

Relatório de Estágio

A Formação na IKEA Portugal

UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INÊS MARIA MALIAS MELGÃO

PROFESSOR ORIENTADOR: FRANCISCO CESÁRIO

Lisboa, 02 de julho de 2021

Relatório de Estágio

A Formação na IKEA Portugal

UNIVERSIDADE EUROPEIA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

INÊS MARIA MALIAS MELGÃO

PROFESSOR ORIENTADOR: FRANCISCO CESÁRIO

Lisboa, 02 de julho de 2021

Agradecimentos

Este relatório é fruto da contribuição de algumas pessoas, sem as quais, direta ou indiretamente, a realização do mesmo não teria sido possível. Por isso, gostaria de deixar o meu profundo agradecimento:

Ao meu orientador, o Professor Doutor Francisco Cesário, não posso deixar de agradecer o facto de me ter aceitado como sua orientada e de me ter auxiliado com a sua sapiência, prontidão, sugestões e recomendações.

Aos meus orientadores de estágio na IKEA Portugal, Rita Távora e Sara Samssudin, agradeço a hipótese que me deram de adquirir conhecimentos práticos na área da Gestão de Recursos Humanos, os ensinamentos, a disponibilidade, o apoio, o à-vontade, a confiança e, acima de tudo, agradeço o facto de me terem transmitido a imagem dos princípios e do carácter que um bom Gestor de Recursos Humanos deve ter. Levar-vos-ei sempre no meu coração.

A todos os colaboradores da IKEA Portugal, agradeço a forma com que me receberam, o respeito demonstrado e o bom ambiente de trabalho e de aprendizagem proporcionado. Foi um prazer para mim fazer parte desta família ao longo dos últimos 9 meses.

Aos meus pais, por em todos os momentos terem acreditado em mim, pelo apoio constante e imensurável e, acima de tudo, pelo esforço de terem reunido sempre todas as condições necessárias para que eu investisse na minha formação. A toda a minha família pela seriedade com que sempre encararam os meus estudos e, principalmente, esta fase.

À minha melhor amiga Nádia, por todo apoio e auxílio tanto na minha vida pessoal como na minha vida académica e profissional, e por toda a ajuda que me disponibilizou ao longo deste relatório.

Ao meu namorado por ser o meu porto seguro, pelo apoio, força, ajuda e paciência constantes. Obrigada pelas grandes expectativas que depositas sobre mim, às quais pretendo sempre corresponder e que me fazem sempre querer ir mais além.

À minha amiga e companheira Sofia Vences, que me acompanhou neste percurso durante os bons e maus momentos, tendo sempre uma palavra de carinho e conforto, que me ajudou a simplificar as coisas mesmo quando não as estava a ver com clareza.

Obrigada por me ajudarem a alcançar tudo o que alcancei até hoje.

Resumo

O presente Relatório de Estágio surge no seguimento do estágio curricular que realizei, no âmbito da realização do trabalho final de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Europeia no Departamento de Recursos Humanos da organização IKEA Portugal situada em Loures, tendo como objetivo principal fazer uma análise da revisão da literatura bem como descrever e analisar as atividades que desenvolvidas ao longo do período do estágio.

De uma forma genérica, este relatório divide-se essencialmente em 5 secções. Primeiramente faço a revisão da literatura recorrendo à metodologia de leitura exploratória de modo a ter um enquadramento teórico acerca do conceito de formação, formação na organização, modalidades de formação, ciclo de formação, avaliação da formação, eficiência vs eficácia da formação, transferência da formação e motivação para a transferência da formação, em segundo faço uma apresentação do estágio, em terceiro apresento a organização que me acolheu, em quarto apresento as tarefas realizadas ao longo do período de estágio, de seguida apresento as minhas propostas de melhoria inclusivamente o questionário realizado a alguns colaboradores da empresa e os respetivos resultados, e por último uma conclusão crítica em relação a todo o estágio.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, IKEA, estágio, formação, processo de formação.

Abstract

The present Internship Report follows on from the curricular internship I carried out as part of the final work of a Master's Degree in Human Resources Management, by the European University in the Human Resources Department of the organization IKEA Portugal located in Loures, with the main objective of making an analysis of the literature review as well as describe and analyze the activities that I developed over the period of the internship.

Generally speaking, this report is divided essentially into 6 sections. First I review the literature using the methodology of exploratory reading in order to have a theoretical framework about the concept of Training, training in the organization, training modalities, training cycle, training evaluation, efficiency vs training effectiveness, training transfer and motivation to transfer the training, secondly I present the internship, thirdly I present the organization that hosted me, fourthly I present the tasks performed during the internship period, then I present my improvement proposals including a questionnaire given to some of the company's employees and the respective results, and finally a critical conclusion regarding the entire internship.

Keywords: Human resources management, IKEA, internship, training, training process.

Índice Figuras

Figura 1- Estilo de aprendizagem On-the-job (Berings et. al, 2005)	14
Figura 2- O ciclo da formação	21
Figura 3 - Modelo de análise da Transferência da Formação (Holton, 1996)	26
Figura 4 - Modelo de análise da Transferência da formação (Holton, 1996), adaptado por Silva (2011)	28
Figura 5 - Modelo Integrativo de Motivação para a Transferência	29
Figura 6 - Organigrama da loja de Loures	40
Figura 7 - Organigrama do departamento de Recursos Humanos	41
Figura 8 - Cronograma de atividades realizadas	50

Índice Tabelas

Tabela 1 - Métodos para desenvolver diferentes capacidades	13
Tabela 2 - Características colaboradores IKEA Loures	40
Tabela 3 - Caracterização da amostra quanto à Idade	69
Tabela 4 - Caracterização da amostra quanto ao Género	69
Tabela 5 - Caracterização da amostra quanto às Habilitações Literárias	69
Tabela 6 - Número de formações e horas realizadas em 2020	72
Tabela 7 - Média das dimensões	73
Tabela 8 - Comparação de médias por género	74
Tabela 9 - T – test para o género	75
Tabela 10 - Comparação de médias por Habilitações Literárias	76
Tabela 11 - T – test para habilitações literárias	77
Tabela 12 - Comparação de médias por idades	78
Tabela 13 - ANOVA para idades	79

Índice Gráficos

Gráfico 1 - Estilos de aprendizagem recolhidos através do quizz	67
-----------------------------------------------------------------------	----

Índice

Introdução.....	6
1. Revisão da Literatura.....	7
1.1. A formação e desenvolvimento: conceitos e evolução.....	7
1.2. A formação na organização.....	9
1.3. Métodos de Formação.....	12
1.3.1. Escolha dos métodos de formação.....	12
1.3.2. Modalidades de Formação.....	14
1.4. Ciclo de Formação.....	19
1.5. Avaliação da Formação.....	21
1.5.1. A Avaliação em 4 níveis – Modelo de Kirkpatrick.....	21
1.5.2. Avaliação da Formação versus Avaliação da Eficácia.....	24
1.6. Transferência da Formação.....	25
1.7. Motivação para a Transferência da Formação.....	29
2. Apresentação do estágio.....	33
3. Apresentação da organização.....	34
3.1. A IKEA e o Grupo INGKA.....	34
3.2. Visão, conceito de negócio e valores.....	35
3.3. Sustentabilidade.....	38
3.4. Igualdade, Diversidade e Inclusão.....	38
3.5. Caracterização da IKEA Loures.....	39
4. Descrição das Tarefas.....	42
4.1. Acolhimento e Integração.....	42
4.3. Cronograma de atividades realizadas.....	50
5. Propostas de Melhoria.....	51
5.1. Proposta 1 - Estudo sobre o clima de formação e motivação para a transferência da formação na IKEA Portugal.....	51
5.1.1. Método, Design do estudo e procedimento.....	51
5.1.2. Participantes.....	51
5.1.3. Medidas.....	53
5.1.4. Resultados.....	54
5.1.5. Conclusões.....	61
5.2. Proposta 2 - Quizz Interativo.....	62

5.2.1. Conclusões	67
6. Balanço Crítico e Considerações finais	68
Referências Bibliográficas.....	72
Webgrafia	77
Anexos	78

Introdução

O presente Projeto de estágio enquadra-se no Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. A escolha pelo Estágio ao invés da realização da tese foi algo que já tinha decidido desde o início do Mestrado, uma vez que acho que tem mais pertinência para mim sendo uma oportunidade de experienciar a vertente prática da Gestão de Recursos Humanos e conseqüentemente arrecadar experiência profissional.

O estágio irá acontecer no Departamento de Recursos Humanos da Loja IKEA de Loures, multinacional na área de Móveis e Decoração, porém com a situação pandémica atual que estamos a viver devido ao Covid-19, espera-se que o estágio seja realizado em regime de teletrabalho.

Este estágio tem como objetivos gerais o término do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos com sucesso, bem como a complementação da minha formação académica na área de Gestão de Recursos Humanos e como objetivos específicos, perceber o ambiente organizacional da IKEA, perceber as práticas de recursos humanos mais especificamente na área da formação e o desenvolvimento dos colaboradores e explorar novos conteúdos e modalidades de formação. Pretendo também desenvolver várias competências tais como: criatividade, organização, comunicação, colaboração, adaptabilidade, receptividade a feedback, flexibilidade, liderança e trabalho em equipa.

A pesquisa bibliográfica foca-se no tema da formação bem como todos os processos nela incluídos, uma vez que esta área fazia parte das minhas preferências e quando me contactaram disseram que seria a área onde iria realizar o estágio se a minha candidatura fosse aceite.

Face ao exposto, o a primeira parte do trabalho dá-nos a conhecer o enquadramento teórico acerca do tema formação e processos da mesma, feito através da revisão da literatura utilizando a metodologia de leitura exploratória, a segunda parte mostra-nos a apresentação do estágio incluindo o local do mesmo, o responsável, número de horas e horário, e a última parte é baseada na apresentação da organização bem como da loja de Loures e do departamento de Recursos Humanos, onde se encontra a sede da IKEA Portugal, e conseqüentemente o local do meu estágio, o Service Office.

1. Revisão da Literatura

1.1. A formação e desenvolvimento: conceitos e evolução

Segundo Aguinis e Kraiger (2009), a formação é a aprendizagem de modo constante por parte dos formandos, a nível pessoal, profissional e social, com o objetivo de adquirirem competências que podem influenciar a si mesmos e o meio em que se inserem.

De acordo com Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., e Marques, C. (2008), a formação corresponde ao processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho. Os novos conhecimentos deverão ser aplicados de forma a aumentar os níveis de desempenho, sendo que, está aqui presente a noção de formação como uma ferramenta de gestão orientada para o alcance dos objetivos organizacionais, nomeadamente, potenciar o desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização. Quando falamos de desenvolvimento, um conceito relacionado com as consequências de uma formação bem sucedida, podemos defini-lo como “esforços sistemáticos que afetam o conhecimento ou as habilidades dos indivíduos para fins de crescimento pessoal ou empregos e / ou funções futuras” (Aguinis & Kraiger, 2009).

É expectável que a formação resulte numa melhoria de desempenho por parte dos indivíduos que a recebem, bem como a aquisição de novas competências. (Hill & Lent 2006)

De acordo com um estudo realizado por Arthur et al. (2003) foi verificado que, comparando os indivíduos sem formação com os que têm alguma formação, a formação teve um efeito positivo nos comportamentos relacionados ao trabalho e desempenho. Porém, a eficácia da formação variava dependendo do método de aplicação da mesma e da habilidade ou tarefa que se pretende desenvolver. Por exemplo, os programas de formação mais eficazes foram aqueles que incluíam habilidades cognitivas e interpessoais, seguidos por aqueles que incluíam habilidades ou tarefas psicomotoras.

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 tem progredido, tanto em termos teóricos como em termos práticos.

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 ação, a formação just-in-time, o Mentoring, o Coaching, as “Organizações Aprendentes” têm vindo a ser exploradas. Mais do que nunca, as organizações devem basear-se na aprendizagem do contexto de trabalho e melhoria contínua de modo a manterem-se competitivas (Salas e Cannon-Bowers et. al., 2001).

Nos últimos 30 anos foi também testemunhado um grande crescimento na pesquisa sobre formação. “Esta tendência foi tão pronunciada que somos levados a concluir que não houve nada menos do que uma explosão na pesquisa relacionada à formação nos últimos 10 anos.” (Salas & Cannon-Bowers et. al., 2001).

De acordo com o que os autores observaram, há também mais pesquisas empíricas relacionadas à formação em curso, tanto no campo quanto no laboratório. Os pesquisadores cada vez mais adotam uma visão sistêmica da formação e estão mais preocupados com o contexto organizacional. Existem novos modelos, construções (por exemplo, oportunidade de desempenho) e influências (por exemplo, tecnologia) na pesquisa relatada. O paradigma tradicional de avaliação da formação foi também alargado e criaram-se ferramentas melhores para conduzir avaliações da formação e surgiram projetos experimentais melhores (e mais práticos).

1.2. A formação na organização

A formação e o desenvolvimento são componentes valiosos na gestão de recursos humanos. Várias pesquisas mostram que o investimento no capital humano está relacionado de forma positiva com o desempenho organizacional. (Casper et. al., 2004).

Vários estudos conduzidos em países europeus documentaram o impacto da formação no desempenho organizacional. (Aguinis e Kraiger, 2009)

Aragón-Sánchez et al. (2003) investigou a relação entre os dois em contexto organizacional, realizando uma pesquisa com 457 pequenas e médias empresas no Reino Unido, Holanda, Portugal, Finlândia e Espanha. O desempenho organizacional foi operacionalizado como (a) eficácia (ou seja, envolvimento do funcionário, indicadores de recursos humanos e qualidade) e (b) lucratividade (ou seja, volume de vendas, benefícios antes de juros e impostos, e uma proporção de benefício antes impostos / vendas).

Os resultados indicaram que alguns tipos de atividades de formação, incluindo formação on-the-job e formação dentro da organização usando formadores internos, foram positivamente relacionados à maioria das dimensões de eficácia e lucratividade.

Também Ubeda García (2005), conduziu um estudo incluindo 78 firmas espanholas com mais de 100 funcionários. Este estudo relacionou as políticas de formação das organizações (por exemplo, funções assumidas pela unidade de formação, objetivos da unidade da mesma, natureza da formação e como é avaliada) com quatro tipos de benefícios de nível organizacional: satisfação do funcionário, satisfação do cliente, satisfação do proprietário / acionista e produtividade da força de trabalho (ou seja, vendas por funcionário). Os resultados sugeriram que os programas de formação focados no desenvolvimento do capital humano estavam diretamente relacionados à satisfação do funcionário, cliente e proprietário / acionista, bem como uma medida objetiva do desempenho do negócio (ou seja, vendas por funcionário).

Em relação à meta-análise de Arthur et al. (2003), foi examinado o impacto da formação nos resultados ao nível organizacional quando se estuda os benefícios da mesma. Os resultados mostraram que os benefícios da formação variam dependendo de 3 fatores: o tipo de método aplicado, a competência que será desenvolvida e da medida utilizada para avaliar a sua eficácia.

De acordo com Rego, A. et. al. (2008), existem vários benefícios da formação para as organizações, sendo os seguintes alguns deles:

- **Desempenho dos colaboradores:** a formação permite uma melhor execução das funções e é um fator que promove o desempenho dos colaboradores, para além de os preparar para assumir novas responsabilidades e ajudarem na formação e desenvolvimento de outros colaboradores.
- **Motivação:** a formação demonstra o nível de interesse que a organização tem pelos colaboradores, sendo que quanto maior for a perceção desse nível de interesse da parte dos colaboradores, mais estes se sentem motivados para retribuir com um maior desempenho.
- **Redução do tempo de aprendizagem necessário para atingir um desempenho aceitável:** a formação e a simulação em situações de aprendizagem controlada permitem reduzir o tempo de aprendizagem aumentando a produtividade dos novos colaboradores.
- **Resolução de problemas operacionais:** A formação de supervisores e colaboradores contribui para reduzir a rotatividade, absentismo, acidentes de trabalho e conflitos.
- **Preenchimento das necessidades de planeamento de Recursos Humanos:** a formação é útil para quando existe uma dificuldade em preencher uma função com candidatos externos, uma vez que a organização pode decidir apenas preparar os seus próprios talentos para que assumam essa mesma função.
- **Reforço de outras políticas de Recursos Humanos:** a formação pode reduzir a necessidade de recrutamento externo, complementar as avaliações de desempenho, aumentar a eficiência do trabalho em equipa e garantir um processo de sucessão de líderes mais eficaz.

- **Catálise de mudança:** quando dotamos os colaboradores com novas competências, a formação pode ser o começo de uma mudança mais alargada.
- **Fomento de um clima de aprendizagem:** a formação constitui um dos pilares mais importantes na criação de uma cultura organizacional assente na aprendizagem individual e coletiva, gerando fluxos de partilha e predisposição para continuar a aprender.
- **Promoção de uma vantagem competitiva:** quando a formação está intrínseca na estratégia organizacional, os colaboradores ficam dotados de um conjunto de competências que permite a manutenção e criação de vantagem competitiva.

Porém, apesar dos seus benefícios, a formação também tem custos associados, principalmente para as organizações, uma vez que são as mesmas que suportam a maioria dos encargos (Leeuwen & Praag, 2002). Desta forma, é de extrema importância que todo o processo seja estruturado de forma sensata e sábia, para que os benefícios da mesma sejam superiores aos custos.

Em relação aos métodos de formação, estes podem ser divididos em duas categorias: formação guiada e formação exploratória (Mayer, 2004 citado em Keith, 2010).

Na formação guiada, os alunos são vistos como passivos no processo, ou seja, recebem todas as instruções necessárias para chegarem à solução de um determinado exercício. Já na formação exploratória os alunos são vistos como participantes ativos no processo, tendo que chegar a conclusões sozinhos apenas com algumas dicas e são motivados para explorarem por conta própria. (Bruner, 1966 citado em Keith, 2010).

A formação procura obter resultados em três domínios distintos: “saber saber”, cujo objectivo é adquirir conhecimentos mais gerais e específicos; “saber fazer”, que permite a aquisição de capacidades motoras e competências mais específicas para realizar o trabalho e, por fim, “saber ser e estar”, o que implica uma melhoria nos comportamentos e atitudes. Relativamente aos métodos e técnicas da formação, importa fazer uma breve referência aos mesmos. (Gomes et al., 2008)

1.3. Métodos de Formação

1.3.1. Escolha dos métodos de formação

A escolha dos métodos de formação depende de fatores tais como o número de pessoas, o tempo disponível, tipo de conteúdo e os custos envolvidos.

Relativamente aos custos, podemos concluir que a formação é no geral dispendiosa, seja em termos monetários ou devido ao facto dos formandos terem que se afastar do seu posto de trabalho quando realizam a formação. (Rego, A., Pinha e Cunha, M., Gomes, J. F.S., Campos e Cunha, R., Cardoso-Cabral, C. & Alves Marques, C., 2008)

Posto isto, as escolhas das modalidades de formação têm que ter em conta a relação entre custo-benefício.

Segundo Dolan et. al (2003) citado por Rego et al. (2008), existe um modelo criado para facilitar a escolha dos métodos, que toma como critério o tipo de capacidade a adquirir pelos formandos.

Este modelo tem então presente 3 tipos de capacidades:

1. Básicas: capacidades gramaticais, matemáticas, de leitura e de escrita.
2. Interpessoais: capacidades de comunicação, de liderança, de gestão de conflito, de negociação.
3. Integradoras e conceptuais: pensamento lógico, criatividade, capacidade de tomar decisões e de delegar responsabilidades.

Para cada uma dessas capacidades, 3 níveis podem ser considerados: conhecimentos fundamentais, desenvolvimento das capacidades e competências de uso dessas capacidades, como demonstra a tabela 1.

CAPACIDADES A DESENVOLVER				
		Destrezas Básicas	Competências Interpessoais	Competências Integradoras e Interpessoais
Nível de capacidades a adquirir	Conhecimentos Fundamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas • Formação assistida por computador • E-learning • Rotação de funções • Tutoria • Mentoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Aulas • Representação de papéis (role playing) • Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de caso • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções
	Desenvolvimento das capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Formação assistida por computador • E-learning • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções • Mentoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Representação de papéis • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções • Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de caso • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções
	Desenvolvimento de competências de uso dessas capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções • Mentoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Representação de papéis • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções • Tutoria • Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudos de caso • Simulações • Realidade Virtual • Assessment centres • Rotação de funções

Tabela 1 - Métodos para desenvolver diferentes capacidades

Fonte: (Adaptação de Cabrera, 2006)

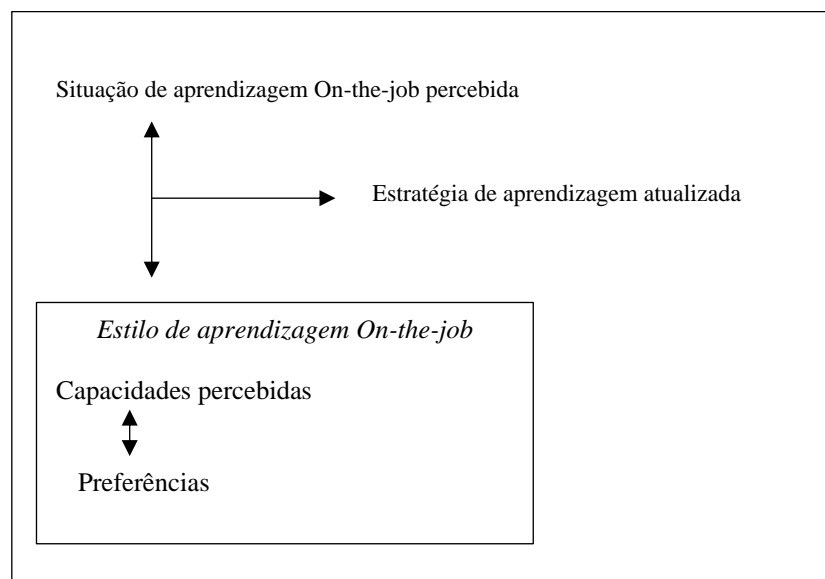
1.3.2. Modalidades de Formação

- **Formação on-the-job**

De acordo com Billet (1993), Bolhuis e Simons (1999), Levy (1987) citados por Berings et. al. (2008), a “aprendizagem on-the-job é toda a atividade 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” (Berings et. al., 2008)

O processo de aprendizagem difere nos contextos educacional e laboral. Quando é utilizado a modalidade on- the-job, os formandos têm mais oportunidades de escolherem as próprias atividades de aprendizagem enquanto no contexto educacional é maioritariamente o formador que faz as escolhas (Berings et. al., 2008).

Figura 1- Estilo de aprendizagem On-the-job (Berings et. al, 2005)



O autor faz ainda a revisão de vários estilos segundo alguns autores que considera serem aplicáveis ao contexto da aprendizagem on-the-job, sendo eles:

Modelo de Ciclo de aprendizagem de Kolb (1984), de Honey e Munford (1986) e de Jackson (2002) : Centra-se na atividade de reflexão sobre a aprendizagem. O elemento de reflexão deste modelo pode ser aplicável;^[11]

Modelo de Intuição e Análise (Allisson e Hayes, 1996): Centra-se na atividade do processamento de informação. A dimensão intuição-análise pode ser aplicável;

Modelo de Preferências de aprendizagem (Dunn, 2003; Dunn et. al., 1989): Centra-se na maneira como os estímulos afetam a habilidade individual de percepção, de interação 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 direcionam 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 abstrato, as duas formas de ordenar: a ordenação sequencial e casual pode ser aplicáveis

- **Formação em sala**

As ações 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 ativar os mecanismos cognitivos e motivacionais de absorção privilegiada de conhecimento e ideias (Cardoso-Cabral et. al., 2008).

A formação em sala traz várias vantagens, como por exemplo o facto de que pode ser dada a vários gestores e colaboradores ao mesmo tempo, todos os tópicos são cobertos e o material pode ser fornecido de forma rápida, padronizada e com baixo custo. Porém também traz desvantagens, tais como o feedback ser limitado, torna-se difícil comprovar que existiu aprendizagem e é provável que exista esquecimento das matérias lecionadas. (Griffin & Cashin, 1989)

- **Estudos de caso**

Os estudos de caso dão aos formandos a oportunidade de desenvolverem as suas competências, através da apresentação de um problema sem solução para que o resolvam. (Martin et al., 2013)

De acordo com Johnson e Helms (2008), este método pode servir para aumentar o interesse do aluno e como consequência impactar positivamente a motivação do mesmo, mas por outro lado se a acessibilidade a recursos necessários para o resolver for muito pouca pode vir a dificultar a sua motivação e aprendizagem.

Têm como vantagens o facto de se focarem na prática tendo impacto em comportamentos, promovem o interesse dos gestores em modelos e teorias que os ajudem a lidar e interpretar os casos e aumentam as competências verbais e de exposição escrita de ideias, reflexões e pensamentos.

Por outro lado, existem desvantagens relacionadas com as generalizações inadequadas que possam vir da análise do estudo, focam-se em situações passadas e estáticas e podem também retratar uma realidade que não se adequa à realidade vivida na empresa em questão. (Osigweh, 1989)

- **Job-rotation**

Este método implica a exposição da pessoa em questão a diferentes funções na organização, tendo como objetivos acumular, aprofundar e desenvolver competências, bem como ter conhecimento de todo o negócio e desafiar limites pessoais. (Rego et al., 2008)

Uma das principais vantagens deste método, é o facto de promover um grande interesse na empresa e aumentar o nível de engagement do colaborador para com a mesma, uma vez que oferece aos colaboradores oportunidades de desenvolvimento e promoção, o que leva a aumentar a satisfação com a carreira, a motivação e a cooperação entre departamentos.

Por outro lado, surgem as desvantagens, tais como a preocupação de falhar em público junto a outros colegas e o facto de este método ser por vezes interrompido quando a função em questão é ocupada na empresa por outro colega. (Geet & Deshpande, 2008)

Apesar deste método de formação trazer poucos custos à organização uma vez que se trata de um recrutamento interno, é fundamental que o colaborador que vá mudar de função tenha algum conhecimento prévio sobre a mesma, ou pelo menos competências suficientes para a desempenhar. (Martin et al., 2013)

- **Simulações**

Envolve o uso de um simulador com o objetivo de replicar a realidade, onde competências específicas são desenvolvidas por meio da prática repetida com uma experiência multissensorial de condições imitadas. Uma das formas de meter este método em prática é através da realidade virtual que envolve uma total imersão sensorial. (Martin et al., 2013)

Este método fornece “oportunidades de prática seguras, estruturadas, envolventes e eficazes” (Rosen, Hunt, Pronovost, Federowicz & Weaver, 2012, p.243)

Outra vantagem é o facto de fornecer feedback imediato e uma experiência padronizada para todos os formandos. A simulação pode ser acessível dependendo do tipo de equipamento necessário, sendo que algumas são gratuitas. (Salas et al., 2009 citado por Martin et al., 2013)

No que toca a desvantagens, temos o facto de muitas simulações ainda serem bastante caras, o tempo perdido devido a dificuldades técnicas é também algum e o facto de que a simulação pode ter um efeito desumanizador sobre o assunto em questão.

Concluindo, para que este método seja proveitoso é necessário que exista feedback imediato e que as simulações sejam realistas. (Noe, 2010 citado por Martin et al., 2013)

- **E-learning**

As novas tecnologias vieram trazer muitas mais possibilidades de ensino, tendo sido o setor da educação o pioneiro no que toca à adoção estas novas mudanças. (LaBranche, 2002 citado por Rego et al., 2008)

O E-learning refere-se então 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)

Os autores citam Gunasekaram et. al. (2002) afirmando que o E-learning é justificado por quatro razões: melhorar a qualidade da aprendizagem; melhorar o acesso à formação; reduzir os custos de formação e melhorar a efetividade 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. Por outro lado, existem

algumas desvantagens tais 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. (Wolfson, 2005)

Na maior parte das vezes em que o E-learning é utilizado, conclui-se que o mesmo habilita e motiva 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).

- **Mentoring**

O mentoring envolve uma parceria individual entre um colaborador junior e um colaborador sénior. Esta mentoria visa fornecer suporte e orientação para os colaboradores menos experientes, enquanto a aprendizagem se destina ao desenvolvimento de competências profissionais. (Martin et al., 2013)

A mentoria pode surgir informalmente como o resultado de uma amizade e posteriormente tornar-se algo mais estruturado e formal, e da decisão da própria organização para colaboradores que demonstrem um grande potencial. (Latham et al., 2005 citado por Rego et al., 2008).

A mentoria atua em 2 contextos: apoio psicossocial, como por exemplo a aceitação, confiança, proteção contra o esgotamento, etc, e a facilitação de carreira. (Zerzan, Hess, Schur, Philips & Rigotti, 2009)

Rego et al.. (2008) cita Ragins e Cotton (1999) e Noe et al. (2002), dizendo que entre as vantagens deste método de formação, destaca-se a maior percepção das opções de carreira, maior oportunidades e promoções, preparação para exercer funções que exigem maior responsabilidade, maior visibilidade e desenvolvimento de competências chave para funções de liderança.

- **Coaching**

“O Coaching é um processo continuado e planeado de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, baseado na aprendizagem-ação e na maiêutica. O Coach, no âmbito de um relacionamento de parceria e influência mútua, apoia o coachee na definição e concretização de objetivos profissionais e pessoais, utilizando as atividades do cliente como situações de reflexão e aprendizagem, com vista a melhorar a autoeficácia,

desempenho, desenvolvimento, autoconfiança e o seu valor para a organização e a sua empregabilidade”. (Rego et al., 2008)

A diferença entre este método e o Mentoring é o facto de que o Coaching estar muito mais orientado para a descoberta e experiência pelo próprio coachee e o Mentoring ser sobre aquisição de competências através de inputs do próprio mentor. (Rego et al., 2008)

Uma das vantagens deste método, é o facto de em termos organizacionais, poder ser usado para solucionar conflitos entre membros do pessoal que não partilham a mesma visão sobre situações diversas (Brown e Rusnak, 2010). Na sua essência, o coaching atua como um incentivador através do qual um indivíduo ou grupo consegue “conferir sentido” a variados aspetos.

1.4. Ciclo de Formação

Em relação às etapas da formação, é importante falar sobre as mesmas uma vez que são elas que formam o ciclo formativo organizado e sistemático. O ciclo de formação é então dividido em 5 fases, começando na fase zero e terminando na fase quatro. (Rego et al., 2008).

A fase zero consiste numa fase preparatória que tem como objetivo o alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização, para que se possa preencher as necessidades de planeamento de Recursos Humanos, atuar como catalisador de mudança, fomentar um clima de aprendizagem generalizado e aquisição de vantagem competitiva.

A fase 1 consiste da identificação ou diagnóstico das necessidades, a nível organizacional, operacional e individual.

É necessário verificar os indicadores organizacionais e de produção que podem assinalar a necessidade de formação, tais como: baixa produtividade, custos elevados, perda de clientes, conflitos, absentismo elevado, entre outros.

Porém, há que se considerar aspetos relacionados com decisões que podem necessitar de formação, sendo alguns deles: expansão do negócio, novos produtos e serviços, entre outros.

Em relação a nível operacional, é de extrema importância o foco na análise do trabalho e nos requisitos necessários para a realização correta do mesmo, mas também na análise das tarefas cognitivas através da compreensão dos requisitos mentais para o desempenho

do trabalho bem como as fases do processamento e da decisão (Schraagen et al., 2000 citado por Rego et al, 2008).

No que toca ao nível individual, quando os requisitos necessários para o cumprimento de uma função estão definidos, existe a necessidade de identificar as necessidades de formação de cada indivíduo e definir o que cada um deve aprender. Uma das formas de dar resposta a este diagnóstico de necessidades de formação é utilizar as avaliações de desempenho dos colaboradores e através da recolha de opiniões de chefias e colegas, através de entrevistas e questionários.

A fase 2 é a programação, e tem como propósito a programação da formação tendo em conta os objetivos definidos na fase anterior.

A programação requer um planeamento aprofundado das ações a executar, sendo que o produto final da mesma deverá ser uma ação de formação pronta a começar.

Dentro da programação da formação devem estar explícitos vários pontos, sendo eles: os objetivos e resultados esperados, o público-alvo da formação, quem será o formador responsável, qual será o conteúdo da formação, quais os métodos da formação, quais os recursos necessários (computadores, manuais, filmes, casos de estudo, etc.), qual a época e horário de formação e quando irá custar.

Importa referir que, mesmo sendo a programação essencial e de extrema necessidade, cabe aos formadores estarem preparados para adaptar a dinâmica da formação de acordo com o público e circunstâncias onde se encontram.

A fase 3 é a fase da execução, e traduz-se na realização da formação, estando fortemente dependente de fatores que determinam o seu sucesso, como a adequação dos programas às necessidades da empresa, a qualidade do material apresentado, a qualidade e performance dos formadores e a motivação e qualidade dos formandos.

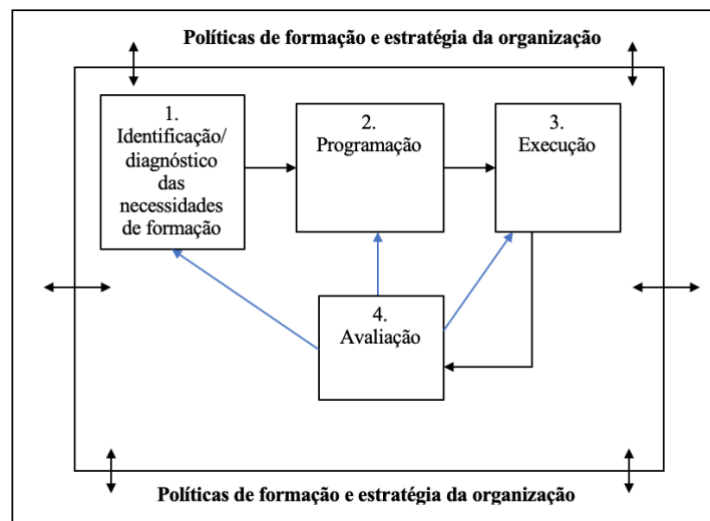
Por fim, chegamos à fase 4 que é por sua vez a avaliação da formação e uma das fases mais importantes.

Esta fase tem como objetivo refletir acerca das estratégias de formação e da aquisição de conhecimento por parte dos indivíduos.

Podemos ainda avaliar a formação em 3 contextos: (Rego et al., 2008)

1. Organizacional: a formação deve ser vista como um meio para aumentar a eficácia organizacional e para melhorar a eficácia e eficiência, aproximando os objetivos da empresa e dos colaboradores e melhorando o ambiente de trabalho;
2. Gestão das pessoas: diminuir o absentismo e rotatividade;
3. Trabalho: aumento da produtividade, ganhos de qualidade, diminuição dos acidentes de trabalho.

Figura 2- O ciclo da formação



Fonte: Adaptado de Rego et al. (2008)

1.5. Avaliação da Formação

O propósito de avaliar a formação é determinar a eficácia da mesma, sendo que quando avaliação termina espera-se que os resultados sejam positivos para todos os envolvidos. (Kirkpatrick, 1994 citado em Brown e Seidner, 1998).

Existem pelo menos 3 razões para justificar a avaliação da formação, sendo elas: a melhoria para programas futuros, determinar se um programa de formação deve continuar ou se deve ser cancelado e por fim a justificação para a existência do departamento de formação.

1.5.1. A Avaliação em 4 níveis – Modelo de Kirkpatrick

O autor propõe uma avaliação a quatro níveis, sendo eles: reação dos formandos, aprendizagem, comportamentos e resultados. Nota-se que a informação obtida através de

cada nível é indispensável para passar para o nível seguinte resultando em níveis cada vez mais complexos e aprofundados. (Kirkpatrick, 1994)

Nível 1 – Reação

A avaliação neste nível, mede a reação de todos os que participaram na formação, ou seja, o nível de satisfação do formando.

É pedida a opinião referente aos formadores, conteúdos, dinâmica ao longo da formação e metodologia de ensino, sendo os participantes considerados a chave para que se obtenha feedback da formação. (Kirkpatrick, 1994 citado em Brown e Seidner, 1998).

É importante que a reação obtida seja positiva a uma vez que como foi referido anteriormente, o futuro do programa de formação depende de uma boa reação. Para além disto, se os participantes não reagirem favoravelmente significa que não ficaram motivados para aprender.

Avaliar a reação não só é importante, mas também simples de se fazer, por exemplo através de questionários de satisfação.

Nível 2 - Aprendizagem

A aprendizagem pode ser definida como, a extensão na qual os participantes mudam as atitudes, melhoram o conhecimento e/ou aumentam as competências como resultado da participação na formação. (Kirkpatrick, 1994)

A aprendizagem só acontece se algum destes fatores mudar, ou seja, se existir uma mudança de atitudes e melhoria nas competências.

Os programas de formação relacionados com a diversidade e força de trabalho visam principalmente a mudança de atitudes, os programas mais técnicos focam-se na melhoria das competências e os programas de liderança, motivação e comunicação podem ter em vista melhorar todos os anteriores.

Normalmente para testar a diferença antes e depois da formação, utilizam-se normalmente testes em dois grupos: um grupo de controlo que não foi sujeito a formação e outro grupo sujeito à formação.

Nível 3 – Comportamento

Este nível está relacionado com a transferência das competências técnicas ou comportamentais para o local de trabalho.

O comportamento pode ser definido como a extensão em que a mudança de comportamento ocorreu devido aos participantes terem feito a formação. (Kirkpatrick, 1994)

Para que esta mudança aconteça, os indivíduos devem ter o desejo de mudar, saber o que fazer e como fazer, trabalhar no clima organizacional certo e deve ser recompensada por mudar.

As técnicas para avaliar esta mudança de comportamento passam por questionários, entrevistas, observações ou uma combinação de todas as anteriores.

Nível 4 - Resultados

O quarto e último nível, avalia os impactos financeiros e operacionais da formação através da qualidade de serviço, produtividade, volume de vendas, erros, acidentes e custos.

Importa referir que existe a necessidade de filtrar estes efeitos devido a outros fatores e efetuar medições antes e depois da formação, para que seja possível distinguir os efeitos resultantes do programa de formação e os que não se relacionam de todo. (Kirkpatrick, 1994)

Por exemplo, um aumento de produtividade poder estar relacionado com uma mudança de atitude para melhor da parte da chefia e não devido a uma ação de formação que possa ter acontecido.

Quando nos focamos nos objetivos dos programas de formação, concluímos que praticamente todos têm como objetivo alcançar resultados favoráveis. Na maioria das vezes as formações são feitas para aumentar a produtividade, qualidade ou segurança, mas também existem programas de formação que se focam na melhoria do trabalho de equipa e liderança, na esperança a organização consiga atingir todos os resultados acima referidos.

Para concluir, existe outro princípio importante que se aplica a todos os 4 níveis acima descritos: é fundamental mantermo-nos informados sobre o que existe no mercado, incluindo outros procedimentos de avaliação utilizados por organizações que não sejam a nossa. (Kirkpatrick, 1994)

Os formadores devem estabelecer os objetivos que pretendem atingir no inicialmente e depois determinar quais os comportamentos necessários para os alcançar, bem como dominar as atitudes, conhecimentos e competências que são necessárias para produzir esse mesmo comportamento.

O desafio final será apresentar um programa planeado de modo que seja desafiante e motivacional, para que os formandos tenham uma reação positiva ao mesmo.

Por fim, é necessário como foi dito anteriormente, uma boa avaliação da formação para que melhorias possam ser feitas.

1.5.2. Avaliação da Formação versus Avaliação da Eficácia

A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional (Goldstein, 1986; Phillips, 1991).

A pressão para que os resultados das ações formativas sejam demonstrados e justificados como contributo para o desenvolvimento de competências tanto profissionais como pessoais do indivíduos e consequentemente das organizações, tem vindo a aumentar devido ao grande investimento financeiro que tem acontecido com o decorrer dos anos nesta área da formação (Holton, 1996; Salas e Cannon- Bowers, 2001).

A avaliação da formação tem como objetivo responder a duas questões principais (Caetano, 2007):

- Primeiramente é necessário saber de que forma foram alcançados os objetivos da ação de formação em termos de aprendizagem e absorção de conhecimento da parte dos formandos.
- Por outro lado, é necessário também averiguar em que medida o alcance dos objetivos estabelecidos resulta numa mudança ou melhoria do desempenho profissional em contexto de trabalho, ou seja, de que forma acontece a transferência da aprendizagem para o contexto organizacional. (Kraiger, Ford e Salas, 1993)

Podemos assim dizer que a avaliação da formação tem uma importância extrema na lista de atividades inerentes à gestão de recursos humanos, sendo ela um processo que consiste na medição do sucesso ou insucesso de uma ação de formação, porém a avaliação

da formação não é necessariamente a avaliação da sua eficácia, uma vez que alguns indicadores de eficácia organizacional demonstram que já não podemos saltar para a conclusão de que apenas o facto dos indivíduos participarem em ações de formação significa que as mesmas resultem num desenvolvimento e melhoria do desempenho individual e organizacional. (Velada, 2007)

Apesar de ambos os conceitos serem normalmente utilizados como sendo a mesma coisa, estes representam diferentes significados.

Segundo Alvarez, Salas e Garofano (2004), a avaliação da formação consiste no conhecimento e medição dos resultados que se pretendem alcançar numa ação formativa. Já a avaliação da eficácia da formação, está inerente ao estudo dos fatores relacionados com a formação, sejam eles fatores individuais e/ou organizacionais que influenciam o processo da formação antes, durante e depois da mesma ter terminado.

De uma forma mais simples, a medição da eficácia de uma ação formativa é a abordagem teórica para entender os seus resultados e se existe transferência da mesma para o contexto organizacional, que é sempre o maior objetivo. (Velada, 2007)

Por outras palavras, quando avaliamos a eficácia da formação, estamos a demonstrar quais os fatores que podem ter tido um impacto ao nível dos resultados obtidos na formação. Assim sendo, para além de descrever os critérios de sucesso de uma formação, é também de extrema importância considerar os fatores que os originaram. (Alvarez et al, 2004).

1.6. Transferência da Formação

Segundo Newstrom (1998), a transferência da formação é o grau em que os formandos aplicam os conhecimentos, competências, comportamentos e atitudes que aprenderam no programa de formação e os transferem para o seu local de trabalho.

De acordo com Yamnill e McLean (2001), a transferência da formação, exprime o grau em que a formação induziu mudanças comportamentais a longo prazo. Se acontecer que a aprendizagem obtida na formação não for transferida de forma que se reflita no desempenho profissional, terá pouco valor em termos organizacionais e consequentemente será vista como uma perda de tempo e recursos.

Existem três formas de transferência: a transferência positiva; a transferência negativa; e a transferência nula. (Wexley e Latham, 2002),

- Transferência positiva: acontece quando a aprendizagem obtida na formação resulta numa melhoria de desempenho da função do formando no seu local de trabalho e
-
- Transferência negativa: quando a aprendizagem da formação tem como consequência piores desempenhos da função.
- Transferência nula, ou seja, as novas aprendizagens não exercem qualquer influência no desempenho da função do formando.

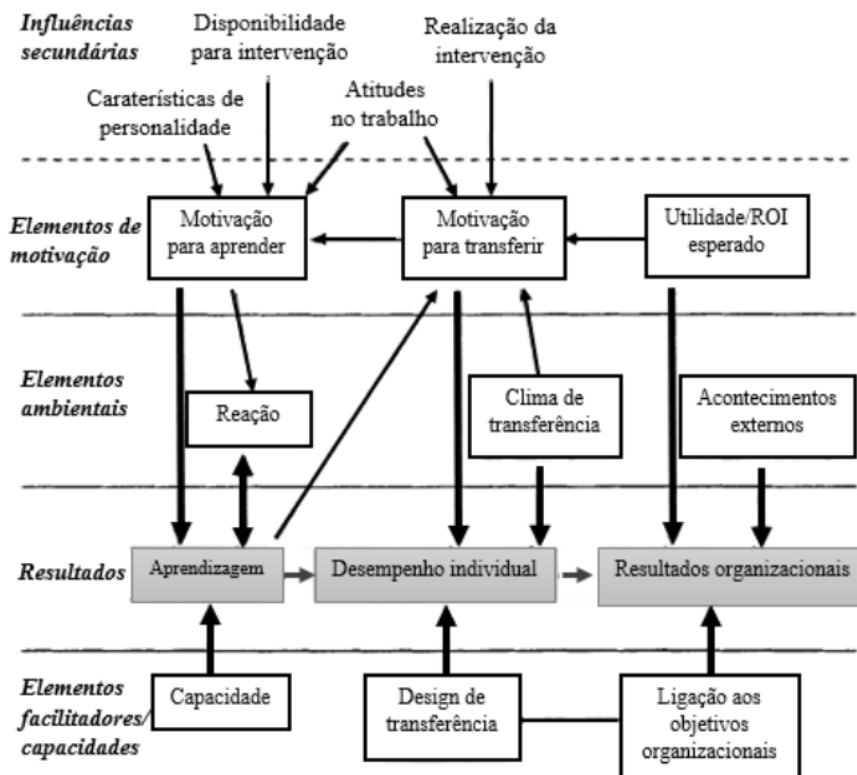
Existem ainda outros tipos de transferência, a transferência próxima e a transferência distante. A transferência próxima refere-se à semelhança entre o que é aprendido no contexto de formação e as situações encontradas no local de trabalho, enquanto que a transferência distante ocorre quando o formando aplica o que aprendeu em contextos de trabalho diferentes do conteúdo da formação. (Laker, 1990)

Segundo Holton e Baldwin (2000), podemos ainda considerar que a transferência próxima é a curto prazo, e a transferência distante é a longo prazo.

É de extrema importância analisar em que contextos ocorre a transferência da formação, bem como os factores que a facilitam ou, pelo contrário, dificultam a sua manifestação.

Dos vários modelos de transferência da formação existentes, destacamos o modelo de Holton (1996), que nos diz que alteração do desempenho dos indivíduos resulta da aplicação da aprendizagem no trabalho, tornando os resultados ao nível da organização uma consequência da alteração do desempenho dos mesmos. Essa aplicação da aprendizagem no trabalho é denominada transferência da formação.

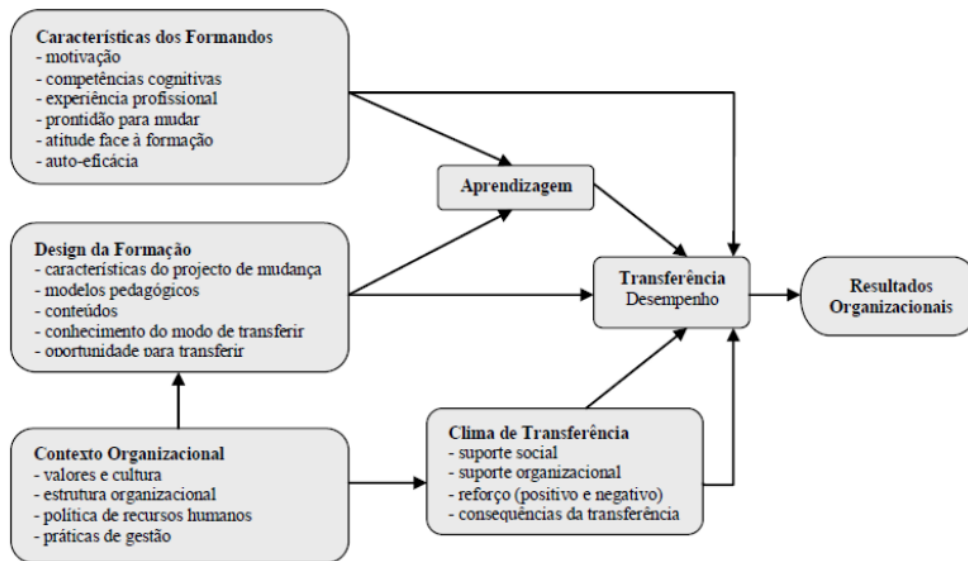
Figura 3 - Modelo de análise da Transferência da Formação (Holton, 1996)



No modelo de Holton (1996), o autor identifica e mede as dimensões do indivíduo, do design e do contexto de trabalho, que por sua vez estão interligados com a aplicação dos comportamentos e capacidades aprendidas, fornecendo dados mais concretos em relação à eficácia da formação. O autor enumera ainda três resultados da formação:

- 1) A aprendizagem,
- 2) O desempenho individual
- 3) Os resultados organizacionais.

Figura 4 - Modelo de análise da Transferência da formação (Holton, 1996), adaptado por Silva (2011)



Segundo Silva (2011), o impacto da formação deve ser analisado aos níveis organizacional, da gestão de pessoas e do trabalho (Marques et al., 1995, citado por Silva, 2011), que permitem avaliar o impacto da formação com base na mudança dos comportamentos dos colaboradores, além do alcance dos objetivos da organização (Cunha et al., 2010, citado por Silva, 2011):

1. Nível organizacional – Concretiza-se na melhoria da eficiência/eficácia, maior aproximação entre os objetivos da empresa e colaboradores, melhoria do ambiente de trabalho e facilitação da mudança;
2. Nível da gestão de pessoa – Procura-se atingir menor rotatividade e absentismo, desenvolvimento de conhecimentos e competências e alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais;
3. Nível do trabalho – Baseia-se no aumento da produtividade e diminuição do número de acidentes de trabalho.

É ainda importante realçar a importância da formação pela parte das organizações, uma vez que esta deve estar ligada à estratégia da organização, bem como aos objetivos organizacionais, de modo que haja uma maior predisposição para a transferência de conhecimentos adquiridos em ações formativas, e por consequência nos resultados organizacionais. (Tannenbaum & Yukl, 1992, citado por Silva, 2011).

1.7. Motivação para a Transferência da Formação

Motivação para a transferência

A motivação para a transferência é essencial para a transferência da formação, sendo que sem motivação, os conhecimentos e habilidades recém-adquiridos não serão aplicados no trabalho. (Gegenfurtner, A., Veermans, K., & Gruber, H., 2009)

Latham (2007) refere a necessidade de facilitar a motivação para posteriormente facilitar a transferência, e observa, o tempo, dinheiro e recursos que uma empresa dedica a maneiras de aumentar as habilidades de uma pessoa e o quanto há desperdício de conhecimento na medida em que o funcionário é que escolhe aplicar ou não aplicar as habilidades recém-adquiridas no seu local de trabalho.

Figura 5 - Modelo Integrativo de Motivação para a Transferência

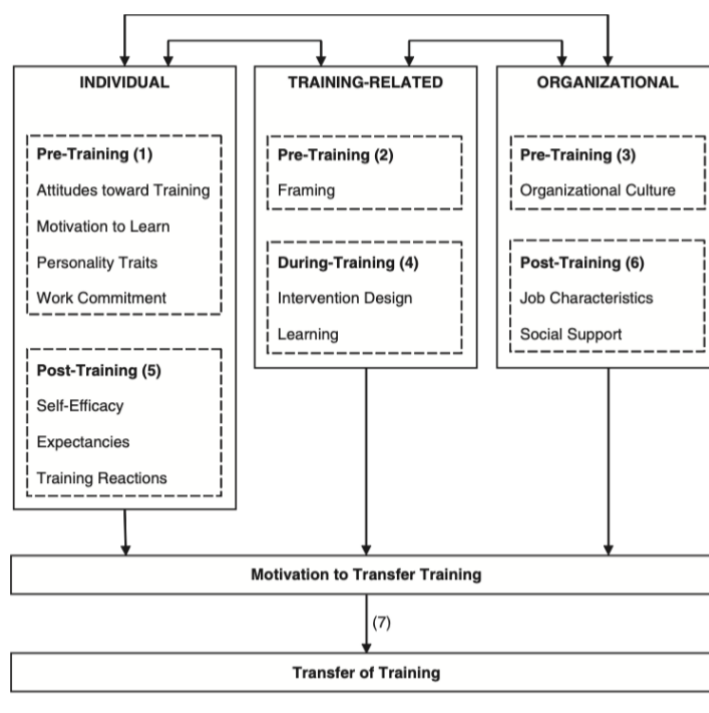


FIGURE 1: An Integrative Model of Motivation to Transfer Training
 NOTE: Numbers correspond to contributions in the text.

Segundo a figura anterior, existem sete contribuições para a motivação para a transferência.

Contribuição 1:

Antes da formação o formando pode ser ou não motivado a realizar transferência do conhecimento adquirido no trabalho, dependendo da pré-formação de atitudes e atributos

individuais. Noe (1986) sugere que a motivação para a transferência medeia a relação entre aprendizagem e mudança de comportamento, e sugere também que a motivação para a transferência é também afetada pela favorabilidade ambiental. A partir de 1986 as teorias evoluíram e nomeadamente as pesquisas que se focaram nas relações de transferência de motivação para atitudes em relação à formação, como a motivação para aprender, os traços de personalidade, e o compromisso com o trabalho.

Contribuição 2:

A estruturação do programa de formação influencia no grau de motivação que o formando irá ter para transferir a sua aprendizagem no local de trabalho. Esta segunda contribuição passa por entender as intervenções de pré-formação que enquadram o programa, sendo que segundo Quiñones (1995), as organizações devem ter em consideração a opinião dos colaboradores sobre o programa de formação. Os profissionais de Recursos Humanos devem promover percepções favoráveis em relação ao programa e desta forma o enquadramento do mesmo deverá ser com base em : (a) decidir o status do programa de formação (obrigatório ou voluntários), (b) fornecer informações realistas sobre o mesmo, e (c) oferecer aos formandos a oportunidade de eles próprios fornecerem informações. (Holton et al., 2000)

Contribuição 3:

Antes do início do programa, o contexto normativo organizacional já funciona como promotor ou impedidor do desenvolvimento da motivação de transferência, sendo que o ambiente de trabalho é essencial para esta motivação tendo em conta a cultura organizacional. Segundo Bunch (2007) existem diversos níveis de cultura que influenciam a motivação, como por exemplo, se a cultura de aprendizagem organizacional reflete valores e crenças sobre a importância da aprendizagem no trabalho, esta estará positivamente relacionada com a motivação para a transferência. (Bates, 2001) Baldwin e Magjuka (1991) referem também que se os formandos entenderem que são responsáveis pela aplicação da formação e quando a organização assim o espera, a motivação para transferência é alta.

Contribuição 4:

Ao longo do programa de formação, a motivação depende dos fatores de instrução nesse programa, as suas condições e as consequências que surgem no percurso.

Esta contribuição refere que a motivação para transferência se focaliza nas características do programa ao longo do mesmo que promovem a motivação. Yelon et al. (2004) defendem que esta motivação se desenvolve ao longo do programa de formação, porém os estudos sobre os processos durante a formação ainda são escassos e desta forma são mais focados nas estratégias de projeto de intervenção e aprendizagem do formando. As investigações durante a formação visam os efeitos da prevenção de recaídas, de planeamento de ações e do estabelecimento de metas.

Contribuição 5:

A extensão da motivação de transferência é determinada por fatores antes e durante o programa de formação, sendo que após a formação o desenvolvimento da mesma continua a ser determinado por diversos fatores. Focalizando em aspetos individuais, os estudos indicam que a motivação interage com a autoeficácia de desempenho, expectativas e reações à formação.

Contribuição 6:

Após a formação as perceções do formando sobre o seu ambiente de trabalho facilitam ou inibem a sua motivação para a transferência a aprendizagem que obtiveram na formação, sendo que para além dos fatores individuais já mencionados anteriormente, têm influência também os fatores do ambiente que rodeia o formando no local de trabalho. Enquanto as variáveis de pré-formação se focam no nível macro, na cultura organizacional, as variáveis de pós-formação focam-se no nível micro, nas características de trabalho e no suporte social.

Contribuição 7:

A motivação para a transferência antecede à transferência da formação no local de trabalho. Esta última contribuição pretende rever a consequência da motivação para a transferência, ou seja, o uso da formação adquirida no local de trabalho. Axtell et al. (1997), Chiaburu e Lidsay (2008) e Machin e Fogarty (1997), autores de diversos estudos sobre o tema, referem que os dados que apuraram nas suas investigações, confirmam que a motivação de transferência precede à transferência de formação.

À medida que as empresas continuam a implementar a formação em equipa como intervenção de Recursos Humanos, e a torna cada vez mais importante, é reforçada a ideia de que a motivação não é um fenómeno somente direcionado para o individuo. (Locke & Latham; Salas & Cannon-Bowers, 2001). Posto isto, é de salientar a necessidade encontrada de investigar a motivação para a transferência não só a nível individual, mas também a nível de equipa, para que exista uma compreensão mais plena da complexidade que tem este fenómeno.

Segundo Garavan, McGuire e O'Donnell (2004) referem que os pesquisadores não devem assumir uma variável da mesma forma em diferentes níveis de análise. Posto isto é de referir que se examinarmos os processos motivacionais que afetam os programas de formação tanto a nível individual como a nível grupal, poderão existir diversas perspetivas que contribuam para a eficácia da formação de funcionários. Estes "Insights" poderão ser úteis tanto a nível teórico, como a nível prático na área de Recursos Humanos, para o desenvolvimento de uma melhor formação de equipa, sendo que existe cada vez mais a inserção dos funcionários em grupos, equipas e comunidade de prática nas organizações de trabalho modernas. (Billet, 2006)

2. Apresentação do estágio

O estágio teve lugar na empresa Ikea Portugal - Móveis e Decoração Lda, com o seguinte NIPC: 505416654. O local de estágio foi a sede da empresa em Loures, com a morada Rua 28 de Setembro, EN 250, 2660-001 Frielas – Loures, tendo como representante legal o diretor de Recursos Humanos, Cláudio Valente e como supervisora Rita Távora, tendo a função de Leadership & Competence Manager,

Quanto aos timings, o estágio decorreu de 14 de setembro de 2020 a 12 de março de 2021, perfazendo um número total de 960 horas. O horário foi a tempo inteiro, de 2^a a 6^a Feira, das 09:00h às 18:00h

O estágio desenvolveu-se no departamento de Recursos Humanos, em duas áreas da Equipa de People & Culture: Leadership & Competence e People Planning, tendo as principais atividades sido as seguintes:

- Suporte ao projeto de reorganização do Desenvolvimento de Competências na IKEA Portugal;
- Comunicação Interna relacionada com o Desenvolvimento de Competências na IKEA Portugal;
- Explorar novos conteúdos de formação na plataforma online da IKEA e conectar com a Academia de Competências da IKEA Portugal, para os targets relevantes;
- Atualização semanal do Catálogo de Formação;
- Projetos de melhoria continua na área de People Planning na IKEA Portugal – onboarding, ferramentas digitais, reportes e KPIs.

3. Apresentação da organização

3.1. A IKEA e o Grupo INGKA

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.

Em 1982 com o conceito IKEA formado, Ingvar Kamprad decide fundar o grupo INGKA, sendo a origem do nome do mesmo proveniente do nome do seu fundador (**Ingvar Kamprad**), de forma a ser um parceiro estratégico no sistema de franquia Ikea, com o objetivo de proteger o conceito IKEA e a permitir a expansão internacional inicialmente nos Países da Europa e Estados Unidos da América, protegendo o conceito subjacente e estimulando o espírito empreendedor.

Mais tarde, em 2006 o conceito chegou ao Japão, e ao mesmo tempo que Grupo IKEA crescia, 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 do Grupo INGKA, a maior franquia IKEA que representa mais de 90% do total das vendas. Os lucros obtidos pelo grupo podem voltar para a empresa de modo a contribuir para o crescimento da mesma ou ir para a Fundação IKEA para ajudar as crianças e famílias mais vulneráveis em todo o mundo.

A organização e estrutura do Grupo INGKA integra 3 tipos de negócios, sendo eles: a IKEA Retail (lojas), a Ingka Centres (centros comerciais) e a IKEA Investments (investimentos que asseguram o crescimento do Grupo).

Para além das lojas o grupo desenvolve, compra, vende e distribui os produtos da IKEA. Atualmente existe um total de 367 lojas IKEA em 30 países/territórios e tem cerca de 166,200 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.

Em Portugal, apenas existem dois destes negócios – IKEA Retail (IKEA Portugal – Móveis e Decoração, Lda.) e a Ingka Centres (Ingka Centres Portugal, S.A.).

Na IKEA Portugal temos 5 lojas – Loures, Alfragide, Braga, Loulé e Matosinhos, 1 Service Office situado em Loures, onde decorrerá o meu estágio, 1 Customer Support Centre e 3 estúdios de planificação. Na Ingka Centres temos 2 centros comerciais – MAR Shopping Matosinhos e MAR Shopping Algarve.

3.2. Visão, conceito de negócio e valores

Visão

A visão da IKEA é criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas: para os clientes, colaboradores e fornecedores.

Porém, esta visão vai muito para além da decoração para a casa. O objetivo é que o negócio tenha um impacto positivo no mundo, desde as comunidades onde são obtidos os materiais à forma como os produtos ajudam os clientes a viver uma vida em casa mais sustentável.

Conceito de negócio

Enquanto a visão nos mostra o porquê de a empresa existir, o conceito de negócio da IKEA indica-nos o que se pretende alcançar. E para todas as pessoas que visitam a IKEA, o conceito de negócio é bastante evidente: “oferecer uma ampla gama de produtos para a casa, funcionais e com design, a preços tão baixos, que a maioria das pessoas os possa comprar.”

Existe a necessidade de criar produtos que tenham um design bonito, uma ótima função, que sejam sustentáveis, de boa qualidade e que estejam disponíveis a um preço baixo. É chamado o "design democrático" uma vez que a IKEA acredita que os móveis e artigos de decoração de boa qualidade devem estar disponíveis para todos.

Valores

A IKEA baseia-se em 8 valores que se traduzem nos pilares para o bom funcionamento de todo o negócio, sendo eles:

- União

Todos os que fazem parte da organização são ouvidos, importantes e contribuem com o seu melhor, independentemente da sua função, para o bom funcionamento da mesma. Na IKEA vive-se um espírito de humildade, honestidade, respeito mútuo, diversidade, igualdade e inclusão de forma a conhecer todos os clientes e colaboradores.

- Cuidar das pessoas e do planeta

Seja através da preocupação para com as pessoas, na urgência em evitar desperdício ou na vontade de criar mais com menos desperdício de recursos, a IKEA acredita que cada um pode contribuir para algumas melhorias.

- Consciência de custos

Todo o modelo de negócio da IKEA assenta na ideia de que toda a gente deve ter uma casa bonita e funcional, por esse motivo a organização aposta nos preços baixos que geram grandes volumes. A consciência dos custos passa por equilibrar os custos em função das receitas e investir com as poupanças de modo a criar preços baixos com significado.

- Simplicidade

A simplicidade passa por acreditar e ter respeito por todos, independentemente da posição, género ou percurso e incentivam todos os que fazem parte da organização a serem eles próprios. O ambiente da IKEA é um ambiente informal, sem símbolos de estatuto, títulos e tratam-se todos pelo primeiro nome na organização.

- Renovar e melhorar

Um dos fatores mais importantes para o sucesso da IKEA, é a vontade de renovar, inovar e melhorar constantemente tendo em consideração todos os envolvidos.

A realidade e o detalhe do negócio são a fonte de maior inspiração, sendo que não se conformam com soluções standard ou com seguir a concorrência. Todas as ações são baseadas no entendimento e conhecimentos dos fornecedores, colaboradores e clientes, trabalhando em conjunto, com apoio mútuo, determinação e vontade.

- Diferente com um propósito

Ser diferente com um propósito passa por ter a coragem de questionar soluções já existentes, pensar de forma menos convencional, experimentar e arriscar comer erros.

Há que ter em conta que o objetivo principal é acrescentar valor para o cliente, reduzir custos, melhorar a ciência e reforçar a marca IKEA como única, com um propósito e de confiança.

- Delegar e assumir a responsabilidade.

Atribuir responsabilidades e delegar tarefas é algo que se faz a todos os colaboradores desde o momento que entram na organização, acreditando que é positivo dar autonomia a todos os envolvidos para que possam evoluir e desenvolver a competência de liderança.

- Liderar pelo exemplo

Liderar pelo exemplo significa agir e defender os valores IKEA. É uma missão que compete a todas as partes envolvidas, começando por estar sempre consciente dos seus próprios comportamentos e assumir as consequências das suas ações.

3.3. Sustentabilidade

A IKEA está a tornar-se mais sustentável todos os dias e é muito mais do que apenas uma tendência, sendo um dos seus pilares de negócio e chegando até a ser o tema central da campanha da marca no ano 2019, que teve como mote “Entre no ritmo mais sustentável.” Este conceito criativo procurou celebrar a batuta invisível que rege a forma como vivemos as nossas casas, incentivando as pessoas a encontrar o seu próprio ritmo: mais equilibrado, sustentável e harmonioso.

Para que a escolha de uma vida mais saudável e sustentável seja mais fácil, a IKEA decide criar movimentos para um dia-a-dia melhor e mais sustentável, trabalhando arduamente para inspirar e capacitar os seus colaboradores, clientes, fornecedores e até outras organizações, de modo a unir esforços e dar o exemplo de escolhas mais sustentáveis todos os dias, uma vez que o consumo insustentável e as alterações climáticas continuam a ser alguns dos maiores desafios para a humanidade.

A organização decidiu então transformar toda a forma de trabalhar na sua cadeia de valor, passando de um negócio linear para um negócio circular. Isto significa conceber todos os produtos, desde a fase inicial, para serem reaproveitados, reparados, reutilizados, revendidos e reciclados, gerando o mínimo de desperdício possível. Mas passar a ser circular significa trabalhar para além do seu negócio, com fornecedores, governos, clientes e muitos outros, para concretizá-lo.

3.4. Igualdade, Diversidade e Inclusão

No que toca à igualdade, diversidade e inclusão, a IKEA tem 3 movimentos principais, sendo eles:

1- Colaboradores: Uma força de trabalho diversa e inclusiva

A IKEA tem como objetivo refletir a diversidade dos seus mercados e criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde cada um pode ser ele próprio.

Para atingir estes objetivos, a empresa foca-se na igualdade de género, tentando cumprir o objetivo 50-50 mulheres e homens em todos os níveis e funções, sendo que, no que toca a cargos de liderança esta igualdade já foi atingida e assegurando igual pagamento para trabalhos de igual valor.

Este ambiente é também criado através de processos inclusivos para pessoas com diferentes capacidades para assegurar a acessibilidade, da criação de um ambiente de trabalho inclusivo para pessoas com diferentes idades, representando diferentes gerações, diferentes culturas: nacionalidade, etnia e raça, inclusão de pessoas de todas as orientações sexuais e identidades de género e de equipas inclusivas, desenvolvendo ferramentas que permitam a criação de um ambiente inclusivo nas equipas de modo a valorizar as diferenças de cada um.

2- Negócio: Igualdade nas práticas de negócio

A IKEA inclui a igualdade na sua forma de trabalhar, políticas, processos e quando interage com clientes.

A empresa foca-se em recrutar pessoas que vêm de backgrounds diferentes, em comunicar de uma forma que reflita a diversidade, utilizando linguagem e imagens inclusivas

O foco é em empoderar todos os colaboradores para que estes sejam embaixadores pela igualdade quando interagem com os colegas e clientes.

3- Sociedade: Um mundo mais igualitário

A IKEA quer ser ativista pela mudança social e para inspirar colaboradores, clientes e comunidades a tornar-se agentes de mudança pela igualdade.

Para isto, foram formadas parcerias externas, ou seja, colaborações com outras empresas, criando alianças para conduzir a sociedade até à igualdade e partilhando as boas práticas para inspirar outras organizações

Existem ainda programas para refugiados, que têm como objetivo apoiar colaboradores através de mentorias, através de lhes fornecer as skills necessárias para o trabalho

A empresa organiza ainda a celebração de eventos globais e engagement de pessoas através das redes sociais, como por exemplo o Dia internacional da Mulher (8 de março), Dia Internacional contra a Homofobia, Bifobia e Transfobia (17 Maio).

3.5. Caracterização da 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, Lda 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. Estando a organização enquadrada na actividade retalhista alimentar e não alimentar é associada da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED).

Em termos de organigrama, a loja de Loures conta com um total de 556 colaboradores cujas características podemos observar na tabela 2, e está dividida em 7 departamentos, como se pode observar na figura 2, que reportam ao market manager, sendo eles: IKEA Food, vendas, logística, Customer Relations, Com&In, People & Culture e Business Navigator.

Figura 6 - Organigrama da loja de Loures

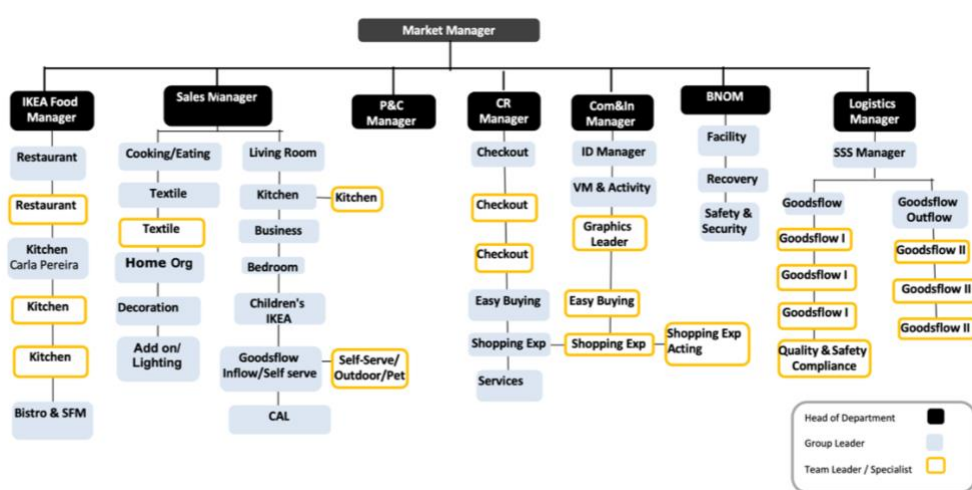


Tabela 2 - Características colaboradores IKEA Loures

Total de colaboradores	%Mulheres	%Homens	Tipo de contrato	Nacionalidades
526	51%	49%	Part-time: 394	8
			Full-time: 192	

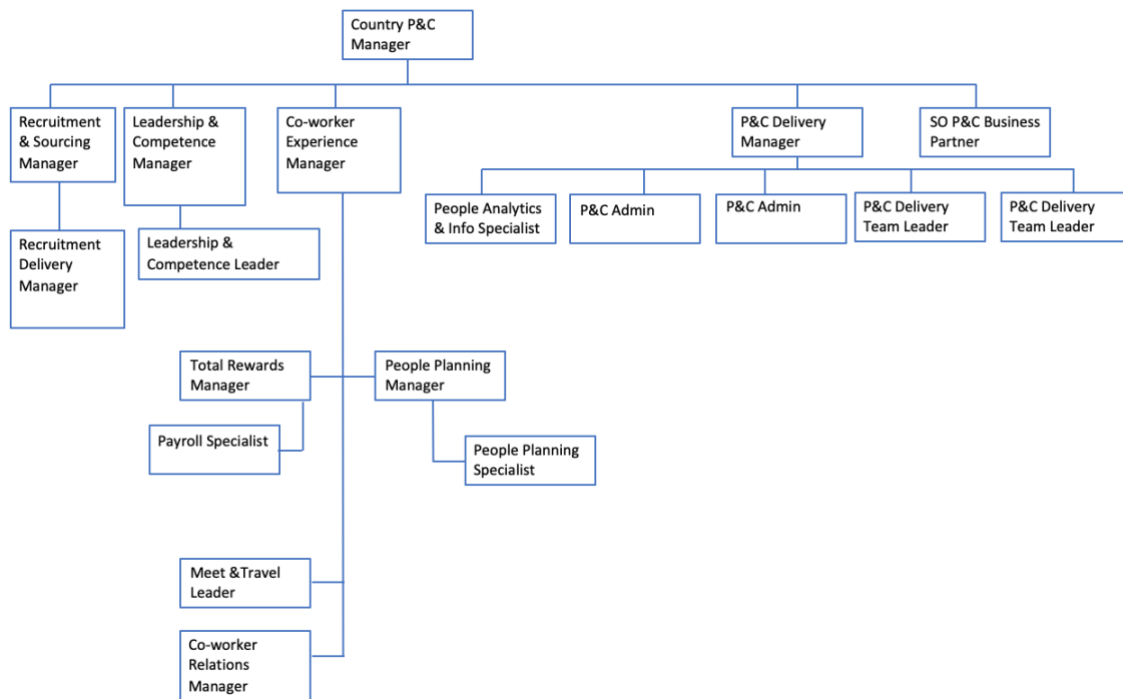
3.6. Departamento de Recursos Humanos

O departamento de recursos humanos, ou como se diz na IKEA, departamento de People & Culture encontra-se no Service Office com localização na sede da organização, ou seja, na loja de Loures.

Relativamente ao Service Office, onde decorrerá o meu estágio, este possui 40 colaboradores, com idade média de 34 anos e antiguidade média de 6 anos.

O departamento de Recursos Humanos é composto por: Country People&Culture Manager , Recruitment & Sourcing Manager, Recruitment Delivery Manager, Leadership & Competence Manager, Leadership & Competence Leader, Co-worker Experience Manager, Total Rewards Manager, Payroll Specialist , Meet&Travel Leader, Co-worker Relations Manager , People Planning Manager, People Planning Specialist, People&Culture Delivery Manager, People Analytics & Info Specialist, 2 People&Culture Administrators, 2 People&Culture Delivery Team Leader e Service Office People&Culture Business Partner.

Figura 7 - Organigrama do departamento de Recursos Humanos



4. Descrição das Tarefas

4.1. Acolhimento e Integração

No dia 14 de setembro de 2020, dirigi-me à loja IKEA em Loures, onde se encontra a sede da empresa em Portugal e também o Service Office, que é por sua vez o escritório.

A Carolina Rocha, People&Culture Administrator, guiou-me pelo processo de acolhimento e integração, mostrando-me a cultura e valores da organização através de vídeos, apresentações em Powerpoint, leitura do testamento de um vendedor de móveis, escrito por Ingvar Kamprad e uma conversa mais geral sobre a empresa.

Após esta apresentação, conheci a minha supervisora, Rita Távora que é por sua vez a Country Leadership e a Sara Samssudin que tem o cargo de Competence Leader, ambas parte da minha equipa de Leadership and Competence.

Conheci também o Sergei Shilov, da área de People Planning, uma vez que também viria a trabalhar em conjunto com ele na mesma equipa.

Após as apresentações estarem feitas, foi-me feita uma tour pelos escritórios, cantina, onde almocei com a minha equipa e instalações.

Durante o período da tarde, procedi à leitura de documentos pertinentes à cerca da área onde iria estagiar e foi-me também dado o computador e acessos que iria necessitar para ficar em teletrabalho devido ao covid-19.

A primeira semana de estágio foi muito focada em formações necessárias e obrigatórias, tais como Data Privacy e de Safety and Security, e também aproveitei para conhecer mais sobre os processos e informações pertinentes através da intranet da IKEA.

Durante esta semana, fui também introduzida nos projetos de Leadership and Competence, e ao que seria a minha atividade principal do estágio: a atualização semanal do Learning Catalogue, um catálogo de formações em Excel criado com o propósito de reestruturar a reorganização do Desenvolvimento de Competências na IKEA Portugal.

De uma forma geral, achei o processo de acolhimento e integração simples e sem grandes dificuldades, no entanto, notei que não era algo que estivesse estipulado ou

tivesse uma forma única se der processado, ou seja, acabava por depender muito de organização para organização, e com a pandemia alguns processos acabaram por não poderem ser postos em prática, como por exemplo, passar alguns dias em loja para conhecer o negócio e toda a logística existente de forma mais próxima e aprofundada.

Porém e mesmo apesar de todas as restrições, o departamento de recursos humanos fez

um ótimo trabalho na parte da comunicação e disponibilização de ajuda em tudo o que precisasse, sendo assim recebida da melhor forma por toda a gente na empresa, o que me motivou a dar o meu melhor e acabei por me começar a sentir “em casa”.

De todas as vezes que necessitei de ajuda, nem uma única vez senti que se negaram a ajudar, mesmo que o problema não fosse da responsabilidade de quem eu pedi auxílio. Vive-se um espírito de união e entre ajuda que faz toda a diferença, especialmente quando se integra um novo trabalho num local desconhecido. Acima de tudo, em todo o processo de acolhimento e integração, aprendi que o importante é sempre saber pedir ajuda quando nos sentimos mais inseguros, e que é também a errar que se aprende, desde que tenhamos a capacidade de assumir os nossos erros e comprometermo-nos a melhorar.

4.2. Tarefas de estágio

As minhas tarefas foram divididas em 2 áreas: Leadership & Competence, a área em que estive mais envolvida e People Planning em que fiz também algum trabalho.

1. Leadership & Competence

a) Learning Catalogue

A atualização semanal do Learning Catalogue (Catálogo de Formações), foi a minha tarefa principal ao longo do estágio.

Uma vez que um dos objetivos do meu plano de estágio seria participar na reorganização da formação na IKEA, esta tarefa consistia na atualização de um Excel semanal dividido em várias categorias, que têm o nome de playlists, cada uma com um tema diferente em que as formações se encaixam. Posto isto, todas as quartas-feiras a minha manhã era dedicada a contactar os formadores que tivessem uma linha ou mais neste dito Excel, para que se soubessem mais informações sobre as suas formações, sendo elas datas, que têm que ser informadas com 7 semanas de antecedência (aproximadamente 2 meses, para que sejam planeadas em horário), links no caso de serem e-learning, duração, target e descrição das mesmas ou se fosse necessário eliminar as que não iriam acontecer, de modo a que se mantenha tudo organizado e sem burocracias desnecessárias. Inicialmente foquei-me nas formações do T1FY21, que seriam as primeiras a acontecer e mais tarde passei para o T2 e T3.

O meu grau de autonomia foi elevado uma vez que apenas na primeira semana realizei esta tarefa com a supervisão das minhas chefes, e de resto passei a fazer sozinha. Porém, sempre que tinha datas para marcar as formações passava a informação através do email

para que as minhas supervisoras transmitissem essa informação à área de People Planning, neste caso ao Sergei, que é quem está responsável por estas informações para que as datas pudessem ser marcadas e as horas de formação contabilizadas.

Este trabalho é muito importante para que tudo se mantenha organizado e para que não existam formações em catálogo que não vão acontecer e apenas estão lá para ocupar espaço e confundir, bem como para adicionar formações pertinentes que podem ser consultadas através da IKEA Academy na playlist onde a mesma se insere.

Apesar da utilidade, é também uma tarefa um pouco frustrante visto que muitas das vezes passava várias semanas a tentar contactar as mesmas pessoas mas sem sucesso, pois vão deixando passar e acabam por não organizar qualquer tipo de material e consequentemente não me conseguem dizer datas nem fornecer nenhum tipo de conteúdo. Apesar de que na IKEA para que todos os processos sejam mais simples costumamos utilizar o Teams, que é mais informal e rápido na resolução de pequenas questões, algumas das vezes tive que passar ao contacto via email, colocando em “cc” as minhas supervisoras para que levassem o meu trabalho mais a sério e me dessem as respostas que procurava.

b) IKEA Academy

A IKEA Academy, é uma academia de competências criada pela IKEA, para que todos os colaboradores tenham acesso na intranet da empresa a diversas formações pertinentes distribuídas por várias playlists que estão catalogadas através do Learning Catalogue consoante o tema, com o objetivo de desenvolverem e adquirirem novas competências. Para além da minha participação neste projeto através da atualização semanal do catálogo de formações, tive também tarefas tais como a criação de um vídeo de lançamento da IKEA Academy, através da gravação de uma colaboradora na IKEA de Alfragide, editada juntamente com fotografias e outros vídeos de colaboradores da IKEA de Matosinhos. Após a gravação edição do vídeo, o mesmo foi lançado na página da intranet criada para a IKEA Academy especificamente.

Realizei também um quizz interativo, que é uma das minhas propostas de melhoria, que se relaciona também com o desenvolvimento de competências e estilos de aprendizagens, que foi também inserido na página da IKEA Academy.

Por fim, foi-me pedido algumas vezes a criação de playlists com formações através do My learning, plataforma de aprendizagem online da IKEA, onde através da minha conta

criava uma nova playlist, para que pudesse adicionar as formações existentes em rede (novas formações também que foram surgindo), de modo a serem mais tarde passadas para a IKEA Academy com todos os materiais e conteúdo de formações atualizados.

O meu grau de autonomia nesta tarefa variou entre médio a médio/baixo, uma vez que tudo o que eu estava a fazer iria para a intranet e tinha que estar no tom correto e de acordo com a conduta da empresa, logo sempre que fazia algo enviava para a minha equipa de modo a obter feedback sobre o meu trabalho.

c) Speexx - Formação de inglês

Com o aparecimento do Covid-19 e conseqüentemente a aparição de uma pandemia mundial, o mundo mudou e as empresas tiveram que se adaptar ao “novo normal” e a todas as mudanças e adaptações que isso veio trazer.

Uma das mudanças que teve que existir na IKEA foi a formação de inglês. Anteriormente ao covid, os colaboradores IKEA tinham aulas presenciais numa escola de línguas com quem a empresa tem uma parceria, porém com todas as restrições e encerramento de várias escolas incluindo a escola parceira, as políticas da formação em inglês tiveram que ser alteradas de acordo com as opções que se foram encontrando.

A atualização das políticas do idioma inglês na IKEA foi uma das minhas 2 tarefas relacionadas com a formação nesta área. O meu grau de autonomia em relação a esta tarefa foi médio/baixo, uma vez que se trata de um assunto que envolve conhecimentos que eu não tenho, e tudo o que escrevia com o intuito de atualizar as mesmas, sempre passou por uma das minhas supervisoras, principalmente a Sara Samssudin, que foi atualizando as políticas em conjunto comigo.

A minha segunda tarefa em relação a este tema, veio com a mudança das aulas presenciais para as aulas virtuais. Com as aulas presenciais fora de questão, a IKEA decidiu fazer uma parceria com uma empresa de idiomas, a Speexx, que tem desde aulas online privadas com um professor, a exercícios de gramática, orais, escritos, linguagem de negócios, entre outros temas que podemos escolher, ao dispor através da criação de uma conta e/ou instalação da aplicação para telemóveis que pode ser utilizada a qualquer altura, com a licença adequada. Primeiramente foi-me disponibilizada uma licença de modo a experimentar a aplicação e explorá-la para que conseguisse responder a todas as questões que pudessem surgir.

Fiquei então encarregue de toda a comunicação em relação à Speexx, seja diretamente com a responsável ou com os colaboradores inscritos ou que se quisessem inscrever, inscrição de novos alunos num documento Excel com nome, email, tipo de licença, género e nome dos managers responsáveis, para enviar para a Ana Rosaléz, a responsável pela Speexx com a IKEA. Para além disto, tive também a tarefa de adicionar, retirar ou trespassar licenças de colaboradores, ver a evolução dos mesmos através da minha conta de manager da Speexx em que tinha acesso ao percurso de todos os colaboradores, comunicar com os managers de cada um para resolver questões que pudessem surgir, enviar comunicação de uma forma mais publicitária sobre todas as funcionalidades que a Speexx oferece e que estão ao dispor dos alunos e algumas vezes até chamar a atenção à cerca dos colaboradores que não estavam a utilizar a plataforma mas que tinham a licença paga pela IKEA.

O meu grau de autonomia nesta tarefa foi bastante elevado, uma vez que, apesar de praticamente todos os emails terem sido enviados com a minha supervisora em “cc”, eram raras as vezes em que a mesma intervinha, deixando-me a mim com essa responsabilidade.

d) Programa ALLEN

O Programa Allen, é um programa de desenvolvimento de potenciais, criado pela IKEA com o intuito de descobrir talentos entre os seus colaboradores e potenciais líderes para cargos de liderança. Todos os colaboradores sejam das lojas ou dos escritórios têm a liberdade e o direito de se candidatarem a este programa e passarem por vários processos com o intuito de chegarem à fase final e consequentemente realizarem o programa.

Quando comecei o meu estágio, integrei este projeto já a meio, ou seja, os candidatos já tinham sido escolhidos e as formações do programa ALLEN FY20 já estavam a decorrer. De qualquer forma, uma das minhas tarefas em relação a este tema foi a gravação das sessões no teams para colocar posteriormente no mystream, uma plataforma de vídeos utilizada pela IKEA, de modo a que estes ficassem disponíveis para toda a organização e para que, se algum Allen não tivesse oportunidade de assistir devido ao trabalho em loja ou outro problema, pudessem ver tudo. Retirei também presenças para posteriormente colocar em My learning para fechar as sessões e dar como concluída ou não concluída consoante a participação do colaborador, algo que o Mário Ricardo, membro da minha equipa de People&Culture também me ensinou para que ficasse a par de tudo e tivesse

mais responsabilidades e autonomia em relação a estes assuntos. No final das sessões, outra das minhas tarefas foi enviar um forms com o objetivo de obter feedback da avaliação das formações e posteriormente realizar uma apresentação que me foi pedida, baseada em todos os forms preenchidos de todas as formações realizadas no programa, de forma quantitativa através de alguns gráficos e tabelas, e também de forma qualitativa, mais focada nos comentários escritos de feedback que os participantes preencheram.

Por fim, quando chegou a altura da graduação, criei um vídeo de memórias com várias fotografias ainda presenciais, uma vez que o programa Allen FY20 teve ainda início antes da pandemia, alguns screenshots que retirei das gravações das sessões, fotografias enviadas pelos colaboradores em teletrabalho a assistir às formações e outros materiais, para que fosse apresentado na sessão final, que seria a graduação. Ajudei também na conceção da apresentação de término do programa que seria apresentada a toda a empresa, com uma audiência de mais de 200 pessoas, de forma online e também na conceção de certificados de participação que poderão ser colocados no LinkedIn. O meu grau de autonomia nesta tarefa variou entre médio a médio/alto, uma vez que tudo tinha que passar pelas minhas supervisoras mas a meio de Novembro, assumi as tarefas da Sara, que esteve de baixa durante um mês, logo as minhas responsabilidades aumentaram apesar de ter sempre ajuda disponível se fosse necessário.

O programa Allen envolve bastante planeamento com muito tempo de antecedência, e é por isso que ainda a meio do Allen FY20, começamos a preparar o Allen FY21.

Para entrar no programa, é necessário passar por várias fases que avaliam competências essenciais, sendo elas:

- Teste PI Cognitive
- Teste de Inglês
- Assessment – em tempos normais seria composto por uma entrevista através do método STARR e um business case com várias questões que seriam resolvidas em grupo para que se compreendesse de perto pontos tais como o trabalho em equipa e as capacidades de liderança.

Se após todas as fases, a nota for igual ao superior ao valor estabelecido para fazer parte do programa, então o candidato é escolhido.

Com a pandemia, este projeto foi outro dos muitos que tiveram que ser alterados de modo a tornarem-se 100% digitais.

Em conjunto com a minha equipa, simplificámos o guião de entrevista para dar aos assessores de modo a que estes soubessem todos os passos por onde tinham que passar sem alterar a essência da mesma. Para colmatar a falta de competências que são necessárias avaliar no estudo de caso em grupo, criámos um elevator pitch como parte de todo o Assessment, que se baseava numa apresentação em 5 minutos sobre si mesmo em que a competência inspire and clarify, ou em português, inspirar e clarificar teria que ser avaliada.

Outra mudança foi o business case, que foi reestruturado e algumas perguntas foram eliminadas de modo que os horários estabelecidos fossem cumpridos sem prejudicar a avaliação dos candidatos, uma vez que tivemos que tornar todo o processo individual.

Para além disto, surgiu ainda a ideia de criação de um Excel com várias tabelas onde se podem tirar notas de cada candidato, para nada se perder ou esquecer ao longo das entrevistas e Assessment de todos os colaboradores, uma vez que muitas vezes apenas 1 mês depois terminavam as avaliações e se ponderava quem teria passado ou não.

Por fim, ajudei no kick off, com a apresentação em PowerPoint, especialmente na criação dos slides com as fotografias de todos os candidatos que conseguiram entrar no programa e na apresentação dos horários e dias de cada formação que já tivéssemos a informação de quando iria acontecer.

O meu grau de autonomia nestas tarefas foi médio/baixo, uma vez que cada vez que me surgia uma ideia eu comunicava à minha equipa para saber o feedback e se seria possível colocar em prática, sendo que nada seria o produto final sem a aprovação das minhas supervisoras.

e) Outras tarefas

Para além das tarefas que realizei nos vários projetos em que participei, acabei por fazer também algumas tarefas mais gerais, tais como:

A Competence mapping tool, que se baseou na criação de uma ferramenta que permita saber as competências principais e secundárias dos colaboradores de modo a que estes sejam multiskilling, documento que fiz com a ajuda de um documento base e da minha supervisora Rita Távora.

Na sequência desta tarefa, fiz também o manual do colaborador multiskilling que tem como conteúdo todas as competências e dicas para um colaborador conseguir utilizar e desenvolver o máximo de competências possível ao longo do seu trajeto profissional.

Realizei também a tradução de fichas de descrições de funções de espanhol para inglês, mais concretamente para o cargo de Service Fullfilment director, a pedido da minha supervisora Rita Távora e com a sua supervisão.

Para além disto, no período final do meu estágio, dei início à atualização de um documento Excel com informações dos portugueses que emigraram para trabalhar na IKEA a partir de outro país. A tarefa passava por confirmar na intranet da IKEA pelo nome dos colaboradores presentes no documento e averiguar se se mantinham no mesmo cargo, no mesmo país ou se já teriam saído da empresa. Adicionalmente, acrescentei o link do perfil do LinkedIn de cada um para que nos possamos manter a par de eventuais alterações. Em relação ao meu grau de autonomia nas tarefas descritas acima, foi relativamente baixo uma vez que foram trabalhos muito lógicos em que teria que seguir a base existente previamente e sempre com a supervisão da minha supervisora antes de concluir todos os documentos.

Por fim, ao longo do período de estágio fui participando em várias reuniões de briefing gerais que acontecem mensalmente sobre todas as lojas, seja em termos de projetos, lucros e prejuízos, reuniões sobre a sustentabilidade, diversidade e inclusão e reuniões sobre o my learning, de modo a conseguir utilizá-lo da melhor forma e fornecer feedback positivo ou negativo sobre o mesmo para que os responsáveis pela plataforma a possa melhorar continuamente.

2. People Planning

Para além de realizar tarefas na área de Leadership & Competence, o meu tempo foi também dividido pela área de People Planning.

Primeiramente realizei 2 formações sobre os princípios de People Planning de modo a conhecer mais sobre o que faziam e as suas responsabilidades.

Após a minha primeira reunião de divisão de tarefas, tive várias reuniões semanais para saber o estado de todas as tarefas que me foram pedidas e também para que a minha equipa, constituída pelo Sergei Shilov e Guilherme Pinto me pudessem ajudar com todas as minhas dúvidas.

As minhas tarefas foram essencialmente sobre o Kronos, a plataforma utilizada pela IKEA para consultar o horário, marcar férias e dias de folga, fazer as picagens, entre outras funcionalidades.

A minha primeira tarefa foi explorar a plataforma para posteriormente fazer a gravação de vários tutoriais e escrita de guiões sobre como a utilizar e tirar o máximo partido de todas as funcionalidades.

Traduzi um vídeo em cartoon da global sobre People Planning no geral, incluindo uma breve explicação de como tudo funciona, com as legendas originalmente em sueco para português para inserir na nova playlist de onboarding que me pediram para criar, de modo a que este se torne uma das formações que os novos colaboradores devem assistir.

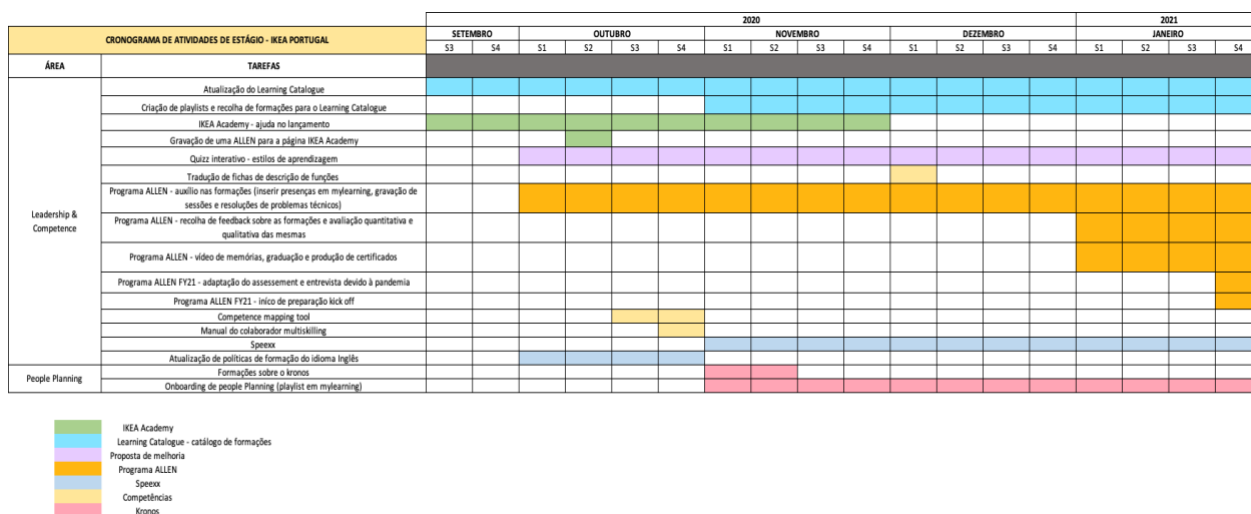
Criei também uma apresentação com as regras essenciais sobre a marcação de horários, férias, folgas, feriados, horários de trabalho, entre outros para colocar também na nova playlist como formação.

Note-se que, é necessário preencher um formulário com as informações das formações, tal como a duração, link ou materiais, para que estas sejam contabilizadas em My learning como horas de formação.

De modo geral, o meu grau de autonomia nestas tarefas foi médio, uma vez que fazia tudo o que me era pedido independentemente ao longo da semana, e quando entregava o produto final apenas eram feitos alguns ajustes pela parte da minha equipa antes de colocar na playlist.

4.3. Cronograma de atividades realizadas

Figura 8 - Cronograma de atividades realizadas



5. Propostas de Melhoria

A primeira proposta de melhoria que se apresenta visa apresentar os resultados de um estudo feito junto dos colaboradores da IKEA sobre a sua motivação para aplicação em contexto de trabalho dos conhecimentos adquiridos em ações de formação. Pretende-se que os resultados estudo possam ser um contributo para a organização reforçar a eficácia da formação que promove para os seus colaboradores.

Adicionalmente também de apresenta uma outra proposta designada de Quizz Interativo Esta proposta de melhoria surgiu com o intuito de aumentar o fluxo de visitas à IKEA Academy, a nova academia de competências e como tornar a aprendizagem dos nossos colaboradores mais interativa e divertida.

5.1. Proposta 1 - Estudo sobre o clima de formação e motivação para a transferência da formação na IKEA Portugal

5.1.1. Método, Design do estudo e procedimento

O presente estudo tem uma natureza quantitativa e transversal uma vez que os dados foram recolhidos num único momento. Tem também um carácter descritivo e correlacional tendo sido utilizada uma amostra por conveniência numa grande organização. Os dados foram recolhidos por questionário online colocado na plataforma Google forms.

5.1.2. Participantes

Neste estudo participaram os colaboradores da organização onde decorreu o meu estágio, a IKEA Portugal.

O convite à participação no estudo foi enviado a de 70 pessoas, 10 pessoas por cada 1 dos 7 departamentos, que a IKEA me disponibilizou devido ao atual estado pandémico do país e da emergência de colaboradores necessários em loja. No convite explicavam-se os objetivos do estudo e assegurava-se o anonimato e confidencialidade das respostas e formalizava-se o consentimento informado.

Dos colaboradores contactados, participaram no estudo 84% (N=59 participantes) todos eles de forma voluntária e sem qualquer incentivo material ou financeiros. Destes participantes, nenhum exercia funções de chefia.

Como se pode observar na tabela 1, relativamente à faixa etária, 58 participantes, ou seja, mais de metade dos participantes da amostra têm idade inferior a 50 anos (98,3%), e apenas 1 participante (1,7%), tem uma idade igual ou superior a 50 anos.

Tabela 3 - Caracterização da amostra quanto à Idade

		Frequência	Percentagem
Válido	Igual ou inferior a 29 anos	22	37,3
	De 30 a 39 anos	24	40,7
	De 40 a 49 anos	12	20,3
	Igual ou superior a 50 anos	1	1,7
	Total	59	100,0

Relativamente ao género 43 (72,9%) dos participantes são do sexo feminino e os restantes 16 (27,1%) são do sexo masculino.

Tabela 4 - Caracterização da amostra quanto ao Género

		Frequência	Percentagem
Válido	Feminino	43	72,9
	Masculino	16	27,1
	Total	59	100,0

No que às Habilitações Literárias diz respeito, 39 dos participantes, ou seja, a maioria (66,1%) têm licenciatura ou superior, e 20 participantes têm o 12º ano ou equivalente (33,9%).

Tabela 5 - Caracterização da amostra quanto às Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem
Válido	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	33,9
	Licenciatura ou Superior	39	66,1
	Total	59	100,0

5.1.3. Medidas

A motivação para a transferência foi medida por 17 itens da escala desenvolvida por Holton, Bates e Ruona (2000) validada para Portugal por Velada et al. (2009), que medem 5 dimensões, sendo elas: Apoio da Chefia, Apoio dos Colegas, Resultados Positivos, Motivação para transferir e Expectativa para o desempenho.

Para as opções de resposta utilizou-se uma escala de concordância tipo Likert de 5 pontos em que 1 corresponde a *discordo totalmente* e 5 corresponde a *concordo totalmente*.

Consideraram-se as seguintes dimensões:

O *apoio da chefia* que foi operacionalizada através de 4 itens: “A minha chefia diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo o que aprendo nas ações de formação.”; “Habitualmente, a minha chefia estabelece-me objetivos que me encorajam a utilizar no trabalho o que aprendo nas ações de formação.”; “Geralmente, a minha chefia encontra-se comigo para trabalharmos nos problemas que eu possa estar a ter ao utilizar o que aprendo nas ações de formação.”; “A minha chefia costuma reunir comigo para discutirmos formas de aplicar na minha função o que aprendo nas formações.”.

O *apoio dos colegas*, operacionalizado por 3 itens: “Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiero em ações de formação.”; “Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendo nas ações de formação.”; “No trabalho, os meus colegas esperam que eu utilize o que aprendo nas ações de formação.”.

A dimensão *resultados pessoais positivos* para a qual foram utilizados 3 itens: “O facto de utilizar o que aprendo em ações de formação, ajuda-me a obter melhores avaliações de desempenho.”; “Quando utilizo o que aprendo nas ações de formação, a probabilidade de ser recompensado(a) é maior.”; “É provável que tenha alguns benefícios se utilizar na minha função as técnicas que aprendo nas ações de formação.”.

A *motivação para transferir* que foi operacionalizada por 3 itens: “Normalmente, quando a formação termina, mal posso esperar para voltar ao trabalho e aplicar o que aprendi.”; “Acredito que ter formação me ajuda a ter um melhor desempenho na minha função.”; “Fico animado(a) ao pensar em tentar utilizar na minha função o que aprendo nas ações de formação.”.

A dimensão *expectativa esforço para transferir-desempenho*, para a qual se utilizaram 4 itens: “Geralmente, a formação ajuda-me a aumentar a minha produtividade.”; “O meu desempenho no trabalho aumenta quando utilizo coisas novas que aprendo em formação.”; “Quanto mais me esforço por aprender nas ações de formação, melhor é o meu desempenho quando volto ao meu trabalho.”; “Quanto mais eu aplico no meu emprego o que aprendi, melhor eu faço o meu trabalho.”

5.1.4. Resultados

Análise Descritiva

Com o objetivo de tornar esta análise mais clara, procedeu-se à análise de cada uma das diferentes dimensões.

Primeiramente, coloquei a questão de quantas formações e quantas horas de formação os colaboradores totalizaram ao longo do ano 2020, sendo a média de formações de aproximadamente 7 e a média do número de horas despendidas nessas mesmas formações igual a 15.

Tabela 6 - Número de formações e horas realizadas em 2020

<i>Descriptive Statistics</i>					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
NForm2020	58	0	25	6,88	5,471
HorasForm	58	0	50	15,00	13,268

Pela análise das respostas (Tabela 7), verifica-se que os participantes apresentam uma positiva motivação para transferir o que aprenderam nas formações e a sua expectativa de desempenho (Md = 4,3). Igualmente o apoio que sentiram os colegas e a expectativa para virem a atingir resultados positivos também se encontram muito próximos dos fatores mais valorizados. O apoio que sentiram por parte da chefia foi o menos valorizado dos 5 fatores (Md=3,8).

Tabela 7 - Média das dimensões

	Mínimo	Maximo	Média	Desvio Padrão
ApoioChefia	2,25	5,00	3,8658	,74840
ApoioColegas	2,33	5,00	4,0678	,69970
ResultPositivos	2,00	5,00	4,0000	,76062
MotivTransferir	3,00	5,00	4,3333	,60013
ExpetatDesempenho	2,00	5,00	4,3093	,63030

Fomos verificar se as respostas variavam consoante o género, habilitações literárias e idade, através da realização de T-test e ANOVA.

- **Género**

Tabela 8 - Comparação de médias por género

	Género	N	Média	Desvio Padrão
ApoioChefia	Feminino	43	3,7965	,74852
	Masculino	16	4,0521	,73904
ApoioColegas	Feminino	43	3,9922	,71451
	Masculino	16	4,2708	,63501
ResultPositivos	Feminino	43	3,9845	,76964
	Masculino	16	4,0417	,75890
MotivTransferir	Feminino	43	4,4031	,58445
	Masculino	16	4,1458	,62026
ExpetatDesempenho	Feminino	43	4,3663	,63234
	Masculino	16	4,1563	,61830

Tabela 9 - T – test para o género

<i>Independent Samples Test</i>		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ApoioChefia	Equal variances assumed	,005	,942
ApoioColegas	Equal variances assumed	,669	,417
ResultPositivos	Equal variances assumed	,226	,636
MotivTransferir	Equal variances assumed	,003	,957
ExpetatDesempenho	Equal variances assumed	,016	,901

Quando nos referimos ao Apoio chefia, percebemos que os homens mostram uma ligeira tendência superior às Mulheres bem como no apoio por parte dos colegas.

Por outro lado, notamos que as mulheres esperam ligeiramente mais resultados positivos e uma ligeira expectativa de motivação para transferir e expectativa para o aumento do desempenho face aos Homens.

No entanto o resultado do T-test revela que não existem diferenças estatisticamente significativas entre Homens e Mulheres nas 5 dimensões. uma vez que o nível de significância não é inferior a 0,05.

- *Habilitações Literárias*

Tabela 10 - Comparação de médias por Habilitações Literárias

	HabLit	N	Média	Desvio Padrão
ApoioChefia	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	3,9042	,67336
	Licenciatura ou Superior	39	3,8462	,79185
ApoioColegas	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	3,9500	,54370
	Licenciatura ou Superior	39	4,1282	,76707
ResultPositivos	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	4,0500	,74359
	Licenciatura ou Superior	39	3,9744	,77755
MotivTransferir	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	4,3167	,53503
	Licenciatura ou Superior	39	4,3419	,63746
ExpetatDesempenho	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	4,2375	,51603
	Licenciatura ou Superior	39	4,3462	,68493

Tabela 11 - T – test para habilitações literárias

<i>Independent Samples Test</i>		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
ApoioChefia	Equal variances assumed	,617	,436
ApoioColegas	Equal variances assumed	2,632	,110
ResultPositivos	Equal variances assumed	,000	,984
MotivTransferir	Equal variances assumed	1,061	,307
ExpetatDesempenho	Equal variances assumed	1,519	,223

Através das médias, verifica-se que o Apoio da Chefia, os participantes com o 12º ano ou equivalente sentem um maior apoio que os participantes com Licenciatura ou Superior, tal como na expectativa para alcançar resultados positivos.

Por outro lado, notamos que os participantes com Licenciatura ou Superior, notam um maior apoio pela parte dos colegas, e têm uma maior expectativa de motivação para transferir e expectativa para o aumento do desempenho.

Apesar das ligeiras diferenças observadas, o T-test mostrou que não há diferenças estatisticamente significativas, uma vez que o nível de significância é sempre superior a 0,05.

- *Idade*

Tabela 12 - Comparação de médias por idades

		N	Média	Desvio padrão
ApoioChefia	Igual ou inferior a 29 anos	22	3,7159	,75315
	De 30 a 39 anos	24	3,9826	,73843
	De 40 a 49 anos	13	3,9038	,77418
	Total	59	3,8658	,74840
ApoioColegas	Igual ou inferior a 29 anos	22	4,0455	,69233
	De 30 a 39 anos	24	4,1250	,77903
	De 40 a 49 anos	13	4,0000	,59317
	Total	59	4,0678	,69970
ResultPositivos	Igual ou inferior a 29 anos	22	4,0909	,66811
	De 30 a 39 anos	24	4,0417	,83007
	De 40 a 49 anos	13	3,7692	,78628
	Total	59	4,0000	,76062
MotivTransferir	Igual ou inferior a 29 anos	22	4,2879	,66105
	De 30 a 39 anos	24	4,4306	,55149
	De 40 a 49 anos	13	4,2308	,59914
	Total	59	4,3333	,60013
ExpetatDesempenho	Igual ou inferior a 29 anos	22	4,2500	,50000
	De 30 a 39 anos	24	4,3438	,74020
	De 40 a 49 anos	13	4,3462	,64983
	Total	59	4,3093	,63030

Tabela 13 - ANOVA para idades

Variável dependente	Idade	Erro Padrão	Sig.
ApoioChefia	Igual ou inferior a 29 anos	,22188	,457
		,26297	,756
	De 30 a 39 anos	,22188	,457
		,25887	,950
	De 40 a 49 anos	,26297	,756
		,25887	,950
ApoioColegas	Igual ou inferior a 29 anos	,20963	,924
		,24845	,982
	De 30 a 39 anos	,20963	,924
		,24457	,866
	De 40 a 49 anos	,24845	,982
		,24457	,866
ResultPositivos	Igual ou inferior a 29 anos	,22534	,974
		,26707	,456
	De 30 a 39 anos	,22534	,974
		,26291	,557
	De 40 a 49 anos	,26707	,456
		,26291	,557
MotivTransferir	Igual ou inferior a 29 anos	,17850	,705
		,21155	,961
	De 30 a 39 anos	,17850	,705
		,20825	,605
	De 40 a 49 anos	,21155	,961
		,20825	,605
ExpetatDesempenho	Igual ou inferior a 29 anos	,18883	,873
		,22380	,903
	De 30 a 39 anos	,18883	,873
		,22031	1,000
	De 40 a 49 anos	,22380	,903
		,22031	1,000

Através da análise, conseguimos perceber as diferenças que existem em relação à idade nas 5 dimensões.

Quando nos referimos ao Apoio chefia, percebemos que os participantes com idades compreendidas entre os 30 a 39 anos, sentem um maior apoio que os restantes, tal como no apoio dos colegas.

Por outro lado, notamos que os participantes com uma idade igual ou inferior a 29 anos, têm mais expectativas para alcançar resultados positivos que os restantes, podendo concluir que os participantes mais velhos não esperam tantos resultados positivos.

Em relação à motivação para transferir e expectativa para o aumento do desempenho, os participantes com idade compreendida entre os 30 a 39 anos, são o grupo que demonstra os maiores valores.

Apesar das ligeiras diferenças observadas, a ANOVA mostrou que essas diferenças não são estatisticamente significativas, uma vez que o nível de significância é sempre superior a 0,05.

5.1.5. Conclusões

Concluimos que no que diz respeito ao desempenho e expectativa para atingir resultados positivos, os resultados são bastantes positivos e espera-se uma melhoria contínua através da formação.

Também considero importante o incentivo e apoio dos colegas para que possam aplicar o que aprenderam nas formações.

O ponto que talvez careça de mais desenvolvimento e melhoria é a perceção que as pessoas têm do apoio da chefia para aplicarem no dia a dia o que aprenderam na formação, trabalho esse que terá que partir dos próprios colaboradores ao darem feedbacks demonstrando a vontade e necessidade de se sentirem mais apoiados, e também da própria chefia que deve tomar a iniciativa de demonstrar mais esse suporte e apoio.

5.2. Proposta 2 - Quiz Interativo

Esta proposta de melhoria surgiu com o intuito de aumentar o fluxo de visitas à IKEA Academy, a nova academia de competências. Começou então com 2 questões de partida:

- como tornar a aprendizagem dos nossos colaboradores mais interativa e divertida?
- Como espalhar a mensagem e suscitar o interesse dos colaboradores?

Como solução, foi desenvolvido um quiz interativo através da plataforma “quizzmaker”, sendo que o objetivo foi criar algo que fosse algo diferente e divertido, que motivasse os colaboradores a responder. Para a criação deste quiz baseei-me num workshop sobre estilos de aprendizagem que me foi disponibilizado na IKEA e também no modelo DISC. Todas as fotos presentes foram tiradas por mim para um toque mais pessoal e divertido para os colaboradores.

O quiz é formado por 9 perguntas, cada uma delas com 4 opções de resposta, sendo elas as seguintes:

<p>1- Quando aprendo...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gosto de lidar com os meus sentimentos; • Gosto de estar a fazer outras tarefas; • Gosto de pensar em ideias; • Gosto de observar e escutar 	<p>2- Aprendo melhor quando...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eu escuto e observo atentamente; • Eu confio nos meus palpites e sentimentos; • Eu confio em pensamentos lógicos; • Eu trabalho arduamente para acabar as minhas tarefas 	<p>3- Quando estou a aprender...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenho tendência em raciocinar tudo o que aprendo • Sou sossegado/a e reservado/a • Sou responsável em relação ao que aprendo • Tenho sentimentos e reações fortes
<p>4- Quando aprendo...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estou aberto/a a novas experiências • Gosto de analisar as novas informações e dividi-las em várias partes • Olho para todos os lados da questão • Gosto de tentar coisas novas 	<p>5- Quando estou a aprender...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sou uma pessoa observadora • Sou uma pessoa intuitiva • Sou uma pessoa ativa • Sou uma pessoa lógica 	<p>6- Aprendo melhor através de...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observação • Relações pessoais • Teorias racionais • Oportunidade de experimentar e praticar
<p>7- Quando aprendo...</p>	<p>8- Quando estou a aprender...</p>	<p>9- Quando aprendo...</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Gosto de ver os resultados do meu trabalho • Penso antes de agir • Gosto de ideias e teorias • Sinto-me pessoalmente envolvido/a nas atividades em que participo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sou uma pessoa reservada • Sou uma pessoa responsável • Sou uma pessoa aberta a sugestões • Sou uma pessoa racional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fico envolvido/a • Avalio as informações • Gosto de observar • Gosto de ser ativo/a
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Os resultados do preenchimento do quizz remetem-nos para 4 possíveis estilos de aprendizagem, sendo eles: racional, relacional, mãos-na-massa e pensador.

- **Pensador**

Este estilo de aprendizagem é caracterizado principalmente no interesse em relação aos factos e como os mesmos levam à complicação conceitual. Têm tendência a ser reservado/a e cuidadoso/a tendo em consideração todos os lados da questão. Processam a informação através da reflexão, e os seus líderes necessitam de expor todos os factos que sejam necessários para aprofundar o entendimento sobre as coisas, tendo assim uma preferência explicativa.

Bastante ponderados, com um pensamento estruturado, pensando antes de agir e também observador.

Os seus pontos fortes são: Planeamento, Criação de conceitos e modelos, Definição de problemas Desenvolvimento de teorias..

Porém, por vezes o facto de analisar demais tudo o que aprende pode fazê-lo perder tempo ao fazer um mapa mental com todas as opções.

O objetivo principal dos indivíduos que possuem este estilo de aprendizagem é o reconhecimento intelectual

Respostas inerentes:

1.Gosto de observar e escutar	2. Eu escuto e observo atentamente;
3. Sou sossegado/a e reservado/a	4. Olho para todos os lados da questão
5. Sou uma pessoa observadora	6. Observação
7. Penso antes de agir	8. Sou uma pessoa reservada
9.Gosto de observar	

- **Mãos-na-massa**

Este estilo é caracterizado pela aprendizagem por meio da ação e pelo facto de gostarem de saber como tudo funciona. Os seus líderes necessitam de os deixar experimentar os processos para que eles os consigam entender e absorver as competências necessárias para os realizar. Os indivíduos que possuem este estilo são bastante práticos e gostam de arriscar e trabalham bastante para atingir os seus objetivos. Funcionam através de dados factuais recolhidos no envolvimento e prática que retiram da experiência.

Os seus pontos fortes são: Resolução de problemas, Tomada de decisão, Raciocínio dedutivo, Aplicação prática de ideias e Definição de problemas.

Porém, é importante pararem para pensar de modo a que considerem os riscos associados às decisões que tomam, não se deixando levar apenas pelo impulso.

O objetivo principal dos indivíduos com este estilo de aprendizagem é alinhar e trazer a sua visão do presente com a segurança do futuro

Respostas inerentes:

1.Gosto de estar a fazer outras tarefas	2.Eu trabalho arduamente para acabar as minhas tarefas
3.Sou responsável em relação ao que aprendo	4.Gosto de tentar coisas novas
5.Sou uma pessoa ativa	6.Oportunidade de experimentar e praticar
7.Gosto de ver os resultados do meu trabalho	8.Sou uma pessoa responsável
9.Gosto de ser ativo/a	

- **Relacional**

Este estilo é caracterizado por lidar com os seus sentimentos enquanto aprende bem como confiar na sua intuição. Tem reações bastante fortes e estão sempre preparados para encarar novos desafios e embarcar em novas experiências.

As relações pessoais são de extrema importância e aprende bastante através da interação com os outros. São bastante envolvidos em todo o processo de aprendizagem e têm uma mente bastante aberta.

Os seus pontos fortes são a Habilidade imaginativa, compreender e reconhecer pessoas e a capacidade de brainstorming.

Porém, por serem tão envolvidos nas relações e tão focados nos desafios, podem por vezes ser percecionados como pouco organizados e pouco focados noutros detalhes também importantes.

O objetivo principal dos indivíduos com este estilo de aprendizagem é o envolvimento em questões importantes e trazer harmonia onde quer que esteja.

Respostas inerentes:

1. Gosto de lidar com os meus sentimentos	2. Eu confio nos meus palpites e sentimentos
3. Tenho sentimentos e reações fortes	4. Estou aberto/a a novas experiências
5. Sou uma pessoa intuitiva	6. Relações Pessoais
7. Sinto-me pessoalmente envolvido/a nas atividades em que participo	8. Sou uma pessoa aberta a sugestões
9. Fico envolvido/a	

- **Racional**

Este estilo é caracterizado pela sua curiosidade constante em saber a razão de todas as coisas que aprende, baseando-se nas suas próprias ideias e pensamentos lógicos. Os indivíduos que possuem este estilo de aprendizagem gostam de ir ao fundo da questão e de compreender toda a informação que absorvem. Os seus pontos fortes são: a liderança, a vontade de descobrirem por eles mesmos para contarem aos outros e assumir riscos.

Porém, é necessário terem cuidado para não ficarem retidos em demasiadas regras e procedimentos.

O objetivo principal dos indivíduos que possuem este estilo de aprendizagem é trazer ação às suas próprias ideias.

Respostas inerentes:

1.Gosto de pensar em ideias	2.Confio em pensamentos lógicos
3. Tenho tendência em raciocinar tudo o que aprendo	4. Gosto de analisar as novas informações e dividi-las em várias partes
5.Sou uma pessoa lógica	6.Teorias racionais
7.Gosto de ideias e teorias	8.Sou uma pessoa racional
9.Avalio as informações	

5.2.1. Conclusões

O quizz foi colocado na IKEA Inside, página interna da empresa, e esteve aberto a todos os colaboradores, 194 responderam.

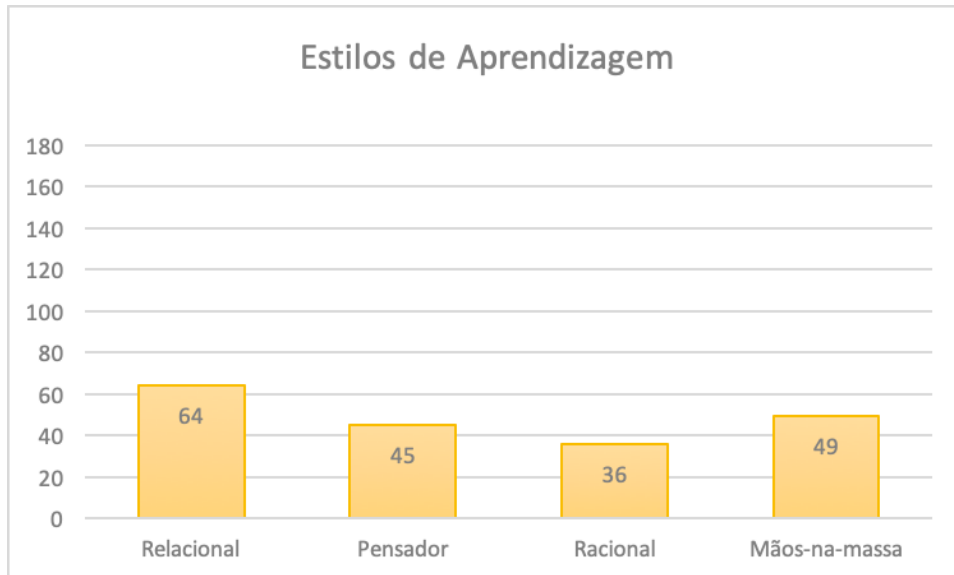


Gráfico 1 - Estilos de aprendizagem recolhidos através do quizz

Através das respostas obtidas, podemos concluir que os estilos que estão em maioria representados são o relacional e mãos-na-massa. Estes resultados identificam-se bastante com a cultura da empresa, uma cultura descontraída e que promove o fazer para aprender, o aprender com os outros através de relações e conversas e a curiosidade para descobrir coisas novas.

6. Balanço Crítico e Considerações finais

Estagiar numa empresa multinacional sempre teve um lugar importante nos meus objetivos profissionais, uma vez que envolve um planeamento muito maior em termos organizacionais de todos os processos e tenho bastante interesse pelo retalho imobiliário. Nesta ordem de ideias, o estágio curricular na IKEA Portugal foi uma mais valia para o percurso profissional que pretendo traçar, na medida em que me ajudou a consolidar os conhecimentos teóricos já adquiridos no mestrado em gestão de Recursos Humanos com a vertente prática das estratégias presentes numa empresa desta dimensão e me deu a oportunidade de concorrer internamente a vagas disponíveis acabando por assinar um contrato na área do recrutamento após a finalização do estágio.

Este balanço crítico será dividido em 2 partes: Primeiramente farei uma análise SWOT sobre o estágio em si, incluído as mais valias, competências adquiridas e dificuldades sentidas. Note-se que, o acrónimo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Por fim, irei expor as minhas considerações finais tendo em conta todas as informações anteriormente descritas e todo o meu processo ao longo do período em que realizou o meu estágio curricular.

Análise SWOT do estágio (na ótica da estagiária)

Como forças (aspetos positivos) do estágio, posso destacar:

- A IKEA proporcionou-me a minha segunda, porém mais intensa, experiência de trabalho em RH, e fez-me crescer imenso tanto a nível pessoal como profissional;
- Adquiri competências fundamentais para o meu percurso profissional principalmente a nível de comunicação, sentido de responsabilidade, gestão de tempo, proatividade e autonomia;
- Aumentei a capacidade de orientar o meu trabalho de forma independente quando me eram pedidas várias tarefas quando era necessário.
- Melhoria da escrita e da comunicação com diferentes personalidades

- Além das *softskills*, ganhei competências de utilização do Office, nomeadamente de Excel e Powerpoint, que eram muito poucas antes da realização deste estágio;
- Aprendi a trabalhar ainda mais em equipa, num espírito de entreaajuda que está muito presente na empresa.
- Todos os dias sentia-me feliz por fazer parte da IKEA
- A realização de várias reuniões com as minhas supervisoras para que pudesse receber feedback das atividades que realizava bem como atribuição de novas tarefas e participação em novos projetos foi um ponto bastante positivo uma vez que me senti incluída e capaz de realizar os trabalhos que me foram pedidos
- Os atuais benefícios funcionais, emocionais e simbólicos da organização, tais como ajuda em material de escritório (secretárias, candeeiro, apoios para o computador, cadeira), dias de folga pagos (me day), consultas de psicologia gratuitas, eventos online de cozinha, exercício físico e workshops de saúde mental, são de extrema importância especialmente numa altura de pandemia como a que estamos a passar.
- Oportunidade de candidatura a vagas internas.

Como fraquezas (aspetos negativos) do estágio, tenho muito pouco a relevar:

- O excesso de trabalho para poucas pessoas algumas vezes
- Falta de tempo para apresentar projetos, uma vez que com o covid-19 tudo teve que passar para digital e os processos tiveram que ser adaptados e algumas vezes completamente alterados.
- Não foi possível cumprir todo o plano de estágio, faltando duas atividades na área de People Planning: reportes e KPI's.
- Falta de feedback sobre as formações, nomeadamente abstenção na resposta a inquéritos de avaliação de formações
- Pouca aderência ao novo projeto IKEA Academy

Entre as várias oportunidades, pode-se salientar:

- A aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos nas unidades curriculares do mestrado em gestão de recursos humanos, unindo a vertente teórica com a prática;

- A oportunidade de conhecer a fundo a área da formação, que se tornou na minha principal área de interesse em RH após o estágio;
- A vantagem de conhecer por dentro uma empresa de Retalho de Imobiliário, aprendendo o seu modo de funcionamento e as estratégias utilizadas pela mesma;
- Ver como funciona uma cultura organizacional específica que, neste caso, trabalha com discurso informal, o que permite a presença de um ambiente descontraído e uma maior proximidade entre colaboradores bem como de expressão de ideias e pensamentos.
- Realização de várias formações bastante interessantes sobre variados temas, incluído sustentabilidade, decoração, diversidade e inclusão, igualdade de género, liderança, entre outras.
- Melhoria da minha confiança em mim mesma, e de como superar as dificuldades que possam surgir.
- Experiência e todo o conceito IKEA
- Desenvolver as capacidades dos estagiários

Contudo, também apresenta as suas ameaças:

- Dificuldades em marcação de formações online que necessitam de ser através de sessões com formadores, uma vez que as vezes os convites não iam certos devido a problemas do sistema.
- O Mylearning por vezes tinha problemas de conexão, acabando por não funcionar sempre que era preciso.
- Embora considere que a IKEA seja flexível nos horários de trabalho, incluindo o facto de estar em teletrabalho, a meu ver muitas vezes o excesso de trabalho e de responsabilidades leva os colaboradores a fazerem mais horas de trabalho do que é suposto e têm dificuldade em estabelecer os limites entre trabalhar em casa e descansar quando terminam o trabalho, tornando-se algumas vezes difícil “desligar” do trabalho.
- Como foi um estágio abrangente em 2 áreas, em People Planning que foi por sua vez a área em que trabalhei menos tempo, acabei por não ter grande conhecimento aprofundado e especialização na mesma.
- Projetos sobre diversidade e inclusão
- Projetos de responsabilidade ambiental focados na sustentabilidade

- A pandemia Covid-19 não me permitiu passar o tempo expectável em loja, onde se encontra a maior parte do negócio.

O mundo empresarial é atualmente caracterizado pela globalização do mercado, pela competitividade crescente e pelos avanços tecnológicos. Nesta ordem de ideias, na minha opinião, a existência de recursos e capacidades que acrescentam valor positivo às organizações é fundamental para o seu desenvolvimento e posicionamento competitivo no mercado de trabalho. Com efeito, a formação merece ser alvo de investimento por parte das organizações, na medida em que cada vez mais é encarada como uma componente estratégica que permite aos recursos humanos desenvolverem as suas capacidades para ganharem valor competitivo e receberem o devido retorno desse investimento.

O processo de estágio permitiu-me refletir sobre o posicionamento estratégico de um departamento de Recursos Humanos numa empresa multinacional de retalho, na medida em que as formações são escolhidas estrategicamente de acordo com as necessidades dos colaboradores para o seu desenvolvimento tanto profissional como pessoal e para os clientes, uma vez que são a parte fulcral do negócio, criando valor competitivo para a IKEA Portugal. Nesta ordem de ideias, durante o estágio adquiri diversas competências que me poderão trazer vantagens quanto ao meu posicionamento no mercado de trabalho, uma vez que adquiri conhecimentos práticos de como funciona uma empresa desta dimensão e ganhei uma visão mais profunda sobre o que é estrategicamente prioritário para acrescentar valor competitivo.

Quanto às atividades a desenvolver descritas na introdução, como referi anteriormente apenas uma delas não foi cumprida, porém considero-me grata e sortuda por todas as atividades que realizei. Para além das atividades de operacionalização da formação, tive o privilégio de participar em vários projetos da área de desenvolvimento da formação.

Em suma, o estágio curricular na IKEA Portugal foi globalmente positivo em todos os aspetos, uma vez que procurei sempre dar o melhor de mim e desafiar-me a mim mesma tanto para trazer valor profissional para a empresa, como para criar valor pessoal para mim própria.

Referências Bibliográficas

Aguinis, H. e Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 451–474, em DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.

Alvarez, K., Salas, E., & Garofano, C. (2004). An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness. *Human Resource Development Review*, 3, 385-416;

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). *Effects of training on business results1*. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980.doi:10.1080/0958519032000106164

Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). *Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features*. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.doi:10.1037/0021-9010.88.2.234

Axtell, C. M., Maitlis, S., & Yearta, S. (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, 26, 201-213.

Baldwin, T. T., e Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 (1), 63-105.

Baldwin, T. T., & Magjuka, R. J. (1991). Organizational training and signals of importance.

Bates, R. A. (2001). Public sector training participation: An empirical investigation. *International Journal of Training and Development*, 5, 136-152.

Batista, A. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos na Fnac Colombo*. Lisboa: ISEG.

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;

Billett, S. (2006). *Work, change and workers*. Dordrecht, the Netherlands: Springer.

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;

Brown, S. M., & Seidner, C. J. (Eds.). (1998). *Evaluating Corporate Training: Models and Issues*, pp. 92-112 doi:10.1007/978-94-011-4850-4

Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6, 142-163.

Caetano, A. (Coord.). (2007). *Avaliação da Formação: Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

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

Cardoso-Cabral, C. et. al. (2008), *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;

Chiaburu, D. S., & Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11, 199-206.

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

Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3, 417-441

García, M. Ú. (2005). *Training and business performance: the Spanish case*. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1691–1710. doi:10.1080/09585190500239341

Geet, S. D., & Deshpande, A. A. (2008). *Elements of human resource management*. Pune, Mumbai: Pragati Book Centre.

Gegenfurtner, A., Festner, D., Gallenberger, W., Lehtinen, E., & Gruber, H. (2009). Predicting autonomous and controlled motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development*, 13, 124-138.

Goldstein, I. L. (1986). *Training in organizations: Program development, needs assessment, and evaluation*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Gomes, J., Cunha, P., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

Griffin, R. W., & Cashin, W. E. (1989). *The Lecture and Discussion Method for Management Education: Pros and Cons*. *Journal of Management Development*, 8(2), 25-32. doi:10.1108/eum0000000001339

Hill, C. E., & Lent, R. W. (2006). *A narrative and meta-analytic review of helping skills training: Time to revive a dormant area of inquiry*. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 43(2), 154–172. doi:10.1037/0033-3204.43.2.154

Holton E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 5-21;

Holton, E. F. III., e Baldwin, T. T. (2000). Making transfer happen: an action perspective on learning transfer systems. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 1-6.

Holton, E.F. III, Bates, R.A. and Ruona, W.E.A. (2000), “Development of a generalized learning transfer system inventory”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11 No. 4, pp. 333-360.

Johnson, L. A., & Helms, M. M. (2008). Keeping it local: Incorporating a local case study in the business curriculum. *Education and Training, 50*, 315-328.

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;

Kirkpatrick, D. L (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Kraiger, K., Ford, J. K., e Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology, 78*, 311-328.

Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly, 1* (3), 209-223.

Latham, G. P. (2007). *Work motivation. History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. Linking pretraining perceptions to intentions to transfer. *Human Resource Development Quarterly, 2*, 25-36.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review, 29*, 388-403.

Machin, M. A., & Fogarty, G. J. (1997). The effects of self-efficacy, motivation to transfer, and situational constraints on transfer intentions and transfer of training. *Performance Improvement Quarterly, 10*, 98-115.

Martin, B. O., Kolomitro, K., & Lam, T. C. M. (2013). *Training Methods*. *Human Resource Development Review, 13*(1), 11–35.doi:10.1177/1534484313497947

Newstrom, J. W. (1986). Leveraging management development through the management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*, 5 (5), 33-45.

Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes in training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.

Osigweh, C. A. B. (1989). *Casing the Case Approach in Management Development*. *Journal of Management Development*, 8(2), 41–57. doi:10.1108/eum0000000001341

Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. London: Kogan Page Ltd.

Quiñones, M. A. (1995). Pre-training context effects: Training assignment as feedback. *Journal of Applied Psychology*, 80, 226-238.

Rego, A., Pinha e Cunha, M., Gomes, J. F.S., Campos e Cunha, R., Cardoso-Cabral, C. & Alves Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, Lisboa: Edições Silabo;

Rosen, M. A., Hunt, E. A., Pronovost, P. J., Federowicz, M. A., & Weaver, S. J. (2012). In situ simulation in continuing education for the health care professions: A systematic review. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32, 243-254.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Silva, B. (2011). *Avaliação do Impacto da Formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Administração;

Van Leeuwen, M. J., & van Praag, B. M. S. (2002). *The costs and benefits of lifelong learning: The case of the Netherlands*. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 151–168. doi:10.1002/hrdq.1021

Velada, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: factores que afectam a transferência da formação para o local de trabalho*. Lisboa: ISCTE;

Velada, R., Caetano, A., Bates, R. and Holton, E. (2009), "Learning transfer – validation of the learning transfer system inventory in Portugal", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 33 No. 7, pp. 635-656

Yamhill, S., e McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 195-208.

Yelon, S., Sheppard, L., Sleight, D., & Ford, J. K. (2004). Intention to transfer: How do autonomous professionals become motivated to use new ideas? *Performance Improvement Quarterly*, 17, 82-103.

Wexley, K. N., e Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

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

Zerzan, J. T., Hess, R., Schur, E., Phillips, R. S., & Rigotti, N. (2009). *Making the most of mentors: A guide for mentees*. *Academic Medicine*, 84, 140-144.

Webgrafia

https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/visao-e-conceito-de-negocio-pub9cd02291?gclid=CjwKCAiAi_D_BRApEiwASslbJ5NYWQJT3-M5tMYDNA9yZ5GZR-PyiIugxJnZeUAtUdBquw8aJYgXaBoCY9gQAvD_BwE
acedido em: 19 Dezembro 2020

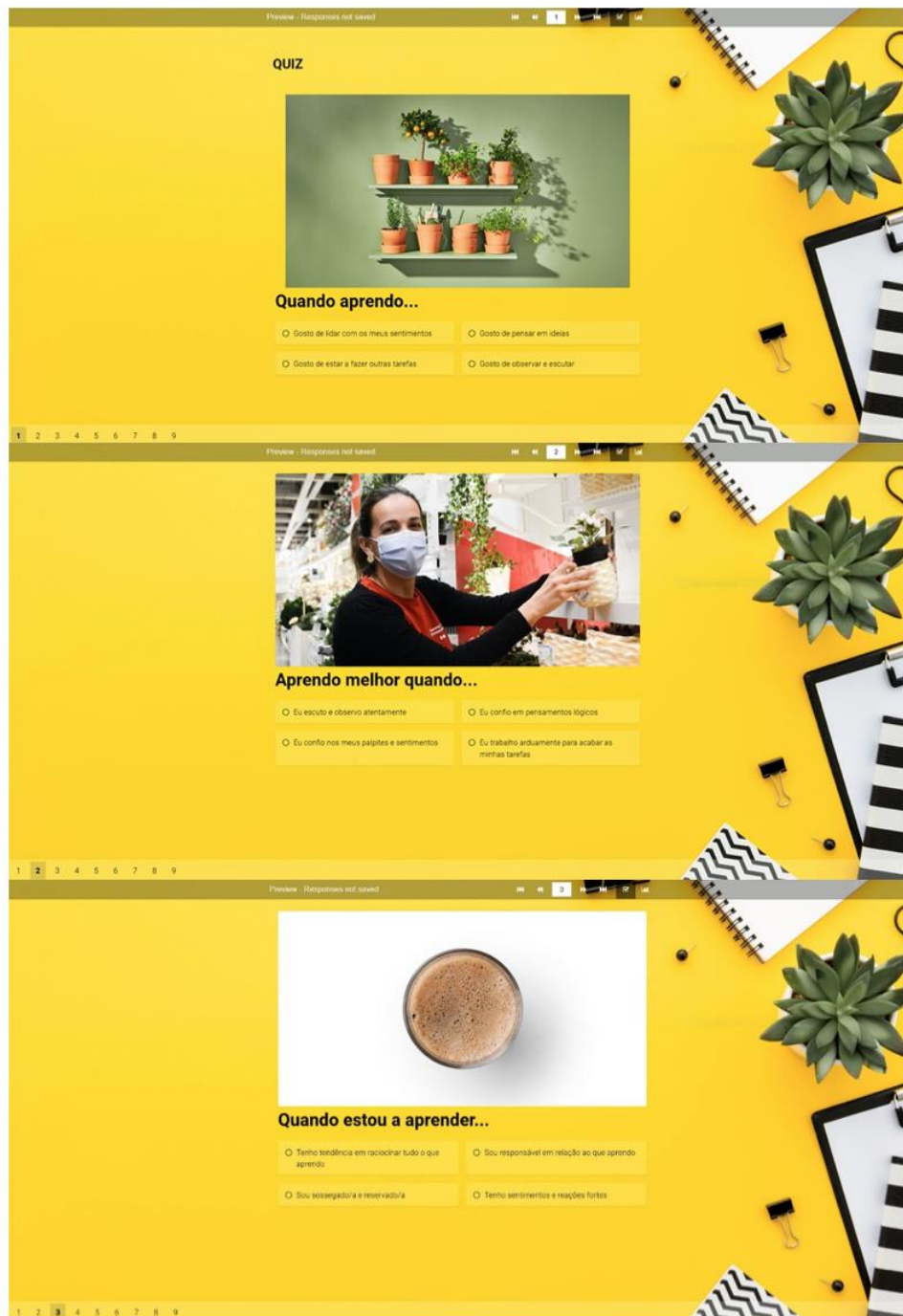
<https://www.inside.ingka.com/> acedido em: 19 Dezembro 2020

<https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/about-us/estamos-nisto-juntos-pubc8331c51>
acedido em: 9 Abril 2021

<https://www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/sustainable-everyday/> acedido em: 9 Abril 2021

Anexos

Anexo 1 – Layout do quizz interativo



Quando aprendo...

- Estou aberto/a a novas experiências
- Ofo para todos os lados da questão
- Gosto de analisar as novas informações divididas em várias partes
- Gosto de tentar coisas novas

Quando estou a aprender...

- Sou uma pessoa observadora
- Sou uma pessoa ativa
- Sou uma pessoa intuitiva
- Sou uma pessoa lógica

Aprendo melhor através...

- Observação
- Relações pessoais
- Teorias racionais
- Oportunidade de experimentar e praticar

Quando aprendo...

- Gosto de ver os resultados do meu trabalho
- Gosto de ideias e teorias
- Penso antes de agir
- Dá-to-me pessoalmente envolvida nas atividades em que participo

Anexo 2 – Questionário clima de formação

Questionário sobre o clima de formação e motivação para a transferência da formação na IKEA Portugal

O clima de formação traduz as condições que possam existir numa organização para que os colaboradores valorizem e percecionem como eficaz as oportunidades de formação que experienciaram.

O presente questionário é objeto de estudo de um Relatório de Estágio do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Europeia e visa obter a tua opinião sobre diversos aspetos relacionados com as ações de formação profissional realizadas nos últimos 12 meses.

Não há respostas certas nem erradas. O importante é somente a tua opinião pessoal.

O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos, é necessário, contudo, recolher alguns elementos mais pessoais.

A tua participação é inteiramente opcional e voluntária.

O tempo médio de resposta é de aproximadamente 4 minutos.

Se tiveres alguma questão relativamente à tua participação neste questionário, contacta por favor inesmelgao@gmail.com

Obrigado pela tua participação!

Parte 1.

Para começar, solicitamos-te apenas alguns dados sociodemográficos necessários para a análise estatística.

1. Género: M F Outro

2. Idade

29 anos ou menos Entre 30 e 39 anos Entre 40 e 49 anos 50 anos ou superior

3. Nível mais elevado de habilitações académicas

Até ao 12º ano (ou equivalente) Licenciatura ou superior

Quantas ações de formação frequentas-te em 2020? _____

4. No total, essas ações correspondem (aproximadamente) a quantas horas de formação?

Parte 2

Nesta parte do questionário apresentamos-lhe um conjunto de questões sobre as formações em que tens vindo a participar nos últimos 12 meses.

Assinala por favor em que medida concordas ou discordas com cada uma das questões que se apresentam de seguida.

	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1. O/A meu/minha manager diz-me se estou a fazer um bom trabalho quando utilizo o que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
2. Habitualmente, o/a meu/minha manager estabelece-me objetivos que me encorajam a utilizar no trabalho o que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
3. Geralmente, o/a meu/minha manager encontra-se comigo para trabalharmos nos problemas que eu possa estar a ter ao utilizar o que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
4. O/A meu/minha manager costuma reunir comigo para discutirmos formas de aplicar na minha função o que aprendo nas formações.	1	2	3	4	5
5. Os meus colegas apreciam o facto de eu utilizar as novas competências que adquiero em ações de formação	1	2	3	4	5
6. Os meus colegas encorajam-me a utilizar as competências que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
7. No trabalho, os meus colegas esperam que eu utilize o que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
8. O facto de utilizar o que aprendo em ações de formação, ajuda-me a obter melhores avaliações de desempenho.	1	2	3	4	5
9. Quando utilizo o que aprendo nas ações de formação, a probabilidade de ser recompensado(a) é maior.	1	2	3	4	5
10. É provável que tenha alguns benefícios se utilizar na minha função as técnicas que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
11. Normalmente, quando a formação termina, mal posso esperar pra voltar ao trabalho e aplicar o que aprendi.	1	2	3	4	5
12. Acredito que ter formação me ajuda a ter um melhor desempenho na minha função	1	2	3	4	5

13. Fico animado(a) ao pensar em tentar utilizar na minha função o que aprendo nas ações de formação.	1	2	3	4	5
14. Geralmente, a formação ajuda-me a aumentar a minha produtividade	1	2	3	4	5
15. O meu desempenho no trabalho aumenta quando utilizo coisas novas que aprendo em formação.	1	2	3	4	5
16. Quanto mais me esforço por aprender nas ações de formação, melhor é o meu desempenho quando volto ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
17. Quanto mais eu aplico no meu emprego o que aprendi, melhor eu faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5