiramente o grupo no qual a empresa se insere (neste caso, o Grupo Torre), ou seja, um pequeno excerto já estruturado sobre o Grupo; é necessário dar a conhecer também a área para o qual se recruta e, por vezes, caso existam sub-áreas, é necessário também indicá-las, bem como as funções para as quais se está a recrutar; é indispensável caracterizar o perfil do candidato, e, por último, indicar o contato para o envio da candidatura. Na

figura 12 está apresentado um exemplo de um anúncio criado pelo Diretor de Recursos Humanos.



Gestão

Área Empresarial

Fundado há mais de 40 anos, somos um Grupo de referência no sector do vestuário e um dos maiores empregadores da região.

No âmbito da estratégia de consolidação, estamos a recrutar para diversas posições na sede do Grupo, em Belmonte.

- 1. Gestão e Desenvolvimento Comercial / Marketing**
- 2. Gestão de Conta**
- 3. Gestão de Compras / Sourcing**

Envie-nos a sua candidatura através do e-mail:

Perfil:

- Licenciatura em Gestão, Economia, Marketing ou similar;
- Fluência em, pelo menos, uma língua estrangeira;
- Excelente capacidade de comunicação, negociação e orientação para resultados.

Figura 12- Anúncio de Emprego

Fonte: Elaborado pelo Gestor de Recursos Humanos, com o apoio do estagiário

b) Análise e seleção das candidaturas: nesta fase são analisados os currículos e todos os candidatos são colocados numa base de dados em Excel para uma seleção mais fácil. Existem vários critérios para a seleção, dependendo da função em questão, por exemplo, procurar erros ortográficos no curriculum, candidaturas que se salientem, excluindo candidaturas que não cumpram requisitos obrigatórios, como, por exemplo, experiência profissional, área de formação. Este tratamento e análise de candidaturas leva muito tempo, pois é bastante rigoroso, permitindo reduzir o número de candidatos para um máximo de quinze pessoas.

c) **Fase de entrevistas:** esta fase consiste como o próprio nome indica fazer entrevistas aos candidatos, são realizadas 3 fases de entrevistas e em cada fase são eliminados candidatos de acordo com o seu desempenho na entrevista, na última entrevista será selecionado o candidato a contratar.

d) **Admissão:** nesta fase o candidato irá saber quais as condições de trabalho, o local de trabalho, será apresentado, o contrato de trabalho e as suas condições, será dado a conhecer todo o espaço físico da empresa pelo Diretor de Recursos Humanos.

Todo este processo o estagiário apenas observou e deu apoio quando pedido.

2.1.2. Processamento Salarial

O processamento salarial é realizado num *software* chamado *eticadata Enterprise Resource Planning (erp)*¹⁷ que tem uma base de dados com todos os funcionários e com a sua ficha técnica. Este *software* também prepara o documento para a segurança social direta, a Torfal, Lda. tem o sistema de processamento salarial informatizado de forma a facilitar esta tarefa. Após o processamento salarial estar realizado, os dados são automaticamente descarregados para a contabilidade e com apenas um clique faz-se as transferências, desde que aceites por duas pessoas da gerência. Concluindo, o *software eticadata erp*¹⁷ por si só realiza o processamento salarial e, embora seja um pouco complexo, é bastante útil. Este *software* também gerava um documento dos descontos a enviar para a Segurança Social, e emitia os recibos.

2.2. Atividades comerciais

Neste ponto tive a oportunidade de apoiar o desenvolvimento de uma proposta para um concurso público bem como a procura do concurso. Também prestei apoio na área comercial, falando com potenciais clientes e fornecedores.

2.2.1. Apoio à elaboração de propostas

Nesta parte do estágio apercebi-me que, embora uma grande empresa, a Torfal, Lda. apenas se limita a procurar novos clientes e potenciais clientes, em concursos público, privados, esperando por convites. Um dos requisitos mínimos para a Torfal, Lda. aceitar entrar no concurso ou aceitar o convite é que o mínimo de peças a produzir seja 100 unidades.

Durante o estágio estive encarregue de consultar o *site* <https://dre.pt/home> selecionar série II e selecionar L- contratos públicos, nesta página iria ver diariamente se existia algum concurso para fornecimento de fardamento, a quantidade de peças requeridas e qual o tipo de fardamento. Após encontrar um concurso público que cumprisse os requisitos mínimos, iria ler o caderno de encargos respeitante ao concurso em questão atentamente e preencher uma ficha de oportunidade. Esta ficha consiste em preencher um modelo estruturado que existe na empresa com todos os detalhes do concurso, retirando as partes que não interessam para a análise da oportunidade, como, por exemplo, retirar artigos que se encontram em todos os concursos públicos, mas que são obrigatórios e já conhecidos.

2.2.2. Análise da ficha de oportunidades

Após a elaboração da ficha de oportunidade, estruturada conjuntamente com os membros da gerência, faz-se uma análise crítica sobre a proposta a apresentar, de acordo com os aspetos da ficha de encargos. Caso se proceda com uma proposta são necessários documentos que podem ou não variar de concurso para concurso, verificar se é necessário enviar protótipos do fardamento, prazo de entrega bem como todos os requisitos exigidos.

2.2.3. Apoio comercial

Nesta área tive possibilidade de falar com potenciais clientes, que efetuavam, chamada telefónica, embora todos eles tenham sido recusados por parte da gerência, por não cumprirem requisitos ou por a área de fardamento (fardamento hospitalar) não fazer parte dos artigos fornecidos. Considero que esta área comercial é uma vertente que deveria ser desenvolvida na Torfal, uma vez que esta é muito passiva nesta área, não tendo uma procura ativa de novos clientes. Por vezes um simples “estamos aqui”, o afirmar a sua presença no mercado, mesmo não tendo novos clientes, permite dar conhecimento da sua existência. De facto, existe algum desconhecimento da empresa: a maior parte das pessoas e empresas quando se fala em “Torfal” perguntam “o que é isso?”, quando, a nível nacional, a Torfal, Lda. fornece o fardamento às maiores empresas com recurso a concursos e convites.

2.3. Atividades operacionais

As atividades operacionais foram aquelas com que tive maior contacto e foram as que mais realizei, incidindo sobretudo no apoio de gestores de conta, executando por completo todas as tarefas que estes desempenham. Realizei ainda atividades logísticas.

2.3.1. Gestão de contas

Nesta área de gestão de contas realizei várias tarefas, que irei descrever de seguida. Criei também um novo processo de troca de artigos que também irei explicar.

A função de um gestor de conta é gerir o todo que diz respeito a um cliente. Assim sendo, foram-me atribuídos dois clientes que geri com o auxílio de um outro gestor de conta.

Inicialmente, ensinaram-me a trabalhar com a plataforma *online* on.torfal.com onde se realizam as encomendas (podem ser os clientes a realizar as encomendas ou o gestor de conta, se o cliente o preferir);

- a) O funcionamento deste *site* já foi explicado anteriormente neste relatório. Aprendi também a trabalhar com o *background* deste *site*, que permite criar e eliminar clientes (empresas/ colaborador da empresa cliente), ou seja, criar ou eliminar toda a base de dados que o cliente (empresas/colaborador da empresa cliente) pode ver na sua ótica, desde preços à imagem das peças de fardamento.
- b) Na base de dados do *site* de cada cliente são inseridos também os vários colaboradores do cliente, isto facilita não só o cliente ao saber para quem é a farda, distinguida na entrega com o nome de cada cliente, mas também ao gestor de conta que ao receber artigos para realizar trocas poderá saber para que colaborador é, bem como o tamanho de uma peça de fardamento que fez no último pedido.
- c) Também é possível através deste *background* criar, eliminar e ainda mover colaboradores de clientes para clientes, neste *site*, os clientes são divididos ainda dentro de cada cliente, por exemplo, a Cruz Vermelha Portuguesa subdivide-se em delegações, dependendo do local em que se encontram. Assim, no site on.torfal.com os diferentes clientes subdividem-se para uma organização mais fácil.
- d) Após a realização da encomenda no site on.torfal.com, esta plataforma descarrega a informação para um *software* criado de raiz pela Torfal e que ainda se encontra em desenvolvimento que é o *vanguarda*, que permite ao gestor de conta verificar as quantidades de produtos em armazém, bem como o número de encomendas, realizar faturação, gerar guias de transporte, continuando após a transferência automática das encomendas para o *software vanguarda* neste o gestor de conta irá verificar se à necessidade de mandar produzir ou se a quantidade em *stock* é necessária para fazer a encomenda (semanalmente cada gestor de conta deve gerir o *stock* de cada cliente verificar a necessidade de produção ou não).

- e) Caso exista em *stock* o suficiente para realizar a encomenda, o gestor de conta imprime a *packing list*, onde são descritos os artigos da encomenda, sendo esta entregue a um colaborador do armazém que com *Personal digital assistants* (PDA), com leitor de código de barras que pedirá para picar cada código de barras de cada artigo da encomenda uma vez completa a encomenda, o PDA automaticamente dá a ordem de impressão da fatura e da guia de remessa referente à encomenda e que acompanhará a mesma.

- f) No período que estagiei tinha acabado de ser implementado o sistema de PDA que viria a facilitar o embalamento de encomendas e diminuir a margem de erro de artigos em falta ou de sobra nas encomendas.

- g) Cada encomenda tem um tempo médio de expedição de quinze dias, por vezes existem exceções, isto é, há clientes que necessitam urgentemente dos artigos, quando isto acontece cabe ao gestor de conta tentar apressar todo o processo: caso as peças estejam em armazém é possível dar prioridade a esta encomenda e esta será expedida se possível ainda no mesmo dia.

- h) É no *software vanguarda* que se desenrola toda a gestão de que o gestor de conta é responsável: emitir faturas, guias de transporte, verificar o *stock*, verificar o estado das encomendas, fazer encomendas a fornecedores, pedir para produzir, o que faz deste *software* uma base essencial do gestor de conta. Na figura 13 é apresentado o logotipo do *software vanguarda*.



Figura 13- Logotipo software vanguarda
Fonte: Vanguarda, 2009

- i) Uma outra vertente do gestor de conta é receber artigos pelas razões mais variadas, para a troca podem ser variadas, sendo as mais comuns: artigo danificado ou tamanho inadequado.

- j) O processo de troca de artigos difere de cliente para cliente e cada gestor de conta faz da sua maneira, não sendo um processo uniforme como deveria ser. De seguida, irei explicar dois processos de troca distintos, de diferentes clientes.

Existem dois casos de troca, o caso 1 e o caso 2:

No caso 1:

- 1- O cliente preenche um formulário de troca *online* no *site* on.torfal.com, envia e imprime esse formulário; ao enviar será rececionado pelo gestor de conta no email, enquanto o formato papel que imprimiu irá acompanhar o(s) artigo(s) na caixa.

- 2- O gestor de conta irá rececionar o artigo para troca, irá verificar o formulário de troca, saber através deste qual a razão para a mesma.

- 3- Caso seja apenas uma questão de tamanho, o gestor de conta irá verificar se a peça se encontra em perfeito estado, para que possa ser enviado para *stock*, e irá verificar no *software vanguarda* se existe o tamanho pedido em armazém ou se existe necessidade de mandar produzir.

- 4- Caso a razão da troca seja artigo danificado, o gestor de conta juntamente com o responsável da qualidade, terão que apurar a origem do dano: se o dano resulta de um lote de produção com defeitos terá que ser apurado se existem mais peças e corrigir se necessário o erro de produção. Por outro lado poderá ser danificado pelo colaborador neste caso existem dois tipos de origem: a resistência do artigo não ser a indicada na etiqueta (todos os artigos tem garantia de 30 a 60 dias, dependendo do acordado no contrato de fornecimento assinado com o cliente), sendo esta a razão o artigo danificado será enviado para uma área de artigos danificados (quebras) e mais tarde será destruído,

seguindo o procedimento descrito anteriormente neste relatório; um caso raro, mas que aconteceu, é os colaboradores dos clientes danificarem os artigos durante o período de trabalho e pedirem a troca. Este tipo de dano a Torfal, Lda. não cobre (por exemplo, um colaborador da empresa cliente que rasga um casaco durante o período de trabalho).

No caso 2:

1- O cliente preenche um formulário de troca *online* no *site* on.torfal.com, envia e imprime esse formulário. Ao enviar será rececionado pelo gestor de conta e por um colaborador do cliente responsável pelo fardamento no email, o formato papel que imprimiu irá acompanhar o(s) artigo(s) na caixa.

2- O colaborador do cliente responsável pelo fardamento irá carregar um documento em *Excel* com as peças para troca, que envia ao gestor de conta; só quando este rececionar o email é que poderá dar seguimento ao processo de troca e, mesmo já tendo recebido a caixa com os artigos, terá que aguardar o documento *Excel* para poder dar continuidade ao processo. Após a receção do email, o gestor de conta exporta os dados do *Excel* para uma base de dados de *Excel* criada pelo próprio, aí procederá à análise dos formulários existentes nas caixas, e verificar a situação de troca, tal como em cima, no entanto, neste caso, não são enviados artigos de volta, mas sim passados vales no valor das peças.

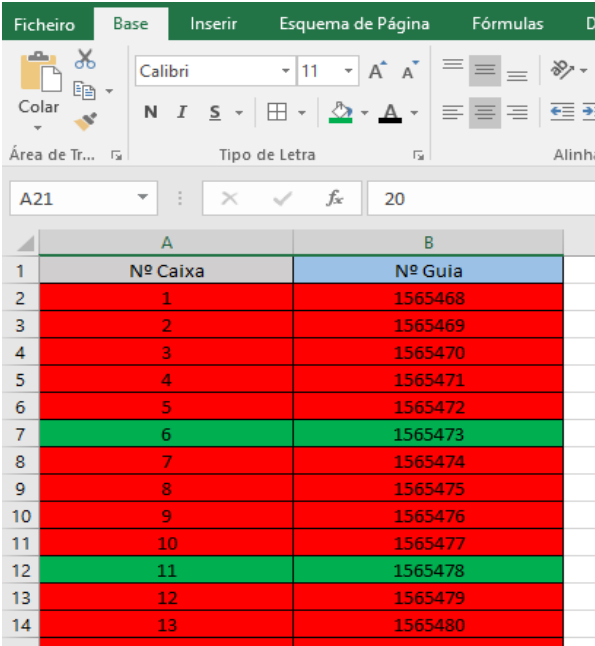
Este processo torna-se muito demorado e complexo, pois deste derivam muitos problemas e reclamações, originados pela espera do documento *Excel* do responsável de trocas do cliente para o gestor de conta, enquanto as caixas de trocas se vão acumulando no armazém à espera de ter seguimento o processo.

Como fiquei responsável por um cliente e pelas suas trocas, tentei juntamente com os responsáveis alterar este processo tornando-o mais prático, uma vez que este processo acarreta custos de reenvio ao remetente de um elevado número de caixas, não tendo autorização para tal e não achando eficiente o processo de reverificar cada caixa e

procurar caixa a caixa, esta alteração prende-se com o facto de torna-lo mais organizado. A alteração que realizei foi simples e consistiu em dois pontos:

Criei um documento *Excel* no qual iria escrever o número da guia de cada caixa, etiquetando estas com um número, ou seja, iria escrever o número da caixa e o número da guia no documento *Excel* que criei, e posteriormente verificaria o estado no documento criado pelo gestor de conta, caso se encontre disponível teria um indicativo a verde, que quereria dizer que estava pronto para registar, e enviar para *stock*, caso tivessem um indicativo vermelho quereria dizer que não se encontram disponíveis para registar e enviar para *stock*.

Isto resolveu o problema de procura aleatória de caixas e a constante procura de formulários de trocas dentro das caixas, para verificar estavam encontravam disponíveis. Para verificar neste novo processo bastava copiar as células do documento *Excel* que criei apresentado na figura 14 para o *Excel* do gestor de conta e verificar quais se encontravam disponíveis, este processo foi implementado na empresa com autorização dos responsáveis.



	A	B
1	Nº Caixa	Nº Guia
2	1	1565468
3	2	1565469
4	3	1565470
5	4	1565471
6	5	1565472
7	6	1565473
8	7	1565474
9	8	1565475
10	9	1565476
11	10	1565477
12	11	1565478
13	12	1565479
14	13	1565480

Figura 14- Documento Trocas Excel
Fonte: Elaborado pelo Estagiário

2.4. Atividades de Qualidade Ambiente e Segurança

A área de QAS controla a qualidade dos tecidos e das peças de fardamento tem também como responsabilidades assegurar a segurança dos trabalhadores da Torfal e garantir o cumprimento das certificações ISO 14001 e ISO 9001, bem como o controlo de artigos para destruição assegurando a destruição destes.

Nesta área realizei algumas atividades, tais como, controlo de qualidade de tecidos, isto é, verificar a qualidade de amostras de tecido enviadas por fornecedores, verifiquei e analisei também alguns artigos que vinham danificados, tentando descobrir se o problema era derivado da qualidade do tecido ou não, de forma a aplicar medidas caso fosse necessário, realizei também um controlo de peças para destruição, verificando se não era possível mandar para reparar. Todas estas atividades foram desenvolvidas com a supervisão da responsável da área.

Tive ainda possibilidade de observar auditorias internas. Estas são realizadas periodicamente de três em três meses e têm a finalidade de diagnosticar problemas internos na Torfal, Lda. e encontrar medidas para os corrigir, de forma a que, quando mais tarde houver uma auditoria externa, tudo esteja em conformidade. Estas auditorias são realizadas com o auxílio dos processos standardizados e consistem em verificar se estes estão a ser seguidos em conformidade e verificar se existe necessidade de alteração de algum processo. Assim, tive oportunidade de observar estas auditorias, que começavam por escolher aleatoriamente um colaborador da Torfal, Lda., e este com o auxílio dos processos standardizados impressos iria observar e tirar notas do que cada colaborador faz, verificando se o processo estava a ser seguido em conformidade.

Recorria-se também muitas vezes a laboratórios para testar as peças como por exemplo aos laboratórios do CITEVE.

2.5. Tarefas esporádicas

Além das atividades que realizei e que constavam no plano de estágio, ainda tive oportunidade de desenvolver e realizar outras tarefas, pois por vezes havia períodos em que já tinha realizado tudo o que tinha sido pedido e, como forma de tentar desenvolver um pouco a minha parte criativa, e de não passar o tempo sem nada para fazer, realizei algumas tarefas das quais algumas pedi autorização a superiores para as desenvolver e em alguns casos foi cedida.

2.5.1. Tradução de documentos

Tal como o título indica, realizei traduções de documentos de Português para Inglês. Muitos artigos que a Torfal, Lda. fornece são acompanhados de manual de lavagem, assim eu realizei a tradução de diversos manuais nos tempos em que não tinha outras tarefas a realizar.

Foi uma tarefa que gostei de realizar, pois permitiu que os meus conhecimentos no idioma de Inglês fossem estendidos e desenvolvidos.

2.5.2. Apoio na coordenação de equipas de armazém

Esta tarefa foi realizada apenas uma vez com autorização de um dos gerentes a meu pedido, resolvi pedir autorização a um gerente, pois era um dia de grande movimento e de expedição e existia uma grande confusão. Com a ajuda do responsável de armazém distribuí as várias equipas por cada encomenda, cada equipa era constituída por dois elementos, em que cada um tinha uma *packing list* dos pedidos e ia construindo o mesmo. Fiquei responsável pela coordenação de dois grupos de trabalho, supervisionando e orientando as equipas de acordo com urgência da encomenda.

2.5.3. Criação de documentos *Excel* para tratamento estatístico

Com autorização da chefia, foi-me permitido desenvolver uma tarefa que foi de bom grado que a realizei, que foi exportar os dados de compra de um cliente no período de um ano e realizar um tratamento estatístico, recorrendo a fórmulas para uma maior facilidade de tratamento dos dados e para que mais tarde, e após este, fosse possível desenvolver um relatório geral deste cliente. As várias etapas que desenvolvi foram:

- 1- Comecei por exportar os dados do *software vanguarda* para *Excel*, e primeiramente eliminei colunas que não tinham informações relevantes para o relatório, como, por exemplo, códigos de barras.
- 2- Organização dos dados, todas as informações encontravam-se desorganizadas, pois, como já expliquei, existem clientes que se subdividem em delegações por todo o país. O cliente, em questão, apresentava essa característica e, assim sendo, tive que organizar os dados e verificar quantas delegações eram.
- 3- Neste passo criei um novo separador no *Excel* e dei o nome dos três primeiros meses, por exemplo, jan-fev-mar, o primeiro separador tinha o nome de Geral, então do separador Geral filtrei por data os três meses e copiei para o segundo separador o resultado da filtragem.
- 4- No segundo separador com o nome dos três primeiros meses, comecei por criar uma fórmula que me permitisse cruzar duas variáveis: utilizei a fórmula Procurar variável (*Procv*) e dentro desta utilizei a fórmula limitar (*se*) de forma a cruzar a variável da “data”, que dividi pelos vários dias dos três meses (na linha da coluna A), e a variável “nome de delegação” (linha 1 distribuído na horizontal pelas colunas uma delegação por cada coluna), apresentando nas células o número de peças adquirido de cada delegação. Cruzando estas duas variáveis automaticamente, era devolvido pela fórmula o número de peças encomendadas no dia em questão; através da fórmula total, no final da linha de cada dia, sabia o número de peças encomendadas em cada dia no

total de todas as delegações. Utilizando também a fórmula total no final de cada coluna de cada delegação, obtinha o número de artigos encomendados no total dos três meses.

5- Feito este tratamento de dados a todos os trimestres do ano já tinha algum material para poder começar o relatório em *Word*, comecei por descrever em cada mês que delegação apresentava valores mais elevados de artigos encomendados e as que apresentavam valores mais baixos.

6- Não chegando apenas esta informação, criei mais um separador em *Excel* que iria apresentar e comparar as delegações que evidenciavam os valores mais elevados de cada trimestre juntando todos os trimestres nesta comparação e recorrendo mais uma vez a mesma fórmula alterando apenas as variáveis a cruzar neste caso, cruzei a variável máximo das delegações com o mês, e o mesmo para as que encomendaram menos artigos, acrescentei esta comparação no relatório criando gráficos para uma fácil percepção da comparação.

7- Cruzei ainda e por último as delegações que mais dinheiro tinham gasto com o número de artigos encomendados e acrescentei ao relatório, indicando também os artigos mais comprados.

Após finalizar a análise apresentei à gerência este trabalho que foi enviado ao cliente como forma de relatório/informação para que este pudesse fazer um pequeno balanço relativo à aquisição de artigos das diversas delegações. Este tipo de relatórios também foi implementado para todos os clientes, pois permite ao gestor de conta orientar o seu *stock*, fazendo uma previsão de quando cada delegação irá fazer encomendas e os artigos que irá encomendar.

Este relatório e tratamento estatístico permitiu-me expandir os meus conhecimentos em *Excel*, mas com pena minha não me foi cedida a autorização por parte da gerência de anexar o relatório e o ficheiro *Excel* a este relatório de estágio, pois continha informações confidenciais do cliente.

Reflexão Final

O estágio curricular na Torfal constituiu uma etapa da maior importância, não só a nível profissional, mas também a nível pessoal. Foi através deste primeiro contacto com o mundo do trabalho que foram aprofundadas as competências adquiridas ao longo de três anos de licenciatura, passando da teoria de sala de aula a um contexto prático de mercado de trabalho. Representou o culminar de três anos curriculares, marcados por todos os intervenientes na vida académica, no seio da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, do Instituto Politécnico da Guarda.

Como é óbvio todas as atividades desenvolvidas, apresentaram aspetos menos positivos, sobretudo devido à minha própria inexperiência no mercado de trabalho, aspetos que pretendo corrigir com a entrada para o mercado de trabalho e com a experiência que vai sendo adquirida. Após uma autoanálise crítica de cada uma das atividades e tarefas desenvolvidas concluí que em algumas existiam falhas e problemas que terei relatado à gerência, mas que não foram relevantes para esta.

Por último, e efetuando uma análise à minha formação académica, cabe-me referir a importância de todos os conteúdos lecionados na licenciatura de Gestão de Recursos Humanos e destacar o profissionalismo dos docentes que asseguraram os processos de ensino-aprendizagem. A abrangência multidisciplinar do plano de estudos do Curso permitiu estar preparado, ainda que com as limitações próprias de um estagiário, para desenvolver diferentes tipos de atividades. Não obstante, penso que deveria existir um género de “estágio” por cada ano letivo de forma a que o contacto com o mercado de trabalho fosse uma introdução contínua e não repentina, assim seria possível aos estagiários pôr em prática os conhecimentos adquiridos em cada ano, seria possível para estes também ao chegar ao estágio curricular final estarem mais orientados numa empresa; para o Instituto seria bom, pois a ligação das empresas com o instituto seria maior, os estagiários poderiam também ter experiência profissional em diversas empresas e não apenas numa.

Bibliografia

- Campbell, A., Devine, M., & Young, D. (1996). *A Sense of Mission* (06 41 006 ed.). (J. Medeiros, Trad.) London: Pitman Publishing. Obtido em 7 de Novembro de 2017
- Gandhi, M. (2009). *India of my dreams*. Delhi: Rajpal & Son. Obtido em 10 de Setembro de 2017
- Keffer, S. (2014). *Rule of Thumb: A Guide to Developing Mission, Vision, and Value Statements* (1ª ed.). (J. Copeto, Trad.) United States of América: Writelife. Obtido em 25 de Setembro de 2017
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica. Obtido em 21 de Setembro de 2017
- Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). *Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas*. Lisboa: Escolar Editora. Obtido em 10 de Outubro de 2017
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)* (1ª ed.). Lisboa: Editorial Presença. Obtido em 15 de Outubro de 2017
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª ed.). Rua do Vale Formoso, Portugal/ Lisboa: Escolar Editora. Obtido em 6 de Outubro de 2017
- Varela, M., & Dias, Á. L. (2015). *Introdução à Gestão*. Lisboa: Escolar Editora. Obtido em 23 de Setembro de 2017
- Manual de Acolhimento da Torfal, Lda.
- Manual de Gestão da Torfal, Lda.

Webgrafia

- Maps*. (8 de Fevereiro de 2005). Obtido em 12 de Outubro de 2017, de Google Maps: <https://www.google.pt/maps>
- Torfal*. (20 de Agosto de 2012). Obtido em 19 de Outubro de 2017, de Torfal: http://www.torfal.com/page.php?id_p=19&id_sp=16
- Torre*. (20 de Março de 2003). Obtido em 15 de Setembro de 2017, de Torre: <http://group.torre.pt/>
- Tuvrheinland*. (15 de Agosto de 2000). Obtido em 20 de Setembro de 2017, de tuv: <https://www.tuv.com/portugal/pt/index.html>
- Vanguarda*. (17 de Novembro de 2009). Obtido em 9 de Setembro de 2017, de Vanguarda: <http://vanguarda.x10host.com/>