

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos
Relatório de Estágio

As Práticas do Departamento de Gestão de Recursos Humanos de
uma grande superfície da área de móveis e decoração:
foco na Gestão da Formação

Candice Eveline Pires Rendall Évora

Orientadora do ISEG:

Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Orientadora da Entidade Acolhedora

Rita Alexandra Baptista Dias

Júri:

Presidente

Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogais:

Professora Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita Dos Santos

Orientação

Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Novembro/2011

“A IKEA Portugal procura pessoas (gestores) que demonstrem humildade, força de vontade, capacidade de trabalho de equipa, simplicidade, entusiasmo e desejo de melhorar, bem como consciência de custos e disponibilidade para delegar responsabilidades.”

Catarina Tendeiro, responsável Recursos Humanos de IKEA Portugal
(Cabral Cardoso, 2010)

ÍNDICE

- Agradecimentos	4
- Resumo	4
- Abstract	5
- Introdução	6
- Capítulo I: Caracterização da Entidade Acolhedora	7
- Capítulo II: Enquadramento Teórico	10
- Capítulo III: Metodologias	18
- Capítulo IV: Desenvolvimento das Actividades do Estágio	19
- Capítulo V: Considerações Finais	33
- Bibliografia	35
- Anexos	40

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha Mãe, que tem o poder de renovar as minhas forças, à minha família, obrigada Dy pelo esforço. Ao meu companheiro pelo apoio incondicional e aos meus amigos pela força. Um profundo agradecimento à IKEA Portugal, à equipa de Recursos Humanos da IKEA Loures pela generosidade em partilharem a sabedoria comigo e pelo incentivo dado ao meu crescimento. Agradeço ao ISEG, à Professora Doutora Carla Curado que gentilmente orientou-me durante este percurso. Um obrigada a todos que me apoiaram.

RESUMO

O objectivo do Relatório é descrever o contexto do estágio que teve lugar no Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Loja IKEA de Loures. O estágio ocorreu num ambiente multidisciplinar especialmente porque permitiu-me ter acesso a vários procedimentos do DRH embora a Pesquisa Bibliográfica tenha sido focada no tema Formação, uma ferramenta muito importante utilizada pelas Organizações para alcançar Competitividade e melhorar a Produtividade. Primeiramente faço uma apresentação da Organização que me acolheu e estabeleço um enquadramento teórico acerca do conceito Formação, para depois descrever actividades desenvolvidas no período de estágio. Como métodos recorri à Leitura Exploratória, Entrevistas e à Observação. Por último, foi possível fazer uma análise de alguns procedimentos recorrentes na Organização IKEA e na Loja IKEA Loures face aos temas do estágio. Como resultado desta experiência, pude desenvolver Competências que considero serem fundamentais para um profissional do DRH.

Palavras-chave: Formação, Processo de Formação, IKEA, Recrutamento, Estágio

ABSTRACT

This Report seeks to describe the framework of my Internship that took place in the Human Resources Department (HRD) of IKEA Loures Store. The Internship occurred in a very multidisciplinary way especially because it allowed me to participate in various HRD procedures although the theoretical research focused in training, a very important tool used by the Organizations to enhance competitiveness and to improve productivity. At first, I introduce the Organization that accepted me and I establish a theoretical framework about the training concept then the activities developed during the internship period are described. As methods I used Exploratory Readings, Interviews, and Observation. At the end, it was possible to analyse some procedures used at the Organization IKEA and at IKEA Loures store regarding the Internship themes. As a result important skills, that I consider to be bottom for an HRD professional, were developed during this experience.

Keywords: Training, Training Process, IKEA, Recruitment, Internship

INTRODUÇÃO

O presente Relatório enquadra-se no Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (GRH). A opção pelo Estágio acompanhou-me desde o início do Mestrado, a razão principal da escolha é o facto de considerar o Estágio como uma oportunidade de experienciar a vertente prática da GRH.

O estágio aconteceu no Departamento de Recursos Humanos da Loja IKEA de Loures, multinacional na área de Móveis e Decoração, que prontamente acolheu-me. O período de estágio iniciou a 18 de Abril de 2011 e finalizou a 16 de Setembro, com a duração em horas num total de 445 horas.

Com este Relatório de Estágio, que por razões técnicas não foi escrito com as normas do novo Acordo Ortográfico, pretende-se descrever o período de Estágio, as actividades inerentes ao Estágio e o seu contexto.

A pesquisa bibliográfica focou-se no campo da Formação, na sequência de um projecto que havia sido planeado abrangendo o mesmo tema. Assim sendo, a escolha do título expressa o facto de ter tido acesso a diferentes actividades do DRH da Loja IKEA de Loures durante o estágio, mas tive a preocupação de destacar o tema de foco.

Face ao exposto, o Capítulo um dá-nos a conhecer a Entidade Acolhedora. No Capítulo dois temos o enquadramento teórico acerca do tema Formação, no entanto trata-se apenas da primeira abordagem teórica no intuito de introduzir o tema, mas ao longo do trabalho intercalei a experiência de estágio com o restante enquadramento teórico. A seguir temos o Capítulo três onde descrevo as Metodologias utilizadas durante o contexto de Estágio e na preparação do Relatório, para no Capítulo quatro descrever o desenvolvimento das actividades do Estágio. E por último, o Capítulo cinco traz-nos as Considerações Finais onde constam as Conclusões, as Limitações e Recomendações.

CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

O conceito IKEA desenvolveu-se em Småland, no sul da Suécia, terra natal do fundador da empresa Ingvar Kamprad, há mais de 60 anos (Kamprad, 2007). É nos anos 40 e 50 que este desenvolve o negócio de comércio de móveis apostando em chegar a grande parte das pessoas. Nos anos oitenta com o conceito IKEA formado, inicia-se a expansão nos países da Europa e nos Estados Unidos da América. Nos anos 90 formou-se o Grupo IKEA continuando a expansão em todo o mundo. Em 2006 chegou ao Japão, ao mesmo tempo que Grupo IKEA crescia e a área de negócio alargava apostando em áreas como mobiliário especial para crianças e na gama alimentar do IKEA FOOD.

A Inter IKEA Systems B.V. com sede em Delft, Holanda detém o conceito IKEA e é a franchisadora do conceito e da marca, sendo o Grupo IKEA, propriedade da Fundação Stichting INKA, o maior franchisado, e para além das lojas o grupo desenvolve, compra, vende e distribui os produtos da IKEA. Actualmente existe um total de 309 lojas IKEA em 38 países/territórios sendo que o Grupo IKEA detém 272 lojas em 25 e tem cerca de 123,000 colaboradores nas mais variadas funções de compra, distribuição, gama, funções de apoio e no fabrico. A “Herança Sueca” está presente no próprio conceito da organização, na cultura da empresa e é constantemente divulgada em todas as lojas por exemplo nos produtos alimentares típicos suecos, num estilo particular de decoração que revela tradições do modelo Sueco.

O conceito de negócio da IKEA baseia-se em oferecer uma variada gama de produtos para o lar, centrada no bom design e na funcionalidade a preços acessíveis à maioria das pessoas. A gama de produtos abrange tudo o que seja necessário para mobilar e decorar a casa, enquadrando vários estilos e para todos os gostos e orçamentos¹.

Valores, Visão e Estratégia Organizacional

A cultura da IKEA é única e bastante vincada e centra-se nos valores que incidem nas formas de trabalhar de todos os departamentos da organização. São designados como valores da IKEA: (1) Trabalho de equipa e entusiasmo; (2) Desejo

^{*1} Disponível em WWW.IKEA.PT

constante de renovação; (3) Consciência de Custos; (4) Delegar e assumir responsabilidades; (5) Humildade e força de vontade; (6) Simplicidade; (7) Liderança pelo exemplo; (8) Ousar ser diferente; (9) A importância de estar sempre no caminho; (10) Esforçar-se por não perder de vista a realidade.

A Visão da IKEA é criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas, essa visão tem como pilares a estratégia de negócio, a fabricação dos produtos, os preços baixos e a responsabilidade social e ambiental².

A estratégia a longo prazo da IKEA designada como “Growing IKEA- Together” tem dois objectivos gerais que são ser líder na vida em casa e gerar crescimento e rentabilidade a longo prazo. Esses objectivos, tal como afirmado pelo CEO Mikael Ohlsson à Revista Interna da Organização Readme (IKEA services AB, 2011: 16) baseia-se seguintes estratégias:

1. “Crescer fortalecendo a nossa gama, baixando os preços, apresentando a gama e servindo os nossos clientes ainda melhor;
2. Reduzir os custos através da simplicidade e consciência de custos;
3. Negócio com base nas pessoas e nos valores IKEA;
4. A sustentabilidade como parte integrante do nosso negócio” (IKEA services AB, 2011: 16).

Responsabilidade Ambiental e Social

O Grupo IKEA defende que conseguir fabricar produtos a preços baixos, não deve ser feito se for à custa das pessoas e do ambiente, assim as relações com os fornecedores regem-se por um exigente código de conduta, o IWAY, que inclui elementos de conduta quanto ao trabalho infantil e em relação a condições mínimas de trabalho. No que toca á Responsabilidade Ambiental, a preocupação está também presente na qualidade e no impacto ambiental que os produtos possam ter em todas as fases do desenvolvimento e ciclo de vida, aspecto visível na Lista Interminável publicada no site que regista toda a evolução conseguida a pensar no ambiente e nas pessoas para além disso apoia organizações como a FCS e a WWF.

Na vertente social a IKEA através da Fundação IKEA participa activamente em projectos com a UNICEF e a Save the Children, a nível local as lojas desenvolvem

² Disponível em WWW.IKEA.PT

projectos locais como é exemplo a colaboração entre a loja e a ETAR para reaproveitar as águas residuais³ e actuação da loja de Loures na organização Novo Futuro.

O Conceito de Recursos Humanos

O objectivo do conceito IKEA no que toca aos Recursos Humanos é: "Dar às pessoas de bom senso a possibilidade de crescer, tanto pessoal como profissionalmente, de modo a que juntos possamos criar um dia a dia melhor" (Inter IKEA Systems, 1999).

O Recrutamento e a Selecção baseiam-se na procura das pessoas que são orientadas para as expectativas dos clientes e que se identificam com os valores da empresa. O desenvolvimento de cada colaborador é considerado uma mais-valia para a empresa, assim sendo, o colaborador torna-se responsável pelas suas tarefas e pela execução das mesmas. Para além disso, é dada a oportunidade de desenvolvimento em diversas áreas dentro e fora do país (Inter IKEA Systems, 1999).

A direcção e a liderança são factores-chave para organização. O responsável para além da sua função participa activamente no negócio, põe em prática a cultura e o conceito IKEA, assegura o recrutamento, a formação dos seus colaboradores e evolução das suas relações laborais (Inter IKEA Systems, 1999).

Breve Caracterização da Loja IKEA Loures

A loja IKEA Loures foi inaugurada em Maio de 2010, tornando-se na terceira loja do Grupo IKEA a ser aberta em Portugal. Até essa altura o Grupo dispunha da loja em Alfragide inaugurada em 2004 e do Centro comercial Mar *Shopping*, onde também se enquadra a Loja IKEA de Matosinhos inaugurada em 2008.

A IKEA Portugal - Móveis e Decoração, LD^a tem neste momento a sua sede nacional implementada no mesmo edifício da unidade de Loures, o *Service Office* que tem a função de dirigir e coordenar todas as lojas IKEA. A IKEA Portugal, estando enquadrada na actividade retalhista alimentar e não alimentar é associada da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED). De entre outras comparações estruturadas por essa organização, a IKEA encontra-se no 4º lugar do *Ranking* referente

*³ Disponível em WWW.IKEA.PT

a 2010, do *Top 15* Volume de Negócios da área não alimentar⁴ com 333 milhões de Euros.

A Estrutura da Loja de Loures encontra-se dividida em 8 departamentos, de acordo com a figura 1 Organigrama da Loja⁵. Até ao final de Agosto de 2011 a loja tinha o total de 380 colaboradores, na Tabela A e na Tabela B⁶ é possível inteirarmos das características demográficas do pessoal da loja IKEA Loures.

A Equipa de Recursos Humanos da IKEA de Loures é constituída pela Directora de Recursos Humanos da Loja, um responsável pelo Recrutamento, três técnicas de Recursos Humanos. A Equipa tem como maiores responsabilidades a atracção e desenvolvimento dos colaboradores, no entanto, num exemplo vivo do trabalho em equipa as actividades do departamento acabam por ser muitas vezes divididas entre o grupo independentemente da área embora cada membro tem a seu cargo certas responsabilidades individuais.

CAPÍTULO II: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1- A Gestão de Recursos Humanos

A Gestão dos Recursos Humanos tem vindo a conhecer uma crescente evolução ao mesmo tempo que tenta ganhar o seu espaço dentro da organização. Na medida em que, para muitos autores as pessoas são o recurso mais importante (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 2003), a Gestão dos Recursos Humanos tem sobre si a responsabilidade de adaptar-se às mudanças Organizacionais. Os mercados actuais exigem a reorientação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos com foco no desenvolvimento do Capital Humano e Gestão do Conhecimento, sendo necessário criar formas de estabelecer relações laborais com os colaboradores para além das limitações da instituição (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 2003).

Cabral-Cardoso *et. al.* (2010) apontam que após a revolução industrial as condições dos trabalhadores nas entidades fabris que se proliferaram eram desumanas, só no final do século XIX aparece o embrião da função pessoal, pretendendo melhorar as condições de trabalho e minimizar os conflitos laborais.

*⁴ Disponível em WWW.APED.PT

*⁵ Ver Anexo 2

*⁶ Ver Anexo 3

Ao longo do século XX a GRH passou por quatro grandes fases de transformações: administrativa; das relações humanas; da integração/ desenvolvimento: da estratégia (Bilhim, 2007).

No caso de Portugal a gestão das pessoas assumiu uma posição reactiva e administrativa pouco valorizada, mantendo essa postura após o 25 de Abril. A entrada de Portugal na União Europeia resultou em maior desafio para a competitividade da economia, na actualidade a maior parte das médias e grandes empresas já tem uma estratégia de recursos humanos escrita (Cabral-Cardoso *et. al.*, 2010). É dito que, uma firma que opte pela perspectiva estratégica de gestão de recursos humanos deve garantir que as considerações dos recursos humanos estejam ligadas às escolhas estratégicas da organização (Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988).

A Gestão dos Recursos Humanos abarca todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados, nomeadamente a selecção, as recompensas e relações com os empregados e as acções de formação e desenvolvimento (Bilhim, 2007), é como forte componente da GRH, que faz sentido destacar a Formação.

2.2 -A Evolução da Formação

Começando pela definição do conceito na dissertação de mestrado de Santos (2010), em que se define formação como sendo:

“...desenvolvimento e educação do pessoal da empresa (...), de modo que ele gere o maior valor possível para os clientes que serve e, conseqüentemente, para o seu empregador, para a sua profissão e para si mesmo” (Conway, 1938, citado por Santos 2010).

Barrigton *et. al* (1993) afirmam que no Reino Unido, anteriormente à década de 1970 sucessivos governos e a maioria dos empregadores tiveram uma atitude de *laissez faire* relativamente ao desenvolvimento dos colaboradores. Causas como a crise do petróleo, o crescente impacto das novas tecnologias no design dos produtos e na produção, os novos métodos de comunicação levaram as empresas a formar (Barrigton *et. al*, 1993).

Salas e Cannon-Bowers (2001) observam que nos últimos 30 anos, desde a primeira publicação acerca da formação na *Annual Review of Psychology*, a formação têm progredido, tanto em termos teóricos como em termos práticos (Salas e Cannon-

Bowers *et. al.*, 2001). Existem novos modelos e constructos, novas influências como a tecnologia que providenciaram meios para melhor compreensão do plano da formação e da execução da formação nas organizações (Salas e Cannon-Bowers, 2001). Para além disso, as organizações alteraram a sua visão relativamente à formação, esta deixou de ser um evento separado e autónomo para ser uma componente estratégica da organização. Novas abordagens relacionadas com a formação, incluindo a aprendizagem através da acção, a formação *just-in-time*, o *Mentoring*, o *Coaching*, as “Organizações Aprendentes” têm vindo a ser exploradas como nos diz Salas e Cannon-Bowers (2001). Mais do que nunca, as organizações devem basear-se na aprendizagem do contexto de trabalho e melhoria contínua de modo a manterem-se competitivas (London e Moore 1999, *apud* Salas e Cannon-Bowers, 2001).

No contexto Europeu a formação e educação profissional (*Vocational and Educational Training-VET*) é cada vez mais, visto como um instrumento importante para a economia Europeia (Comunicado de Bordéus, 2008).

Reforçar a qualificação dos Portugueses, tem sido uma das prioridades governativas de Portugal, na tentativa de colmatar o défice em termos de formação e qualificação dos Portugueses face aos padrões da União Europeia (Ministério da educação, 2007). O projecto Trappo (Training Policies and Practices in Organizations), citado por Torres e Palhares (2008), é um estudo em que duas das linhas da investigação foram a) Cultura e Identidade Organizacionais e b) Pilotagem das Políticas de formação, no âmbito do projecto, foram inquiridos e entrevistados gestores/directores de Recursos Humanos de 78 empresas do norte do país. Os resultados demonstraram que a maioria dos inquiridos mostrou convicção numa cultura integradora e na relevância que o processo de formação desempenhava no seu reforço, mas justificou-a com argumentos intuitivos, levando a concluir que a cultura era apenas intuitiva e a formação apenas uma ferramenta decorativa do progresso da empresa (Torres e Palhares, 2008). Outros resultados foram extraídos dos estudos, nomeadamente chegou-se à conclusão que a formação é construída numa componente externa excluindo os actores já que a grande maioria dos trabalhadores também inquiridos, indicou que a última formação frequentada não partiu de uma iniciativa do colaborador. Outra característica predominante dessas organizações entre outras é o privilégio dado à sala como se verifica na tabela C⁷ (Torres e Palhares, 2008).

*⁷ Ver Anexo 4

Em Portugal de acordo com Camara *et. al.* (2007) são mais frequentes as metodologias mais transmissivas (típicas dos objectivos de formação do Taylorismo) ou mais centradas na dinâmica grupal (resultado da influência da Escola das Relações Humanas). Apesar de o taylorismo já ter completado um século é difícil dentro do ambiente Organizacional substituir definitivamente as práticas do taylorismo (Costa, 2010). O objectivo da formação das correntes clássicas é capacitar os trabalhadores com o saber fazer. As grandes exigências da formação no começo da era da Revolução Industrial estavam alinhadas com a plena utilização da mão-de-obra, a qualificação de acordo com as exigências, optimização dos tempos e dos movimentos (Camara *et. al.*, 2007).

Já a escola das Relações Humanas surgiu a partir de estudos desencadeados entre os anos 20 e 30, traduziu-se num movimento contraditório perante abordagem clássica de Gestão em que passou-se a dar grande importância ao comportamento humano (Camara *et. al.*, 2007). O conceito dinâmica de grupo foi popularizado por Lewin e evidência as relações dos indivíduos dentro do grupo e entre os grupos e a organização, revela que o grupo tem uma dinâmica própria e que ao promover-se a participação retrai-se a resistência à mudança. Na abordagem das relações humanas o que se esperava da formação nas organizações era: o aumento da responsabilidade social interna, a previsibilidade da eficácia da mão-de-obra, formar os trabalhadores a trabalhar com quantidade e qualidade (Camara *et. al.*, 2007).

2.3-A Formação na Organização

Através da Formação é possível a melhoria do desempenho dos colaboradores fazendo com que competitividade aumente. As pesquisas recentes demonstram que “o investimento no capital humano e na formação relaciona-se de forma positiva com o desempenho da organização.” (Casper *et. al.*, 2004: 337, tradução livre). Diversos estudos corroboram que a formação tem tido efeitos económicos significativos em termos de produtividade, em termos salariais e outros que consolidam que a formação aumenta a rentabilidade embora de forma moderada (Nilson, 2010).

No que toca aos métodos utilizados a Formação é subdividida entre a Formação Guiada e a Formação Exploratória (Mayer, 2004 in Kit, 2010) a formação guiada encara os participantes como passivos e a formação exploratória encoraja os participantes a descobrirem a solução para o problema (Keith, 2010).

As áreas interventivas da formação baseiam-se no: i) **Saber**, quando a formação tem por objectivo a aquisição de conhecimentos; ii) **Saber-fazer**, formação relacionada com as competências técnicas; iii) **Saber-ser e estar**, formação que tem por objectivo dotar os colaboradores de comportamentos adequados para a organização (Cabral-Cardoso, 2007; Camara, 2010).

2.3.1- A formação quanto às suas características

A Formação é organizada por Bilhim (2007) tendo em conta as suas características como: (1) A Formação científico-tecnológica; (2) A Formação contínua; (3) Formação de adultos; (4) Formação de aperfeiçoamento; (5) Formação formal (6) Formação não-formal; (7) Formação informal; (8) Formação inicial⁸.

2.3.2- A Formação quanto ao contexto

2.3.2.1- Formação em sala

As acções realizadas em sala de formação têm a designação de formação em sala (Camara *et. al.*, (2007) que é o método mais utilizado, em que constitui ainda um espaço onde o colaborador se predispõe a aprender e a activar os mecanismos cognitivos e motivacionais de absorção privilegiada de conhecimento e ideias (Cardoso-Cabral *et. al.*, 2010).

Por outro lado, a própria formação *outdoor* tem encontrado na sala um bom meio de consolidação de mapas mentais geradas por experiencias que tenham ocorrido num espaço tendo como palco a natureza (Camara *et. al.*, 2007). A principal vantagem da formação em sala proporcionar aos formandos a possibilidade de máxima dedicação à formação o que não seria possível caso estivesse no local de trabalho, normalmente são utilizados meios como aulas expositivas, filmes, diapositivos, discussão em grupo, *role-play*, simulação e jogos (Chiavenato, 1985).

2.3.2.2- Formação *on-the-job*

Concordando com Billet (1993), Bolhuis e Simons (1999), Levy (1987) citados por Berings *et. al.* (2008), a “aprendizagem *on-the-job* é toda a actividade ou processo mental implícito ou explícito, desempenhado em contexto de trabalho, que leva a uma mudança relativamente permanente no conhecimento, nas atitudes e nas capacidades”

*⁸ Ver Anexo 5

(Berings *et. al.* 2008:418, tradução livre). De acordo com Berings *et. al.* (2008) o processo de aprendizagem difere nos contextos educacional e laboral. Os formandos *on-the-job* têm mais oportunidades de escolherem as próprias actividades de aprendizagem enquanto no contexto educacional é maioritariamente o formador que faz as escolhas (Berings *et. al.*, 2008). Na tabela D⁹ temos uma revisão de vários estilos da aprendizagem que Berings *et. al.* (2008) consideram serem aplicáveis ao contexto da aprendizagem *on-the-job*.

2.3.2.3- O *E-learning*

Segundo Welsh *et. al.* (2003) a mudança de um economia requer organizações capazes de educar e formar qualquer pessoa, a qualquer altura e em qualquer lugar. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento tecnológico tem alterado o panorama do desenvolvimento e da formação (Boundarouk e Rueel, 2010). O *E-learning* refere-se a um “conteúdo instrucional ou experiência de aprendizagem providenciada ou acessível através de tecnologias electrónicas, inclusive a internet, Web 2.0, intranet e extranet” (Boundarouk e Rueel, 2010: 149, tradução livre).

Boundarouk e Rueel (2010) citam Gunasekaram *et. al.* (2002) que dizem que o *E-learning* é frequentemente justificado por quatro razões: melhorar a qualidade da aprendizagem; melhorar o acesso à formação; reduzir os custos de formação e melhorar a efectividade do custo dos programas de formação. Para além disso relembram que o *E-learning* não tem as mesmas limitações no tempo e no espaço que outros métodos de formação têm e possui o potencial de ir ao encontro das necessidades do negócio a um custo apelativo. Wolfson (2005) aponta algumas barreiras ao *E-learning* como a dificuldade de atingir a todos de modo igual, o facto de as pessoas terem diferentes estilos de aprendizagem, sendo verdade que aprender a partir de um ecrã com base em textos, pode não se adequar a todos. A maioria das aplicações actuais do *E-learning* habilitam e motivam os trabalhadores a participarem activamente em cursos de formação além do facto das modernas possibilidades tecnológicas, serem vistas como formas diferentes de interacção entre os formandos e instrutores (Boundarouk e Ruël, 2010, tradução livre).

*⁹ Ver Anexo 6

2.3.2.4- O *Coaching*

De acordo com a Federação Internacional de *Coach*, “o *coaching* é uma relação profissional que se desenvolve e ajuda as pessoas a produzirem resultados extraordinários nas suas vidas, carreiras, negócios, e organizações” (Brown e Rusnak, 2010:15, tradução livre).

Tendo em conta um inquérito conduzido por O’Shaughnessy (2001) *Coaching* é compreendido como tendo um papel importante na maximização da competitividade da Organização (O’Shaughnessy 2001 *apud* Toit, 2006). O *Coaching* pode ser usado para solucionar conflitos entre membros do pessoal que podem não considerar as situações na mesma perspectiva (Brown e Rusnak, 2010). Na sua essência *Coaching* actua como um incentivador através do qual um indivíduo ou grupo consegue “conferir sentido” a determinados aspectos, sendo que, a mudança ambiental nas organizações é constante. Contrariamente aos outros métodos de intervenção, o *coaching* resiste à tentação de dizer às pessoas o que fazer, ao invés, apoia e facilita “processo de conferir sentido”, capacitando-as para lidarem com bloqueios, que os impeçam de evoluírem (Toit, 2006). Os líderes que participaram na experiência do *Coaching*, aumentaram a sua confiança em exercer a liderança, melhoraram a habilidade de conectar com a visão da organização, melhoraram as capacidades de gestão dos recursos humanos e o relacionamento com a direcção e com o pessoal (Brown e Rusnak, 2010).

Longenecker (2010) recomenda-nos um conjunto de práticas para que um bom gestor seja um bom *coach* (1) conhecer o seu pessoal, (2) monitorar o desempenho de cada trabalhador, (3) garantir que os trabalhadores tenham meios necessários que apoiam os seus desempenhos, (4) basear-se na habilidade e motivação dos trabalhadores, (5) desenvolver uma estratégia para cada empregado, (6) ter tempo para o *Coaching*, e (7) desenvolver-se de forma a estar a altura do trabalho.

No que toca à prática número quatro, do estudo de Longenecker extraímos quatro categorias de tipos de *Coaching* tendo em conta diferentes tipos de trabalhadores. A Figura 2¹⁰ demonstra-nos a matriz do *Coaching* baseada na Habilidade e Motivação. A 1ª categoria, o *coach* como educador acontece quando este lidera o tipo de empregado chamado “o empregado de sonho”, a 2ª categoria, o *coach* como formador quando o tipo de empregado é o “empregado entusiástico”, a 3ª categoria o *coach* como

*¹⁰ Ver Anexo 7

motivador quando lidera o tipo de “empregado inatingível”, a 4ª categoria o *coach* como um milagreiro, quando lida com o tipo de “empregado muda ou sai”.

É da responsabilidade do *coach* colocar questões poderosas, ajudar a pessoa a observar o próprio comportamento, oferecer várias perspectivas e opções, e ajudar a clarificar os resultados desejados (Brown e Rusnak, 2010). A Objectividade e a curiosidade do *coach* leva o *coachee* explorar maus hábitos, comportamentos, talentos e habilidades não visíveis, permitindo a aprendizagem através da reflexão. (Toit, 2006).

2.3.2.5- O Mentoring

O *Mentoring* também conhecido como Mentoria tem definições muito diversas, sendo também definida como ”relação de apoio entre dois indivíduos onde conhecimento, habilidades e experiências são transferidos do mentor para o mentee ou protégé” (Kram e Isabela, 1985 *apud* por Duffy *et. al.*, 2009:455, tradução livre). O processo de *Mentoring* envolve um conjunto de competências e baseia-se na aprendizagem adulta, na solução de problemas, na tomada de decisões e no plano estratégico (Rolfe, 2008).

Udeh e Omar (2009) distinguem como 3 as fases do processo de Mentoria: (a) **a Iniciação** que se refere às circunstâncias em que o relacionamento de Mentoria surge, (b) **a Operação** que foca na caracterização e avaliação da natureza do relacionamento de Mentoria, bem como na sua intensidade e (c) **o Resultado** em que o foco é o alcance do objectivo do relacionamento. Estas 3 fases fazem parte do chamado labirinto de *Mentoring*, como nos ilustra a figura 3¹¹. Na mesma figura, encontramos, segundo Udeh e Omar (2009), duas grandes formas de abordagem do processo de *Mentoring*, a **Formal** e a **Informal**. Na abordagem Formal o relacionamento inicia não pela vontade do *protégé* ou do mentor mas de uma terceira parte. O *Mentoring* Informal inicia-se sem a intervenção directa de uma terceira parte. Relativamente á **Intensidade** (fase operacional), a relação pode ser **Contínua** se houver um permanente contacto entre mentor e *protégé*, podendo este ser estruturado ou ao acaso e é Intermitente quando o contacto não acontece com frequência. Na fase do **Resultado** deparamos com o produto final que os participantes querem obter através do *Mentoring*, num processo Estratégico o *Mentoring* é visto como um processo calculado que é mandatário para todo o pessoal

*¹¹ Ver anexo 8

da organização, enquanto o *Mentoring* Gratuito tem o objectivo de promover justiça social (Udeh e Omar, 2009).

A conversação que decorre no processo de *Mentoring* facilita a reflexão das condições que conduzem à percepção, estas conversações têm que ser focadas no futuro, estratégicas, práticas e dirigidas para pessoa está, aonde quer estar e como pode lá chegar. Assim que o mentor compreender qual a posição do *mentoree* e qual a sua realidade actual, poderá oferecer informações que lhe sejam úteis. Caso seja apropriado e relevante pode partilhar a experiência própria (Rolfe, 2010). De acordo com Rolfe (2008) o programa de *Mentoring* pode atrair e reter os melhores empregados, desenvolver a capacidade individual e organizacional, melhorar o desempenho, mas deverá estar alinhado com os objectivos estratégicos da organização.

CAPÍTULO III: METODOLOGIAS

Relativamente à parte teórica foi efectuada uma Revisão Bibliográfica, Quivy e Campendoutd (1996) chamam a atenção para a necessidade de se enquadrar e validar o nosso trabalho tendo em conta os quadros conceptuais reconhecidos e tal como os autores sugerem, na procura de obras fui consultando as bibliografias, índices, e resumos das obras acerca do tema pesquisado, que fui encontrando. De forma a ampliar as minhas opções procedi à pesquisa nas bases de dados bibliográficas. A pesquisa nessas fontes teve como critérios: a) publicações distinguidas pela base de dados como as mais relevantes; b) restrição da pesquisa a publicações científicas.

Tal como previsto no projecto de estágio pressuponha-se o acompanhamento e participação nas diversas actividades do DRH, na parte prática do relatório é feita a descrição das acções e contextos que fizerem parte do estágio.

Desde o inicio do estágio, foi-me concedido documentos internos que pudessem facilitar a compreensão do conceito e a minha integração no departamento, são documentos que transmitem ideologias, sistemas de valores e da cultura (Quivy e Campendoutd, 1996).

De forma a aferir o que foi lido e apreendido durante o estágio quanto às práticas de formação, decidi levar a cabo uma Entrevista semi-directiva à pessoa responsável pela elaboração do plano e do calendário da formação a nível da loja, e à pessoa responsável pela formação a nível nacional¹². Optei pela entrevista, na medida em que, a

*¹² Guiões das Entrevistas no Anexo 9

utilização do método justifica-se por ser considerado adequado quando se pretende saber o funcionamento de uma organização (Quivy e Campendoutd, 1996).

No acompanhamento das Entrevistas de Recrutamento e das Dinâmicas de Grupo, o método utilizado foi o da Observação Directa, em que, o utilizador faz a Observação sem recorrer a intervenção dos sujeitos observados (Quivy e Campendoutd, 1996), utilizei de um guia de observação, que designa os comportamentos a observar (Quivy e Campendoutd, 1996). O objectivo da grelha de Observação utilizada nas Dinâmicas de Grupo da loja de IKEA Loures é identificar as competências comportamentais quanto aos Valores da Organização.

CAPÍTULO IV: DESENVOLVIMENTO DAS ACTIVIDADES DO ESTÁGIO

1- Reuniões

Ao longo do estágio foram acontecendo reuniões de *feedback* relativamente ao ponto de situação do estágio para discussão dos pontos de melhoria, de acordo com Van-Dijk e Kluger (2004) o *feedback* positivo influencia a motivação quando existe antecedentes de foco na promoção e o negativo motiva quando o foco é o cumprimento das obrigações. Ocasionalmente foi-me dada a oportunidade de participar em reuniões do departamento permitindo alargar a visão do departamento de RH, na figura 4 podemos ver quando aconteceram e qual o objectivo das reuniões:

Figura: 4 Reuniões

Fonte: Autor

TIPO DE REUNIÃO	DATA	OBJECTIVOS GERAIS
Departamento RH	20-05-11	Planeamento de actividades de DRH;
Reunião de Projecto de Estágio	15-06-11	Planeamento da Formação;
1º <i>Feedback</i> de Estágio	20-06-11	Ponto de situação do estágio;
2º <i>Feedback</i> de Estágio	13-07-11	Identificação de aspectos positivos e de melhoria;
<i>Action Plan</i>	20-08-11	Revisão e elaboração do plano anual de acções do DRH;
Final de Estágio	02-09-11	Definição e balanço do final do Estágio.

2 - Desenvolvimento das actividades do Estágio

Comparando o cronograma inicial¹³, definido no projecto de estágio com base no plano de Estágio, e o cronograma definitivo na figura 6, constatamos que o estágio incidu mais nas áreas de Gestão Activa, Recrutamento e Formação embora estivesse previsto actuação na área de Comunicação.

2.1 - Apoio à Gestão da formação

Numa das actividades de Introdução aos procedimentos do DRH, ao tomar conhecimento que estaria em vista a criação e implementação de uma formação direccionada para os colaboradores do Serviço de Apoio a Clientes, propus a participação no planeamento e execução da formação. Como o Projecto foi suspenso exponho apenas as resoluções tomadas no planeamento, e proponho com base na teoria termos para a Avaliação.

Figura: 6 - Cronograma definitivo

Fonte:Autor

ETAPAS	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET
Revisão Bibliográfica						
Formação de Boas Vindas e de Sustentabilidade						
<i>Stour Tour</i> e Acolhimento no Departamento						
Apoio ao Processamento salarial						
Apoio ao Questionário Clima Organizacional						
Introdução ao Planeamento e Estratégia de DRH						
Introdução aos Procedimentos DRH						
Apoio à Formação						
Apoio ao Processo de Recrutamento						
Apoio à Gestão Activa						

- ***A Política e Estratégia de formação***

A política de formação e desenvolvimento está presente em todas as organizações, embora possa não constar por escrito trata-se de uma declaração estabelecida por uma gestão sénior, em que, se prevê a maneira de lidar com certas situações. Entre outros aspectos baseia-se também na definição da relação entre os

¹³ Ver Anexo 10

objectivos da organização e o compromisso para com a Formação, fornece linhas de orientação para a gestão, informa os colaboradores e projecta uma boa imagem da organização (Barrington *et. al.*, 1993).

- ***O Plano de formação***

O plano de formação normalmente responde às questões de quem deverá ser formado, como deverá ser dada a formação e quando será dada a formação (Truelove, 1992). O plano estabelece a ordem das formações, compreende ainda decisões acerca da localização da formação, acerca do tipo de formação. Os recursos considerados para o plano de formação são as pessoas, instalações e orçamento (Barrington *et. al.*, 1993), equipamentos e materiais de formação (Truelove, 1992).

No que toca as formações proporcionadas pela IKEA, cada Loja dispõe de autonomia para planear as formações, internas ou externas, enquadrando-as nas prioridades, objectivos e estratégias do ano fiscal, que vai de Setembro a Agosto. O *Business Plan* Nacional estabelece as prioridades do negócio para o ano fiscal, essas mesmas prioridades são comunicadas às lojas e daí em diante tornam-se nas principais fontes de onde são extraídas as Necessidades de Formação a par com o *Brand Capital*¹⁴, as Avaliações de Desempenho, Auditorias, o Inquérito feito à Satisfação dos clientes e o resultado do VOICE.

No Plano de Formação de cada loja, de um modo geral, constam os diversos períodos do Calendário Comercial, os objectivos de cada formação e o departamento para o qual a formação é direccionada. A Calendarização é determinada após a reunião de um membro da equipa de RH com os formadores para se programar as semanas do ano fiscal em que as formações irão acontecer.

As lojas têm à sua disponibilidade o Catálogo de Formação, disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos a nível nacional, com as formações internas já catalogadas. Constam no Catálogo os objectivos, as metodologias e a delimitação do “público-alvo” das formações.

2.1.1 - Projecto de Planeamento e implementação da Formação

Uma das abordagens mais utilizadas nos sistemas de aprendizagem é o Processo de Formação, que consiste em quatro fases: **a)** Identificação das necessidades de

*¹⁴ Inquérito que mede a notoriedade da marca

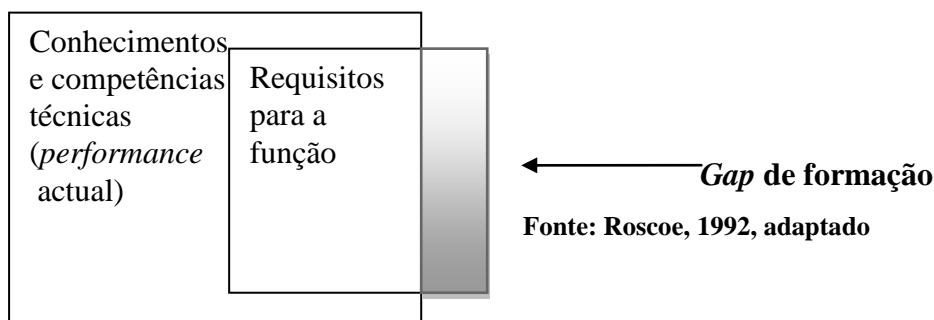
Formação; **b)** Planeamento da formação; **c)** Implementação do plano e **d)** Avaliação dos Resultados (Barrington *et. al.*, 1993, Cabral-Cardoso, *et. al.*, 2010, Camara *et. al.*, 2007).

➤ **Identificação das necessidades de formação**

A identificação das necessidades pode servir de guia e base para o *design*, desenvolvimento, execução e avaliação da formação, além de permitir definir *inputs* e *outputs* para o programa de formação (Bell *et. al.* 2003).

A Análise das Necessidades de Formação na Organização (Analysis of Organization Training Needs - AOTN) é um procedimento de identificação das necessidades de formação que permite ter uma visão geral da *performance* organizacional. Identifica-se um potencial problema, considera-se as acções mais apropriadas para cada problema e pondera-se em que situações a formação é o melhor investimento (Roscoe, 1992). Este processo acontece com a recolha, interpretação e análise de informações acerca da organização, no entanto as necessidades de formação são também vistas sob uma perspectiva individual, em que podemos dizer que existe um *gap* de formação quando a baixa *performance* do indivíduo é devida à falta de conhecimento e de competências técnicas, a figura 7 representa o *Gap*.

Figura: 7



Para a recolha de informações pode-se utilizar entrevistas, questionários, a técnica Delphi, a observação, análise de dados ou uma variedade desses métodos (Roscoe, 1992). O método “*do it yourself*” é trazido por Barrington *et. al.* (1993) que explicam como sendo colocar-se na pele do potencial formando.

O AOTN traz benefícios para a organização, na medida em que, dá uma perspectiva das áreas fortes e das áreas fracas da organização, planeia a melhoria do desempenho, aproxima a formação do negócio e justifica o investimento na formação (Roscoe, 1992).

➤ ***Planeamento da Formação***

Barrigton *et. al.* (1993) expõe-nos os principais passos que tomam lugar no *design* e planeamento de uma formação interna¹⁵. A programação da formação prevê os factores determinantes para a aprendizagem, um programa bem arquitectado que demonstre resultados e impacto promove a credibilidade da formação mais do que qualquer outro factor (Roscoe, 1992).

➤ ***Implementação da Formação***

A fase seguinte ao Levantamento das Necessidades e Programação da formação é a Execução da formação que de acordo com Chiavenato (1985) depende dos factores seguintes: adequação do programa às necessidades diagnosticadas, qualidade do material da formação, cooperação dos chefes e dirigentes da empresa contando que todos os chefes devem participar na execução da formação. Depende ainda da qualidade e preparo dos formadores, como requisito deverão reunir qualidades como a facilidade de relacionamento humano, a motivação pela função, o raciocínio, a didáctica, exposição fácil e conhecimento da especialidade. Num estudo de Bell *et. al.* (2003), estes sugerem que embora todos os métodos de formação têm a utilidade de comunicar uma competência, um determinado método poderá ser mais efectivo que outro para formar numa determinada competência.

➤ ***Avaliação dos Resultados***

A fase de avaliação da formação é fundamental devido a várias razões, mas tem uma função importante que é a de fornecer dados que justifiquem o investimento na formação para além de ser um meio de *feedback* acerca da *performance* do formado. É também uma forma de aferir até que ponto os objectivos da formação foram atingidos e revela se são necessárias futuras formações (Roscoe, 1992).

Quando se fala em avaliação da formação é imperativo mencionar o método desenhado por Kirkpatrick (1959, 1969) citado por Alliger e Janak (1989). O mesmo modelo propõe quatro níveis critérios de avaliação: **o nível da reacção** mais ligada às atitudes do que a comportamentos; **o nível de aprendizagem** “princípios, factos e técnicas compreendidas e absorvidas” (Alliger e Janak, 1989: 331, tradução livre); **o nível de comportamento** assente como técnicas e princípios aplicados no exercício da

*¹⁵ Ver Anexo 11

função; o **nível de resultados** definido como “resultado desejado” (Alliger e Janak, 1989: 331, tradução livre). O paradigma da avaliação da formação tem expandido e existem mais avaliações a serem conduzidas e reportadas (Salas e Cannon-Bowers *et. al.* 2001).

O projecto inicial de Estágio partiu do facto de ter sido verificado no departamento de Serviço de Apoio a Clientes a necessidade da implementação de uma formação com o objectivo preparar os colaboradores para melhor lidarem com as reclamações dos clientes. Na primeira reunião, onde estiveram presentes a estagiária, a responsável de RH e uma das responsáveis do departamento em questão, foram estabelecidos os pontos iniciais do planeamento da formação tal como figura 8. Ficou decidido que seria uma formação interna, a maioria das formações para os colaboradores base da loja são internas, já que as formações que constam no Catálogo de Formação cobrem a maioria das áreas da loja.

Figura: 8 Fases da Identificação das Necessidades de Formação

Fonte: Autor

FASES DA IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES E PLANEAMENTO	
Identificação das Necessidades	Fraca preparação dos colaboradores do Serviço de Apoio aos clientes na gestão de reclamações
Objectivo Geral da formação	Capacitar os colaboradores com ferramentas técnicas e comportamentais para lidarem com clientes difíceis
Target	Todos os colaboradores do Serviço de Apoio a Clientes
Duração da formação	2 Horas
Nº de colaboradores por sessão	10
Nº de sessões necessárias	3
Materiais/métodos	Multimédia/ Role-playing
Tipo de Formação	Formação em Sala
Recursos Humanos	3 Formadores
Data prevista de início	1ª Semana de Julho

Durante a execução das formações são verificadas as condições dos equipamentos e das salas de formação, é feito a adequação das datas de formação, conforme a disponibilidade dos formadores. Mensalmente é feita a comunicação das formações a decorrer aos Responsáveis e também aos colaboradores através dos canais

de comunicação com a intenção de incentiva-los a inscreverem-se nas formações através do portal do colaborador.

Considerando o Projecto de Formação e o procedimento de Avaliação das Formações da loja, a avaliação da formação seria feita a Nível 1 logo após a execução de formação, segundo os Níveis de Kirpatrick citado por Alliger e Janak (1989). De forma a ser feito um *Follow-up* da Transferência da Aprendizagem, propunha que fosse feita uma avaliação a Nível 3, após 6 meses no local de Trabalho da parte do Responsável.

Figura: 9 Nível de Avaliação

Fonte: Autor

NÍVEL DE AVALIAÇÃO	MÉTODO
Avaliação a Nível 1	Questionário. O objectivo é verificar satisfação dos formandos acerca dos conteúdos, adequação às necessidades, métodos, intervenientes, apoio, aplicabilidade de conhecimentos, elementos físicos, pontos de melhoria (Meignant, 1997)
Avaliação a Nível 3	Observação pós-formação da parte do responsável, do comportamento no contexto trabalho (Cabral-Cardoso, 2010)

A Avaliação da Formação na IKEA é feita a nível de satisfação do formando quanto à qualidade da formação, formadores, equipamentos e conteúdo. O momento mais parecido com a Avaliação da aprendizagem, é a avaliação de desempenho que aliado a outros factores acabam por servir de *input* para o diagnóstico das Necessidades de Formação, ou seja, estamos perante um Ciclo de Formação.

2.1.2 - Registo das formações

Durante parte do estágio estive responsável pelo registo e actualização das formações. O primeiro passo desta tarefa é disponibilizar aos formadores os formulários necessários para registar as presenças e para a avaliação da formação do ponto de vista dos formandos. A actualização dos dados da formação ajuda a identificar competências actuais de cada colaborador, sendo que, é possível analisar que formações cada colaborador já participou e as que faltam (Inter IKEA Systems B.V., 2006). Este exercício é de extrema importância, uma vez que, a informação é depois trabalhada como *Key Performance Indicators* da organização, considerados indícios do que foi feito, o que está a ser feito e aonde se pretende chegar (Inter IKEA Systems B.V., 2006).

2.1.3 - Gestão das Salas de Formação

Quando se prepara uma formação os recursos a ter em conta são pessoas equipamentos, materiais e instalações (Truelove, 1992). Esteve a meu cargo gerir as salas de formação de forma a não faltar materiais necessários para cada formação. O meu trabalho consistia em semanalmente verificar as salas, os equipamentos, levantar o material de economato necessário e substituir os materiais gastos. O objectivo é manter as salas em condições para se dar início a uma formação a qualquer momento e manter a premissa de que cada área do edifício da IKEA demonstra os valores, a simplicidade e honestidade do Grupo IKEA (Inter IKEA Systems B.V., 2006). A formação mal preparada pode afectar a atitude dos formandos (Barrington *et. al.*1993).

2.2 - Apoio ao Processo de Recrutamento e Integração

“Atrair as pessoas certas irá ajudar-nos no nosso negócio e a atingir os nossos rendimentos” (Inter IKEA Systems B.V., 2006: 2, tradução livre). O Recrutamento é um processo, pelo qual, a organização identifica e atrai potenciais colaboradores pretendendo retê-los durante um período de tempo (Cabral-Cardoso, 2010), sendo duas das metas do responsável do recrutamento: **1)** identificar os candidatos capazes, **2)** tendo em conta a diversidade da força de trabalho (Ryan e Tippins, 2004). O Processo de Recrutamento na IKEA baseia-se na construção de uma imagem de empregador estável que sobressaia no mercado, e que seja apelativa aos actuais e potenciais colaboradores (Inter IKEA Systems B.V., 2006).

Quadro: III Estratégia do Recrutamento IKEA

Fonte: Autor

A Estratégia de Recrutamento da Organização é baseada na marca e valores da IKEA, na descrição do target de recrutamento, nas necessidades e valores do mesmo, em meios únicos de transmissão da mensagem das vagas em aberto, na constante avaliação e ajustamento das actividades de recrutamento (Inter IKEA Systems B.V., 2006).

O processo de recrutamento decorre em dois módulos: Interno e Externo (Inter IKEA Systems B.V., 2006). Para cada ano fiscal é construído um plano anual de recrutamento e considerando que o Recrutamento é uma responsabilidade partilhada

entre o DRH e os outros departamentos, o processo inicia-se com a comunicação das necessidades ao DRH.

Geralmente a oferta é disponibilizada nos canais de comunicação internos da loja e se não for preenchida por este meio a vaga é comunicada externamente. Durante a experiência de estágio pode acompanhar o Processo de Recrutamento Externo, assim sendo, faz sentido descrever as fases do mesmo, conforme figura 8.

No que toca à comunicação das vagas, a Organização decidiu que futuramente a internet será o principal canal de Recrutamento (Inter IKEA Systems B.V., 2006), facto que já se começa a evidenciar.

Figura: 10 O Processo de Recrutamento

Fonte: Autor

FASES	TÉCNICAS E ACÇÕES
Anúncio de oferta de trabalho	-Comunicada na Internet * muitos currículos são recebidos no departamento através de actuais colaboradores;
Triagem Curricular	- Consideração do perfil de competências funcionais - Consideração da experiência profissional
Prova de Grupo	-Dinâmica de grupo:
Entrevistas Individuais não-estruturada	- Consideração do perfil e dos valores da IKEA - Interesse em <i>Homefurnishing</i> - Auto-avaliação do candidato - Valores da IKEA - Validação dos dados pessoais e experiência pessoal - Validação de experiências profissionais
Entrevista Final não-estruturada *dependendo da 1ª entrevista com Chefe de Secção	-Certificação dos factores avaliados na primeira entrevista
Tomada de decisão	- Admissão dos candidatos seleccionados - Envio de cartas de rejeição aos candidatos não seleccionados - Armazenamento de candidaturas que podem corresponder com vagas futuras

Os métodos de selecção subdividem-se em duas abordagens: a específica e a holística (Cabral-Cardoso, 2010).

A escolha dos métodos de selecção da Loja IKEA Loures recai na Prova de Grupo e na Entrevista que são métodos holísticos. Quanto à Entrevista, tem a vantagem de proporcionar maior validade quando é estruturada embora esta modalidade seja a menos adoptada pelas empresas. A Entrevista não estruturada permite maior interacção entre o entrevistador e o entrevistado mas fornece informações menos precisas (Chen *et. al*, 2008).

Relativamente às Provas de Grupo estas atestam as competências para a função através de um conjunto de exercícios que dão a possibilidade de conhecer várias pessoas num mesmo período, poupando assim algum tempo em todo o processo de recrutamento. Oferece ainda uma rápida percepção de como as pessoas interagem e reagem a situações de interesse para a empresa (Inter IKEA Systems B.V., 2006).

Após a Selecção acontece a integração dos candidatos escolhidos, considerado o ponto de partida para o desenvolvimento do colaborador. A integração é feita com uma introdução aos pontos mais importantes da unidade durante a Formação de Boas Vindas. Posteriormente o novo colaborador encontra apoio na futura secção através de um ou mais colaboradores seniores, preparados para apoiá-lo nos primeiros tempos, num programa desenhado pela organização, com características semelhantes ao *Coaching*.

Para além da possibilidade de acompanhar de perto o processo de Recrutamento, nesse contexto as minhas tarefas começavam por contactar os candidatos convidando-os para a primeira entrevista, informava da hora, lugar e nome dos entrevistadores e a função a que se candidatavam. Pude acompanhar diversas entrevistas individuais conduzidas por cada um dos membros da equipa de DRH, o que me permitiu ver na prática as fases da entrevista. Esta começa com a confirmação dos dados dos candidatos, para depois validar-se as experiências e competências dos candidatos e identificar os valores IKEA através de questões que nos permitem auscultar como o candidato reage a diferentes situações.

Numa segunda fase, tive a oportunidade de participar nas sessões de dinâmicas de grupo, foi-me delegada a responsabilidade da observação de determinadas situações já identificadas numa grelha de observação, para depois se discutir entre os membros do DRH presentes, a prestação de cada candidato.

Estas duas actividades serviram para ter conhecimento da condução das Entrevista e das Prova de grupo promovendo competências como boa gestão de tempo, orientação para o negócio, capacidade de comunicação e competências técnicas necessárias para a realização dessas tarefas.

De acordo com Ployhart (2007) citado por Cabral-Cardoso (2007) o processo de Recrutamento é potencialmente mais eficaz quando respeita e valoriza os candidatos. Procedi à elaboração e envio de cartas aos candidatos não seleccionados, mantendo a política de que todos os candidatos são tratados com respeito, sendo que, cada candidato é um potencial cliente.

Na fase da admissão recebia os novos candidatos, o meu papel consistia em orientá-los e esclarece-los relativamente ao preenchimento de documentos que têm que ser necessariamente fornecidos à empresa e que na sua maioria são legalmente requisitados. No primeiro dia do colaborador para a formação, é oferecido o *kit de Boas-vindas* ao colaborador com ferramentas e informações que servirão de apoio para a sua eficaz integração, essa tarefa implicava a preparação com antecedência do mesmo bem como do *kit* com o fardamento fornecido a todos os colaboradores e do cartão que identifica o colaborador da empresa e dá acesso às instalações.

2.3 - Apoio à Gestão Activa

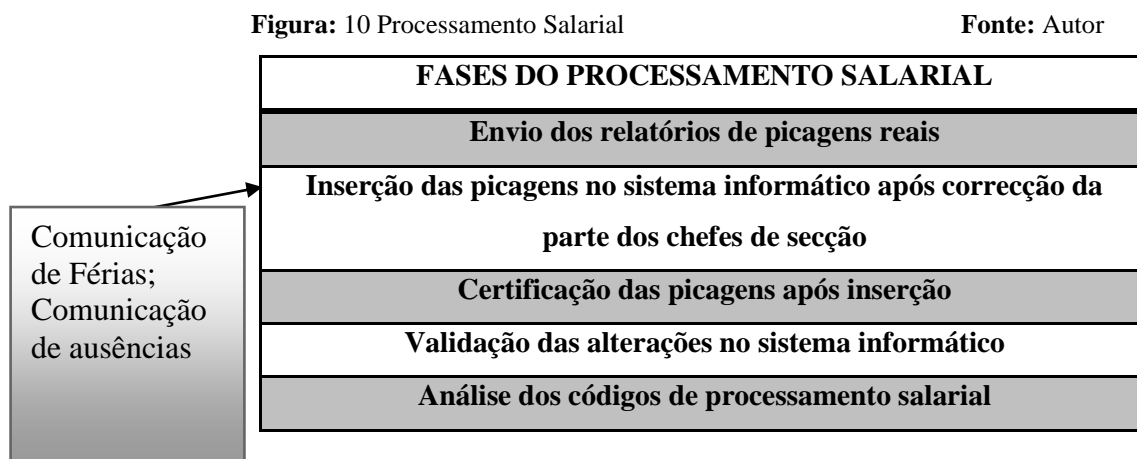
A Gestão Activa, trata de procedimentos administrativos do departamento, que embora sejam procedimentos simples, exigem tempo para a sua concretização que muitas vezes se torna prioritária.

2.3.1- Comunicação das admissões

Após a selecção dos novos colaboradores é necessário comunicar os dados dos colaboradores à entidade que trata das questões legais da gestão de RH da loja. Esta tarefa implica a comunicação semanal dos dados pessoais dos futuros colaboradores, bem como de outros elementos fundamentais para a formalização do contrato. Trata-se de uma actividade que treina a capacidade de concentração e foco, uma vez que, os erros podem resultar em incorrecções nos contratos dos futuros colaboradores o que por certo atrasa a integração dos mesmos.

2.3.2 – O Processamento Salarial

De forma a melhor compreendermos as fases do processamento salarial da loja de Loures, é feita uma exposição das fases do procedimento na figura 10:



No âmbito do processamento salarial foi-me atribuída a responsabilidade de actualizar as correcções das picagens semanais, antes de mais torna-se necessário extrair semanalmente o relatório de picagens dos colaboradores, que depois é disponibilizado aos responsáveis para procederem à correcção das picagens que não estejam em conforme. Ao longo do processamento recebemos *inputs* de comunicações de férias e ausências, que são depois inseridos no sistema.

2.3.3 – Preparação do Cartão Presente de Aniversário e Kit Bebê

Faz parte dos benefícios de todos os colaboradores IKEA, a oferta de um presente de aniversário, pelo que mensalmente é extraído de um sistema informático uma listagem com a informação dos colaboradores aniversariantes do mês a decorrer, a seguir é entregue um cartão a simbolizar essa oferta ao colaborador. Sendo uma tarefa afecta ao DRH, tive a oportunidade de realizar este procedimento. O *kit* Bebê é mais um benefício que a IKEA oferece aos colaboradores, trata-se de um conjunto de produtos úteis para a chegada de uma criança. Foi uma actividade que ficou a meu cargo durante o período de estágio, e o meu papel consistiu na recolha dos artigos, actualização de preços de custo e referências de novos produtos incluídos no *kit* e marcação da entrega.

2.4 - Outras Actividades e Tarefas

- ***A Organização do Fardamento***

A organização do fardamento é uma actividade distribuída pelos membros do DRH, pelo que, durante o período de estágio desempenhei tarefas como providenciar fardamento aos colaboradores novos e renovar fardamento de colaboradores antigos, tendo em conta que se trata de uma tarefa constante, a manutenção da organização do fardamento é necessária e compreende a arrumação da mercadoria recepcionada, separação de material que já não servia para a reciclagem e organização do espaço do fardamento numa maneira eficaz que facilitasse o trabalho nessa dependência.

- ***Gestão de Formulários e de Documentos***

Tal como todas as organizações, a Loja IKEA Loures possui procedimentos que implicam seu registo por escrito. Os colaboradores têm ao seu dispor todos os materiais e formulários necessários para qualquer requisição ou comunicação e cabia à estagiária assegurar que esses formulários estivessem sempre actualizados, em boas condições e disponíveis aos colaboradores. Após a recepção desses formulários procede-se ao arquivo dos mesmos nas respectivas pastas de colaboradores actualizados ou de ex-colaboradores. A gestão documental é de extrema importância por se conseguir desta forma localizar mais facilmente os documentos, para uso do departamento ou caso os mesmos sejam solicitados por entidades internas ou externas.

- ***Acompanhamento do Inquérito acerca do Clima Organizacional***

Friedlander e Margulies (1969) citados por Neves (1996:33) descrevem o Clima Organizacional como “características organizacionais percebidas”.

Camara (2006) relembra-nos que o Clima Organizacional resulta da cultura da Empresa e de aspectos como a finalidade, a estratégia de negócio, os valores e padrões de actuação. De acordo com Neves (1996) a finalidade dos estudos acerca do Clima Organizacional é fazer sobressair a realidade para que os dirigentes possam gerir de forma eficaz as organizações.

Tive a oportunidade de seguir o período do inquérito de diagnóstico do Clima Organizacional (VOICE), que decorreu em simultâneo com as outras lojas IKEA a nível

mundial. Este processo é considerado uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento da capacidade de liderança, do indivíduo e da organização (Inter IKEA Systems B.V., 2006). Como resultado do inquérito são delineadas as *action plans* a nível de cada secção da loja com vista a proporcionar uma boa experiência ao cliente, a atingir os objectivos da organização e a melhorar o clima de trabalho e motivação dos colaboradores (Inter IKEA Systems B.V., 2006).

2.5 - Actividades não realizadas quanto ao projecto de estágio

Como dito antes, existem diferenças entre o plano inicial e o cronograma definitivo. Um exemplo de uma actividade que não aconteceu, pelo facto de o evento não ter ocorrido, é a preparação Aniversário IKEA 10 anos, que é um Benefício para o colaborador da IKEA que complete 10 anos na organização. No início do estágio foi designado que participaria no projecto de planeamento de formação dirigida aos colaboradores do Serviço de Apoio a Cliente, com a entrada de um novo Ano Fiscal e consequente definição de novas estratégias de formação, a execução do projecto já não fazia sentido, pelo que, o projecto foi suspenso.

CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Conclusões

Para que conseguisse levar este trabalho a bom porto, foi necessário começar com uma Leitura Exploratória, que devido às circunstâncias do estágio, acabou por se incidir no tema Formação da Organização.

Após o enquadramento da evolução da Formação surgiu a problemática: Quais as formas e tipos de Formações que podemos encontrar numa Organização? Tendo em conta as formas de operacionalizar a formação organizadas por Camara *et. al.* (2007), tipifiquei a Formação quanto ao contexto em: a) a Formação em Sala, b) a Formação *On-the-Job*, c) o *E-learning*, d) o *Coaching* e e) o *Mentoring*. Em que a Formação em Sala, *E-learning* e a Formação *on-the-job* são as formas de Formação mais utilizadas na IKEA. Ora vejamos a Formação em Sala, muitas vezes designada de ultrapassada, mas vários *experts* afirmam que este tipo de formação aliada a outras formações como o *E-learning*, utilizando a tecnologia pode trazer resultados muito favoráveis (Levin, 2006). No ambiente formativo da loja IKEA Loures, a Formação em Sala é mais utilizada,

sendo disponibilizados acessórios multimédia, exercícios como os Role-Play e mesmo ocasionais visitas ao local de trabalho, como no caso da Formação de Boas-Vindas, extensível a todos os colaboradores para as funções de operador de loja. No entanto, a Formação *on-the-job* e o *E-learning* são os tipos de formação em que actualmente a empresa mais tem apostado, sendo que, a formação *E-learning* está disponível a qualquer hora, demora menos tempo e consegue-se transmitir uma ideia geral que depois é complementada pela Formação *on-the-job*, ou pelo Chefe de Secção.

A Formação e Desenvolvimento do colaborador são duas áreas consideradas de extrema importância para a IKEA e embora não exista um documento formal com a designação de Política de Formação, existem determinadas directrizes que orientam as lojas nomeadamente resoluções como que formações devem ocorrer nos primeiros dias de formação do colaborador, conteúdos do programa de acolhimento quando o novo colaborador é um chefe de secção ou chefe de departamento são matérias comuns às lojas do País que embora não estejam enquadradas numa política, obedecem a um determinado formato.

“To reach our vision we must continue to grow. A growing business needs growing people.”(Inter IKEA Systems B.V., 2006). Esta frase espelha da melhor forma o que pensa a organização IKEA perante o crescimento do negócio que não se dissocia do crescimento dos colaboradores. O desenvolvimento do colaborador é trabalhado de acordo com as necessidades do mesmo. A IKEA acredita na capacidade das pessoas, disponibiliza as ferramentas necessárias para o desenvolvimento dos colaboradores mas defende a visão de que cada colaborador é responsável pelo seu desenvolvimento. Por outro lado também o desenvolvimento é trabalhado tendo em conta as necessidades da IKEA, prova disso é o alinhamento das Estratégias Nacionais com as estratégias de Formação. Para se cumprir estas prioridades determinadas anualmente, as lojas tem a seu dispor várias formações internas, em que, 80% das formações disponibilizadas são desenhadas a nível internacional e depois de traduzidas são entregues às lojas com as ferramentas necessárias. O Desenvolvimento é visto numa perspectiva de longo prazo, em que, prevalece o objectivo de fazer crescer os indivíduos em simultâneo com a Organização (Cabral-Cardoso, 2010). A formação é considerada parte do todo quando se trata de alcançar a competitividade (Casper *et. al.*, 2004).

A experiência de estágio possibilitou que convivesse de perto com as ideias, valores e visão da IKEA permitindo a confrontação entre a pesquisa bibliográfica e as práticas de formação e Recrutamento por Valores da loja. Para além disso capacitou-me

com competências técnicas de gestão de formação e adquirir bases para compreender o processo de Recrutamento, suas ferramentas mais eficazes, o que se pretende de cada fase. As tarefas que desempenhei permitiram-me ter conhecimento de aspectos importantes a ter em conta na integração de novos colaboradores, pela importância desta fase que é o primeiro contacto do novo colaborador face ao empregador, assim sendo, implica toda a preparação, disponibilidade e acompanhamento dos novos colaboradores.

Fazendo um balanço final, posso afirmar que este estágio contribuiu muito para o desenvolvimento de competências que são amplamente promovidas pela Organização como a proactividade, a inovação e autonomia. Adicionalmente melhorou as minhas capacidades de comunicação e demonstrou-me a importância da dedicação na concretização das tarefas bem como a importância de aproveitar todas as oportunidades para aprender.

2. Limitações

Ao longo do caminho para a concretização do Relatório deparei-me com a dificuldade em conseguir dedicar-me à elaboração do Relatório. Como mantive o Emprego anterior ao estágio foi necessário um esforço adicional para conciliar o Emprego, o Estágio e o tempo dedicado ao Relatório. No entanto, encaro tal situações como obstáculo que porém não impediu que tudo fosse feito para atingir o objectivo de chegar à meta final.

3. Recomendações

Numa perspectiva de “parceira” deste projecto que aconteceu entre a IKEA Loures, o ISEG e a minha pessoa aprecio esta experiência como tendo sido de total importância e utilidade para quem se inicia na área de GRH, na medida em que, por ter sido multidisciplinar proporcionou-me uma visão ampla do funcionamento de um DRH. Recomendo vivamente o Estágio e por ter a certeza que um futuro estagiário irá encontrar um ambiente de aprendizagem acolhedor, honesto e de trabalho de equipa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alliger, G. M. e Janak, E. A. (1989), Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later. *Personnel Psychology*, Vol. 42, nº 2, pp. 331-342;

Barrington, Harry A. *et. al.* (1993), *Training Interventions, Managing Employee Development*, Londres: Institute of Personnel Management;

Bartolomeo, Ricardo (2010), Taylor e as organizações contemporâneas. In Costa, Paulo Moreira (Org.) *Taylorismo, após 100 anos nada superou o modelo de gestão*, Rio de Janeiro: Qualitymark

Bell, Suzanne T. *et. al.* (2003), Effectiveness of Training in Organizations: A meta Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, nº 2, pp. 234 - 245;

Berings, Marjolein G.M.C. *et. al.* (2008) Dimensions of on-the-job Learning Styles. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 57, nº 3, pp. 417-440;

Bilhim, J. A. F. (2007), *Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*, 3ª ed. Lisboa: ISCSP;

Bluckert, Peter (2005), Critical factors in executive coaching - The coaching relationship. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, nº 6/7, pp. 336 - 340;

Bosshe, Piet Van den (2010), Transfer of training: the role of feedback in supportive social networks. *International Journal of Training*, Vol. 14, nº 2, pp- 81-94

Boundarouk, Tanya e Ruel, Huub (2010), Dynamics of e-learning: theoretical and practical perspectives, Introduction to special Issue. *International Journal of Training and development*, Vol. 14, nº3, pp. 149 -154;

Brow, Marshal e Rusnak,Cherie (2010) The power of Coaching. *The Public Manager*, Winter 2010;

Camara, P.B. *et. al.* (2007), *Novo Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote;

Cannon-Bowers, Janis A. e Salas, Eduardo (2001), The Science of Training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*: nº 52, pp 471 – 499;

Cardoso-Cabral, C. *et. al.* (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Silabo;

Casper, Wendy J. *et. al.*(2004), Collaborative Planning for Training Impact. *Human Resource Management*, Vol.43, nº 4, pp. 337-351;

Chen, Y., Tsai, W., Hu, C. (2008). The Influences of Interviewer-related and Situational Factors on Interviewer Reactions to High Structured Job Interviews. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, nº 6, pp. 1056-1071;

Chiavenato, Idalberto (1985) *Recursos Humanos*, Edição compacta, São Paulo: Atlas;

Comissão de união Europeia (2008) TheBordeaux Communiqué, disponível em http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/bordeaux_en.pdf (consultado em 01-07-2011);

Comissão Interministerial para o emprego (2001), Terminologia de Formação. *Cadernos de emprego*, Lisboa: Ministério do trabalho e da solidariedade;

Cook, Scott D.N. e Yanow, Dvora (1995), Culture and Organizational Learning. In Cohen, Michael D. e Sproull, Lee S. (Eds). *Organizational Learning. S/D: Sage Publications*;

Costa, Paulo Moreira (2010), Surgirá no século XXI um novo modelo de gestão para substituir o taylorismo? In Costa, Paulo Moreira (Org.) *Taylorismo, após 100 anos nada superou o modelo de gestão*, Rio de Janeiro: Qualitymark

Duffy, Jo Ann *et. al.*, (2009) Mentoring experiences of successful women across Americas. *Gender in Management: an international Journal*, Vol.24, nº6, pp. 455-476;

Fernandes, Alexandra (2003), Dissertação de Doutoramento, *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorizações e Estudos*, Lisboa: ISCTE;

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc60_en.htm (acedido 01/07/11);

<http://nutep.adm.ufrgs.br> (acedido a 01/07/11);

http://www.dgert.mtss.gov.pt/Emprego%20e%20Formacao%20Profissional/emprego_p.htm (acedido a 01/07/2011);

<http://www.ikea.pt> (acedido a 01/04/2011);

<http://www.saberparana.com.br> (acedido a 23/05/2011);

IESE (2005) Rotação Emprego-Formação: A experiência Portuguesa de *Jobrotation*, *Cadernos de Emprego e das Relações de trabalho*, nº3, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho;

IKEA (2010) IKEA Sustainability Report 2010, disponível em http://www.ikea.com/ms/pt_PT/about_ikea/pdf/ikea_ser_2010.pdf (acedido a 20 de Abril de 2011);

IKEA services AB (2011), Como vão as coisas, Mikael? Readme, nº 3, Set 2011, pp-16;

Inter IKEA Systems B.V. (2006), *Working with People*, S/D: Inter IKEA Systems B.V.;

Inter IKEA Systems B.V. (2008), *Our Way, the brand values behind the IKEA Concept*, S/D: Inter IKEA Systems B.V.;

Kamprad, Ingvar (2007), Testamento de um comerciante de móveis: Pequeno Dicionário IKEA, S/D, Inter IKEA Systems B.V.;

Keith, Nina *et. al* (2010) Active/Exploratory Training Promotes Transfer Even in Learners with Low Motivation and Cognitive Ability. *Applied Psychology: An International Review*. Vol.59, nº 1, pp. 97-123;

Koci, Robert (2000), The coach approach. *Hardware Merchandising*, Vol. 112, pp- 60;

Lankau, Melenie J. e Scandura, Terri A. (2002), An investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: content, antecedents and consequences, *Academy of management Journal*, Vol. 45, nº 4, pp. 779-790;

Lengnick-Hall, C. e Lengnick-Hall, M. (1988) Strategic Human Resource Management: A Review of the literature and a proposed Typology. *The Academy of management Review*, Vol. 13, nº 3, pp. 454-470;

Lengnick-Hall, C. e Lengnick-Hall, M. (2003) *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new role, new capability*, S/D: Berret-Koehler;

Levin, Greg (2006), The End Of Agent Training As We Know It, *Call Center Magazine*, Vol. 19, nº 7, p. 26;

Levitt, Barbara e March, James G. (1995), Organizational Learning. In Cohen, Michael D. e Sproull, Lee S. (Eds). *Organizational Learning*. S/D: Sage Publications;

Longenecker, Clinton O., (2010), Coaching for better results: Key practices for high performance leaders. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42, nº 1, pp. 32-40;

Meignant, Alain (2003), A Gestão da Formação, Lisboa: Publicações Dom Quixote;

Ministério da Educação (2007). Educação e Formação em Portugal, disponível em http://www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=364&fileName=educacao_formacao_portugal.pdf (consultado a 05-07-2011);

Neves, José G. (1995), Dissertação de Doutoramento, Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos: Portugal no contexto de Outros Países, Lisboa: ISCTE

Nilsson, Anders (2010) Vocational Educational and Training. *International Journal of Training and Development*, Vol. 14, nº 4, pp. 251-272;

Quivy e Campenhoudt (1996), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva;

Rolfe, Ann (2008), How to design your mentoring program. *Training and Development*, Out 2008, pp. 32-34;

Rolfe, Ann (2010), Conversation that creates insight. *Training and Development Australia*, Apr 2010, pp. 17-19;

Roscoe, Jonh (1992), Analysis of Organizational Training Needs. In Truelove, Steve (Ed.) *Handbook of Training and Development*, Cornualha: Blackwell Business;

Roscoe, Jonh (1992), Learning and Training Design. In Truelove, Steve (Ed.) *Handbook of Training and Development*, Cornualha: Blackwell Business;

Ryan, Anne Marie e Tippins, Nancy (2004), Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us, *Human Resource Management*, Vol. 43, nº 4, pp. 305-318;

Sanderson, Gil (1992), Objectives and Evaluation. In Truelove, Steve (Ed.) *Handbook of Training and Development*, Cornualha: Blackwell Business;

Santos, Iara Nicole A. (2010), Dissertação de Mestrado, *Formação: Análise da Produção Científica Publicada no Século XX (1900-1999)*, Lisboa: ISEG;

Shapira-Lishchinsky, Orly (2009) Israeli Teachers' Perceptions of mentoring effectiveness. *International Journal of educational management*, Vol. 23, nº 5, pp. 390-490;

Sitkin, Sim B. (1995), Learning through failure. In Cohen, Michael D. E Sproull, Lee S. (Eds). *Organizational Learning*. S/D: Sage Publications;

Toit, Angelique (2007), Making Sense through Coaching. *Journal of Management Development*, Vol. 26, nº 3, pp- 282-291;

Torres, Leonor Lima e Palhares, José Augusto (2008), Cultura, Formação e aprendizagens em contextos organizacionais, *Revista Crítica das Ciências Sociais*, nº 83, pp. 99-120;

Torrington, Derek e Hall, Laura (1998), *Human Resource Management*, Hertfordshire: Prentice Hall;

Truelove, Steve (1992), Administration of Training. In Truelove, Steve (Ed.) *Handbook of Training and Development*, Cornualha: Blackwell Business;

Truelove, Steve (1992), Tutor-delivered Training. In Truelove, Steve (Ed.) *Handbook of Training and Development*, Cornualha: Blackwell Business;

Van-Dijk, Dina e Kluger, Avraham (2004), Feedback Sign Effects on Motivation: Is it Moderated by Regulatory Focus? *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, nº 1, pp. 113 – 135;

Wolfson, David (2005) What's holding e-learning Back. *Training Magazine*, Jan 2005, p. 9;

Sítios Consultados

WWW.IKEA.PT	- Acedido a 14 de Abril de 2011
WWW.IKEA.COM	- Acedido a 26 de Agosto de 2011
WWW.APED.PT	- Acedido a 30 de Agosto de 2011

Anexos

Lista de Anexos

- 1 - Lista de Figuras, Quadros e Tabelas
 - 2 - Organigrama da Loja IKEA Loures
 - 3 - Características RH Loja IKEA Loures
 - 4 - Inquérito Projecto Trappo
 - 5 - A Formação quanto às Características
 - 6 - Estilos de Aprendizagem
 - 7 - Matriz de Coaching
 - 8 - Labirinto de Mentoring
 - 9 - Guiões de Entrevistas
 - 10- Cronograma Inicial
 - 11- Passos no Planeamento da Formação
-

Anexo 1

Lista de Figuras, Tabelas e Quadros

Figuras

1 - Organigrama IKEA Loures-----	43
2 - Matriz de <i>Coaching</i> -----	46
3 - Labirinto de <i>Mentoring</i> -----	47
4 - Reuniões-----	19
5 - Cronograma inicial-----	50
6 - Cronograma definitivo-----	20
7 - <i>Gap</i> de Formação-----	22
8 - Fases da Identificação das Necessidades de Formação-----	24
9 - Nível de Avaliação-----	25
10 - O Processo de Recrutamento-----	27
11 - O Processamento Salarial-----	30

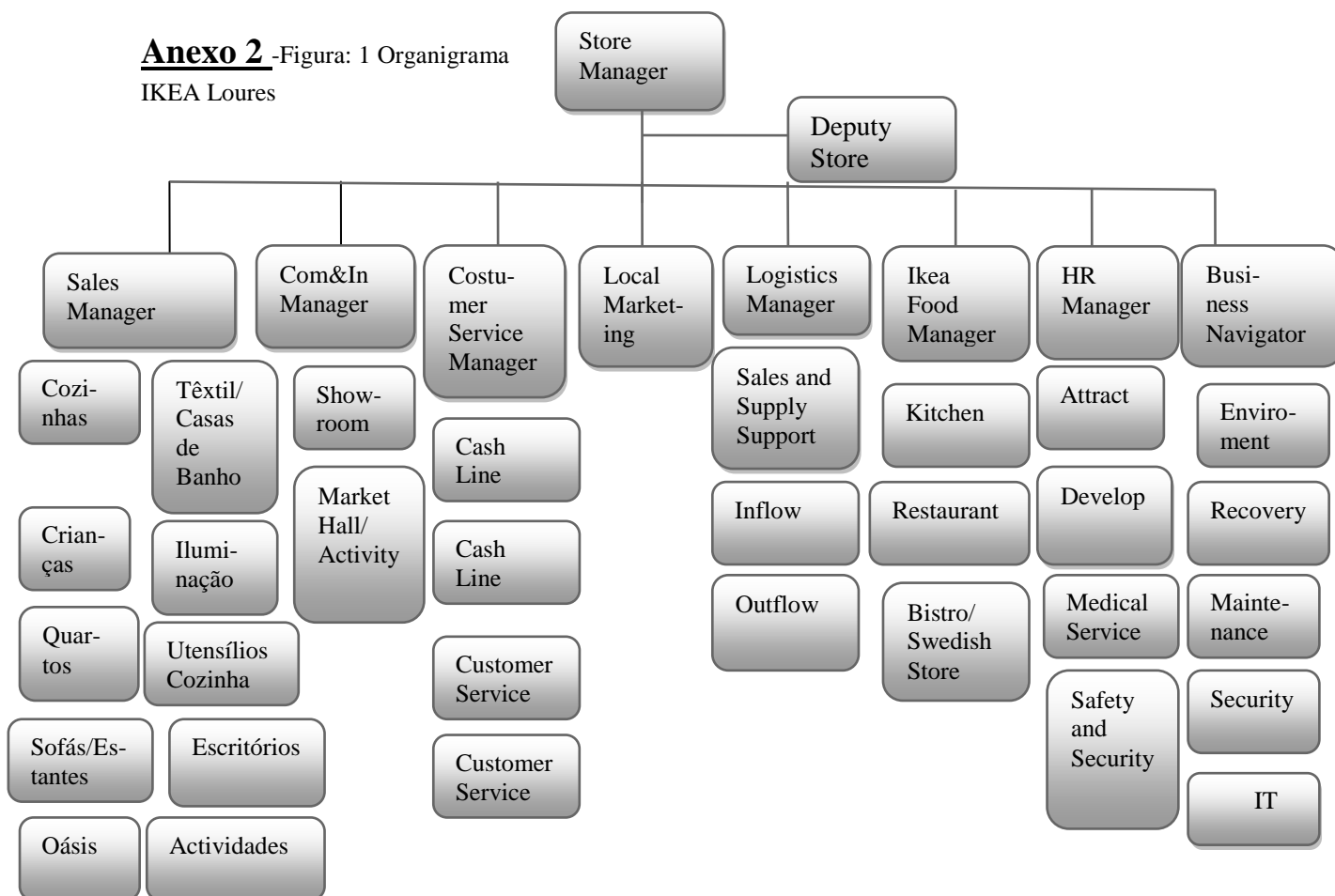
Quadros

I - A Formação quanto às Características-----	44
II - Passos do Planeamento da Formação-----	45
III- Estratégia de Recrutamento IKEA-----	26

Tabelas

A - Características RH Loja IKEA Loures A-----	43
B - Características RH Loja IKEA Loures B-----	43
C - Inquérito Projecto Trappo-----	44
D - Estilos de Aprendizagem-----	45

Anexo 2 -Figura: 1 Organigrama
IKEA Loures



Fonte: RH IKEA Loures (Adaptado). *As secções aparecem em inglês, excepto secções do departamento de Vendas, tal como informação fornecida pela empresa.

Anexo 3

Tabela: A Características RH Loja IKEA Loures A

% Mulheres	% Homens	Total Colaboradores	Tipo de Contrato	
			A termo	Permanente
53%	47%	380	74%	26%

Fonte: RH IKEA Loures (Adaptado)

Tabela: B Características RH Loja IKEA Loures B

Nível Etário	Total
18 – 24	90
25 – 34	201
35 – 49	79
50 – 64	1

Fonte: RH IKEA Loures (Adaptado)

Anexo 4

Tabela: C Inquérito Projecto Trappo

Formas de animação da última Formação	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
1. Discutir colectivamente um assunto	20,6	20,6	42,0	15,4	34,4
2. Realizar trabalhos de Grupo	20,6	26,5	38,7	18,5	32,1
3. Apresentar práticas profissionais	11,8	14,7	42,0	12,3	31,3
4. Estudar um caso ou uma situação profissional	7,8	11,8	21,8	7,7	15,3
5. Seguir o programa dado pelo formador	47,1	52,9	64,7	41,5	45,8

Fonte: Inquérito do Projecto Trappo. Cf. Estevão (2002, 2006) citado por (Torres e Palhares, 2008)

Anexo 5

Quadro: I A Formação quanto às Características

A Formação é organizada por Bilhim (2007) tendo em conta as suas características:

(1) **A Formação científico-tecnológica** são os conteúdos e/ou actividades que visam dotar os formandos com fundamentos científicos, conhecimentos das tecnologias para uma determinada actividade profissional (Canário, 1997) in por Bilhim (2007); (2) **A Formação contínua** que engloba todos os processos formativos, organizados e institucionalizados, com vista a uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, e à contribuição para favorecer a promoção social dos indivíduos, o desenvolvimento cultural, económico e social; (3) **Formação de adultos** com o objectivo de aumentar a competência inicial do sujeito no domínio próprio da sua actividade, em função do estatuto e a alargar a polivalência, sem modificar o estatuto, tendo em vista os tempos livres ou uma sólida cultura geral; (4) **Formação de aperfeiçoamento** visa complementar conhecimentos e desenvolver capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento; (5) **Formação formal** baseia-se na assimetria professor/aluno, na prévia estruturação de programas e horários, na existência de processos avaliativos e de certificação; (6) **Formação não-formal** caracteriza-se pela flexibilidade de horários, programas e locais, é baseado geralmente no voluntariado, em que está presente a preocupação de construir situações educativas; (7) **Formação informal** corresponde a todas as situações potencialmente educativas, mesmo que não de forma consciente e intencional, isto é, corresponde a situações pouco estruturadas e pouco organizadas; (8) **Formação inicial** visa a aquisição das **capacidades** necessárias para poder iniciar o exercício de uma profissão. É o primeiro programa completo de formação que habilita ao desempenho das tarefas que são exigidas por uma função ou profissão.

Fonte: Bilhim (2007)

Anexo 6

Tabela: D Estilos de Aprendizagem

Modelos	Aplicabilidade á aprendizagem no contexto <i>on-the-job</i> ;
Modelo de Ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), de Honey e Munford (1986) e de Jackson (2002)	Centra-se na actividade de reflexão sobre a aprendizagem. O elemento de reflexão deste modelo pode ser aplicável;
Modelo de Intuição e Análise (Allisson e Hayes, 1996)	Centra-se na actividade do processamento de informação. A dimensão intuição-análise pode ser aplicável;
Modelo de Preferências de aprendizagem (Dunn, 2003; Dunn <i>et. al.</i> , 1989)	Centra-se na maneira como os estímulos afectam a habilidade individual de percepção, de interacção e resposta ao ambiente de aprendizagem. A teoria dos estímulos sociais e psicológicos deste modelo pode ser aplicável;
Estilos de Pensamento (Stenberg, 1997)	Centra-se em 13 estilos de pensamento descritos, para delinear um perfil cognitivo de como as pessoas direccionam a sua inteligência. O escopo e a aprendizagem da autonomia mental podem ser aplicáveis
Modelo de estilos mentais: ordenação e percepção (Gregorc, 1982)	Descreve duas formas de percepção: concreto e abstracto, as duas formas de ordenar: a ordenação sequencial e casual pode ser aplicáveis

Fonte: Berings et. al. (2008) adaptado

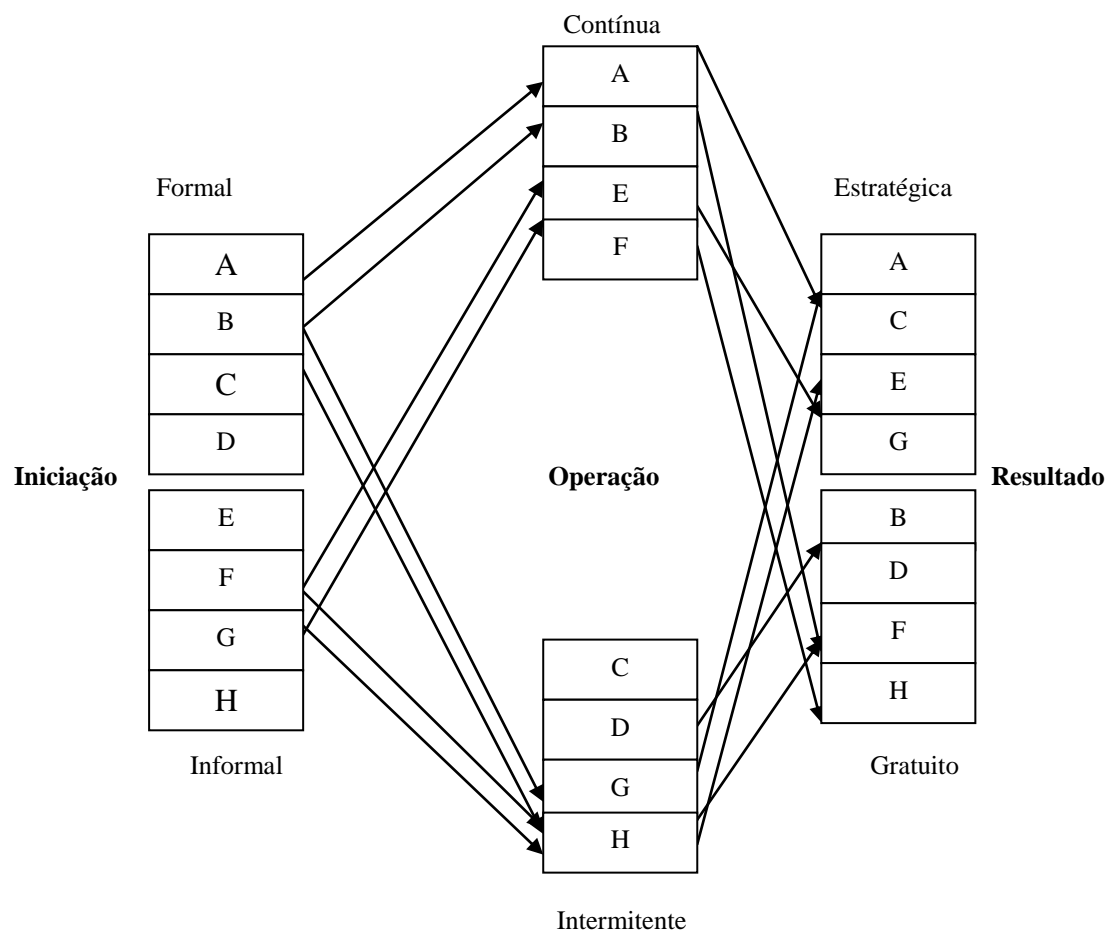
Anexo 7**Figura: 2** Matriz de *Coaching***Fonte:** Longenecker (2010, adaptado)

		Categoria 3		Categoria 1	
		o <i>coach</i> como motivador		o <i>coach</i> como educador	
Habilidade do trabalhador	Alto	Habilidade elevada	Motivação baixa	Habilidade elevada	Motivação elevada
		“O empregado inatingível”		“O empregado de Sonho”	
		Categoria 4		Categoria 2	
		o <i>coach</i> como milagreiro		o <i>coach</i> como formador	
	Baixo	Habilidade baixa	Motivação baixa	Habilidade baixa	Motivação elevada
		O empregado “muda ou sai”		O empregado entusiasmado	
		Alto		Baixo	
		Motivação do trabalhador			

Anexo 8

Figura: 3 Labirinto de *Mentoring*

Fonte: Udeh e Omar (2009, adaptado, tradução livre)



Anexo 9**GUIÃO DE ENTREVISTA****Entrevista A**

A presente entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sob a forma de Relatório de Estágio. Antes de colocar as questões, o entrevistador deverá agradecer a disponibilidade do entrevistado que será valiosa para a concretização deste trabalho, a seguir deve preencher os campos seguintes com os dados do entrevistado, para depois colocar as questões seguintes, não obstante caso se justifique pode acrescentar mais questões no intuito de não deixar nenhuma temática por esclarecer. Obrigada.

Nome:

Data:

Local:

Departamento:

Secção:

Função:

1. – A IKEA entra a partir de Setembro num novo ano fiscal, em que, novas estratégias serão implementadas. Quais as principais estratégias para a loja de Loures no que toca à formação?

2. – Relativamente ao Plano de Formação, que itens mais importantes constam no plano de formação anual da loja?

3. – Quais foram as fases da elaboração do plano de formação para 2012?

4. – Como é estipulada a calendarização das formações?

5. – O que é o itinerário de formação?

6. – A Execução do Plano de Formação foi bem sucedida neste 1º ano?

7. – O que acontece às formações que não foram implementadas?

8. – Quais os tipos de formação que são levadas a cabo na IKEA Loures?

9. – As formações têm sido maioritariamente internas ou externas? Qual o principal critério que define se é interna ou externa?

10. Que aspectos devem ser monitorizados durante as formações?

11. – Depois de implementadas as formações são feitas as sessões de *refresh*?

Sim_____ Não_____

Se sim durante, após quanto tempo?

12. – A que nível, de reacção, de aprendizagem, comportamental ou de resultados, é feita a avaliação das formações?

GUIÃO DE ENTREVISTA

Entrevista B

A presente entrevista enquadra-se no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos sob a forma de Relatório de Estágio. Antes de colocar as questões, o entrevistador deverá agradecer a disponibilidade do entrevistado que será valiosa para a concretização deste trabalho, a seguir deve preencher os campos seguintes com os dados do entrevistado, para depois colocar as questões seguintes, não obstante caso se justifique pode acrescentar mais questões no intuito de não deixar nenhuma temática por esclarecer.

Obrigada.

Nome:

Data:

Local:

Departamento:

Secção:

Função

1. Como poderemos descrever, em breves linhas, a Política de Formação da IKEA?
2. A IKEA entra a partir de Setembro num novo ano fiscal, em que, novas estratégias serão implementadas. As estratégias de Formação para cada ano fiscal são coordenadas a partir do departamento de RH nacional?
3. Quais as principais estratégias para a formação a nível nacional para o ano de 2012?
4. Quais as bases para a construção do catálogo de formação? De que forma as Lojas participam na construção do catálogo?
5. Que formações fazem parte do catalogo? (internas/externas) As formações são todas formações que já vêm desenhadas pela IKEA Internacional?
6. De que forma está o catálogo de Formação está organizado?
7. Existe um Itinerário de formação para cada função da empresa?
8. Quanto ao plano de Formação são estipuladas directrizes para as Lojas ou elaboração do plano fica a critério das Unidades?
9. É levado a cabo um processo formal de diagnóstico das necessidades de formação?
10. Os Colaboradores base participam de alguma maneira, ou seja, são consultados no processo de diagnóstico das necessidades?
11. O que é que determina que uma formação esteja tipificada como *E-learning*, *on-the-job* ou Formação em Sala? (que resultados se pretende atingir com determinado tipo de formação)
12. Para cada formação já estão definidos os recursos didácticos, os materiais pedagógicos ou testes de avaliação se for este o caso?
13. Existem representações formais de *Coaching* ou *Mentoring*?

14. O programa *buddy* pode se assemelhar a uma actividade de *coaching*?

15. Existem elementos da formação que tenham que ser monitorizados ao longo da implementação?

16. O porquê da necessidade de se avaliar a aprendizagem do *E-learning* e não a formação em sala?

17. A avaliação da formação é feita a nível de transferência no local de trabalho daquilo que foi aprendido durante as formações?

18. Que custos estão relacionados com as acções de formação?

19. De que forma é possível relaciona-los com os resultados da organização (ROI)?

Anexo 10

Figura: 5 Cronograma Inicial

Fonte: Autor

Etapas	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Acolhimento na Instituição Receptora						
Enquadramento: Pesquisa bibliográfica e Leitura						
Reunião com Orientadora de Estágio						
Actividades na Área de Recrutamento e Admissão de Colaboradores						
Reunião com Orientadora de Estágio						
Actividades na Área da Gestão da Formação						
Reunião com Orientadora de Estágio						
Actividades na área da Gestão activa: Projectos e Tarefas específicas da Loja						
Actividades na área da Comunicação Interna						
Reunião com Orientadora de Estágio						
Conclusões/Formatação e releitura do Relatório de Estágio						
Reunião com Orientadora de Estágio						
Entrega do Relatório de estágio						

Anexo 11

Quadro: III Passos no Planeamento da Formação

Fonte: Barrington *et. al.*, 1993 (adaptado)

Passo 1 - Revisão dos objectivos da formação: É necessário determinar que objectivos são mais importantes e qual o aspecto a enfatizar no programa;

Passo 2: Determinar as actividades adequadas à aprendizagem: É necessário antecipar quantas sessões são necessárias, os objectivos para cada sessão e quais os métodos e técnicas mais apropriados tendo em conta o *target*, o conteúdo etc.;

Passo 3: Avaliar os tempos de Formação: Há que determinar o tempo disponibilizado para cada sessão tendo em conta o tempo de duração de cada actividade;

Passo 4: Construir o calendário: O calendário deverá ser flexível de modo a que caso seja necessário alterar para que a estrutura do programa inteiro não seja alterado;

Passo 5: Comunicar com os formadores: O organizador da formação terá que ter uma visão geral da formação para averiguar a variedade das técnicas a ser em utilizadas;

Passo 6: Organizar a preparação do material e do equipamento: A formação bem preparada promove uma impressão positiva.