

NAO FOTOCOPIAR



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**  
Instituto Politécnico da Guarda

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de  
Recursos Humanos

Vanessa Tatiana Martins Moreira  
Novembro | 2009



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO



**Swedwood**  
PORTUGAL

# Relatório de Estágio

VANESSA TATIANA MARTINS MOREIRA

NOVEMBRO DE 2009

RELATÓRIO FINAL PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIATURA  
EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANO



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA  
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

## SWEDWOOD PORTUGAL, INDÚSTRIA DE MADEIRAS E MOBILIÁRIO LDA.

VANESSA TATIANA MARTINS MOREIRA

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADO

EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NOVEMBRO/2009

*“ OS ADVOGADOS E OS MÉDICOS TRABALHAM COM BASE NUM CORPUS DE CONHECIMENTO (...) VÊM O QUE OS SEUS COLEGAS FAZEM E TENTAM FAZER MELHOR A MESMA COISA. MAS TAMBÉM LIDAM COM MATERIAL MAIS PREVISÍVEL. OS CORAÇÕES, PULMÕES OU SISTEMAS NERVOSOS COMPORTAM-SE DE FORMA SEMELHANTE. A FORMA COMO AS PESSOAS SE COMPORTAM NO ESCRITÓRIO É MUITO MAIS MISTERIOSA. O QUE FUNCIONA NUMA EMPRESA PODE NÃO FUNCIONAR NOUTRA. ”*

Skapinker (2008, p. 11)

## Agradecimentos

Quero antes de mais referir que todo este trabalho não teria sido possível sem a minha família, sem as minhas grandes cinco amigas e sem a minha orientadora, a professora Elisa Figueiredo. Por isso quero não só agradecer, como também dedicar este trabalho à minha mãe, minha amiga e confidente, ao meu pai, meu companheiro e grande exemplo, ao meu namorado pelo apoio e força, à Bárbara, à Susana, à Andreia, à Ângela e à Cláudia pelos bons momentos, ao meu avós que tenho no coração. E, em especial, à minha irmã que desde sempre esteve ao meu lado, que eu adoro e, sem a qual este trabalho não seria possível.

Por fim agradeço à *Swedwood* que me recebeu e às minhas actuais colegas de trabalho que me integraram desde o início.

O meu, muito obrigada a todos!

## **Ficha de identificação**

### Aluno:

Vanessa Tatiana Martins Moreira  
Rua Aldeia Nova nº 10  
4795-758 São Tomé de Negrelos - Santo Tirso  
Telm: 919443820

### Empresa:

Swedwood Portugal, Indústria de Madeiras e Mobiliário Lda.  
Avenida Capital do Móvel nº 157  
4595-355 Penamaior - Paços de Ferreira  
Telefone: 255 106 100  
Fax: 255 106 199

### Duração do Estágio:

Início: 22 de Junho de 2009  
Conclusão: 04 de Setembro de 2009

### Tutor:

Nair Barbosa;  
Gestora de Recursos Humanos;

### Orientador(a):

Elisa Figueiredo

## Plano de Estágio

O meu plano de estágio incluiu vários pontos, dos quais destaco:

- Recrutamento & Selecção
  - Recepção, inserção, enquadramento e arquivo de currículos;
  - Marcação de dinâmicas de grupo e entrevistas;
  - Apoio na realização de dinâmicas de grupo e entrevistas;
  - Actualização da base de dados dos candidatos;
  - Resposta aos candidatos quando finalizados os processos de recrutamento & selecção.
  
- Medicina no Trabalho
  - Apoio na marcação de exames de aptidão médica;
  - Inserção das fichas médicas em ficheiro apropriado;
  - Apoio no controlo e marcação de exames periódicos.
  
- Formação
  - Apoio na elaboração de dossiers técnico-pedagógicos.
  
- Administrativo
  - Apoio nas tarefas administrativas inerentes ao Departamento de Recursos Humanos.
  
- Comunicação
  - Elaborar e afixar semanalmente os aniversários dos colaboradores;
  - Apoiar na actualização do quadro de Recursos Humanos;
  - Contribuir para o desenvolvimento do plano de comunicação;
  - Contribuir para a elaboração da Newsletter.

# Resumo do Trabalho Desenvolvido



Todo o trabalho realizado durante este estágio curricular decorreu na área de Recursos Humanos, passando por um conjunto de actividades, definidas no plano de estágio.

Neste sentido, foi-me possibilitado não só observar muitas destas actividades, como também participar nas mesmas. Perante isto, o processo de aprendizagem no âmbito deste estágio foi contínuo revelando-se assim enriquecedor pois, em cada actividade que participei adquiri um conjunto de competências que me fizeram não só construir como (re) construir um conjunto de ideias e conceitos importantes nesta área.

Desta forma, uma das primeiras actividades em que participei foi no recrutamento e selecção. Numa primeira fase realizei uma análise aos currículos com vista à selecção dos mesmos, ou seja, enquadrá-los em cada departamento da empresa para o qual estavam mais direccionados. Para além disto, procedi ao recrutamento e posteriormente à selecção dos candidatos para as diversas funções existentes na empresa.

A formação foi outra área na qual pude participar de forma bastante activa, uma vez que, desempenhei a função de formadora ao nível do acolhimento e integração dos novos colaboradores. Para além disto, tive contacto com a área de medicina do trabalho, onde procedi à marcação de consultas e exames para os novos colaboradores.

Contudo, e para além de ter participado em práticas já existentes, tive também a oportunidade de intervir em alguns procedimentos para os quais propus alterações que se revelaram melhorias importantes e que por isso, são hoje utilizados pela empresa.

Um desses exemplos foi a elaboração do organigrama geral da empresa no qual inseri fotos e os dados essenciais para que se possa ter acesso a informações básicas.

A introdução de uma caixa de sugestões é outro exemplo assim como, a elaboração do manual de acolhimento que não existia e que se mostrou bastante útil no processo de acolhimento e integração do colaborador recém-chegado.

Ao nível de procedimentos já existentes procedi a algumas alterações no âmbito da entrevista de saída com vista a perceber melhor o motivo pelo qual o colaborador se despede. Para além disto, tive ainda a oportunidade de calcular a taxa de absentismo da empresa.

# Índice

## Índice

Agradecimentos .....	III
Ficha de identificação .....	IV
Plano de Estágio .....	V
Resumo do trabalho desenvolvido.....	VI
Índice .....	VIII
Índice Ilustrações.....	X
1. Caracterização da Organização .....	14
1.1. A <b>IKEA</b> ® .....	14
1.2. Grupo Swedwood.....	16
1.3. Swedwood Portugal .....	17
1.3.1. Organigrama da Board on Frame (BOF) .....	18
1.3.2. Conceito de negócio da Swedwood.....	18
1.3.3. Produtos que comercializa .....	19
1.3.4. Visão.....	20
1.3.5. Valores.....	20
2. Actividades Desenvolvidas .....	23
2.1. Trabalho desenvolvido .....	23
2.1.1. Recrutamento & Selecção.....	23
2.1.2. Medicina no Trabalho.....	26
2.1.3. Formação .....	27
2.1.4. Administrativo.....	29
2.1.5. Comunicação.....	30
2.1.6. Organigrama geral da fábrica com fotografia .....	31
2.1.7. Implementação da caixa de sugestões .....	32
2.1.8. Entrevista de saída.....	32
2.1.9. Manual de Acolhimento.....	33
2.1.10. Absentismo.....	34
Conclusão.....	36
Bibliografia .....	38
Anexos .....	40

## Índice Ilustrações

Ilustração 1- Organização da IKA .....	14
Ilustração 2- Presença Internacional do Grupo IKEA .....	15
Ilustração 3- Presença Internacional do Grupo Swedwood.....	16
Ilustração 4- Planta da Swedwood em Portugal .....	17
Ilustração 5- Organograma da BOF.....	18
Ilustração 6 - Produtos que a Pigment comercializa .....	19
Ilustração 7 - Produtos que a BOF comercializa .....	19
Ilustração 8- Valores fundamentais da Swedwood.....	20
Ilustração 9 – Amostras dos produtos .....	25
Ilustração 10 – Linha de montagem.....	25
Ilustração 11 - Quadro dos RH.....	30
Ilustração 12 - Exemplo das frases de Ingvard Kamrad.....	30
Ilustração 13 - Quadro colocado em todas as áreas da produção .....	30
Ilustração 14 - Exemplo de uma ficha técnica para o organograma .....	31
Ilustração 15 - Exemplo de o organograma do Departamento de Recursos Humanos .....	31
Ilustração 16 - Exemplo do cálculo de absentismo da área dos Frames&Coldpress .....	34

# Introdução

O presente relatório trata-se, tal como o nome refere, de relatar todo o percurso por mim realizado no âmbito do estágio curricular.

Deste modo pretende-se descrever e demonstrar as actividades e práticas em que participei com o objectivo de contactar e conhecer de forma mais real e concreta as funções de um Gestor de Recursos Humanos.

Assim, no primeiro capítulo é feita a caracterização da Swedwood internacional e nacional – o objectivo da sua criação, o seu crescimento, o seu conceito de negócio assim como a sua missão e valores - e como esta surgiu do Grupo IKEA. No segundo capítulo é apresentada a descrição das actividades realizadas durante o estágio.

No final do relato das actividades é apresentada uma breve conclusão de todos estes três meses de estágio.

# I. Caracterização da Organização

## 1. Caracterização da Organização<sup>1</sup>

### 1.1. A IKEA®

A história da IKEA começou em 1943, na pequena aldeia de Agunnaryd na quinta Elmtaryd, na Suécia, quando o seu fundador, Ingvar Kamprad, tinha apenas 17 anos. Um dos factos que começaria a mudar os rumos da empresa aconteceu em 1951, o mesmo ano em que foi lançado o primeiro catálogo da IKEA, quando Ingvar Kamprad, percebeu a oportunidade de se transformar num grande fornecedor de móveis. Foi por esta razão que tomou a decisão de vender móveis a preços baixos. Começava assim a nascer a IKEA tal como conhecemos hoje. A 18 de Março de 1953 Kamprad abre a primeira loja de móveis da IKEA em Almhult.

Nesta primeira loja, Kamprad praticou muitas das políticas que hoje são prática corrente em actuais lojas IKEA em todo o mundo: Um catálogo com preços garantidos por um período de um ano; móveis entregues por montar, o que os torna mais baratos e fáceis de transportar em que o cliente os monta em sua casa; nomes para os artigos em vez de números de referência; uma lancheira com preços baixos uma vez que segundo este, "*estômagos vazios não compram móveis*".

Em 1998 a IKEA dá início ao projecto Sow-a-seed para reflorestar a floresta tropical de Bornéu.

Em 1991 é criada a primeira Swedwood com sede em Ängelholm, Suécia, com o principal objectivo de assegurar a capacidade de produção de derivados de madeira para móveis da IKEA.

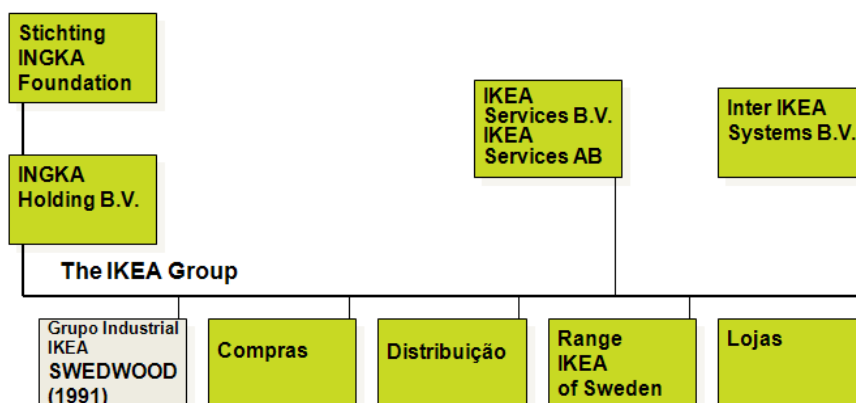


Ilustração 1- Organização da IKA  
Fonte: Organização IKEA

<sup>1</sup> Fonte: Swedwood



Em 2000 a IKEA apresenta o seu código de conduta Way on Purchasing Home Furnishing Products (IWAY) - “ *A IKEA deve assegurar que os seus fornecedores possuem boas condições sociais, de trabalho e ambientais com o objectivo de aumentar a capacidade e a motivação para cumprir e manter todas as exigências.* ” – que se baseia em convenções e declarações internacionais e inclui pontos inspirados pela Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas (1948), pelos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, pela Organização de Trabalho Internacional (1998), e pela Declaração do Rio relativamente ao ambiente e desenvolvimento (1992). Este código especifica os requisitos mínimos que a IKEA coloca aos seus fornecedores e descreve o que estes, por sua vez, podem esperar da IKEA. IWAY define, em detalhe, os critérios relacionados com as condições de trabalho, o salário mínimo, o pagamento de horas extras, o direito de pertencer a um sindicato, as emissões para água e ar, a gestão de resíduos e de produtos químicos, e interdita o trabalho infantil e a discriminação no local de trabalho. Este aplica-se a todos os fornecedores IKEA que, por seu lado, são responsáveis por informar aos seus empregados e subcontratados e assegurar a aplicação de todas as medidas nas suas operações.

Em 2007, o Grupo IKEA prosseguiu com o seu forte crescimento. As vendas aumentaram 14%, e abriu 21 lojas em 11 países. A gama IKEA contém actualmente 9500 produtos de decoração, sendo que cerca de um terço é renovado todos os anos. A IKEA desenvolve a gama, tendo por base a vida em casa, em particular tendo em conta as necessidades de um grande número de pessoas com orçamentos e espaço limitados.



**Ilustração 2- Presença Internacional do Grupo IKEA**  
**Fonte: Swedwood**

## 1.2. Grupo Swedwood

A Swedwood foi criada em 1991 e desde então tem crescido significativamente estando ainda em expansão. Esta tem operações e escritórios na Suécia, Rússia, Letónia, Lituânia, Polónia, Alemanha, Eslováquia, Hungria, Ucrânia, Portugal, China e E.U.A.

O Grupo Swedwood é o braço industrial da IKEA e produz apenas para este. O Grupo Swedwood consiste em mais de 50 unidades de produção e escritórios em 12 países em três continentes, emprega cerca de 15.000 pessoas que produzem cerca de 100 milhões de unidades móveis e componentes de mobiliário anualmente.



**Ilustração 3- Presença Internacional do Grupo Swedwood**  
**Fonte: Swedwood**

O Grupo Swedwood tem como principal tarefa assegurar a capacidade de produção de derivados de madeira para móveis IKEA. Isto é conseguido através da gestão das florestas com contratos de arrendamento a longo prazo, o estabelecimento de serrarias e de funcionamento, componentes e produção de móveis estrategicamente localizados nos mercados e/ou fornecimento de matérias-primas.

O Grupo Swedwood cresceu cerca de 20-25% a cada ano desde a sua criação. Este Grupo tem como responsabilidade servir como modelo para outros fornecedores em todos os aspectos e todos os campos que estão activos, que inclui o desempenho, melhorias de gestão de recursos e

sustentabilidade. Ao mesmo tempo, tem que manter a competitividade e contínua evolução da unidade dentro deste sector da indústria.

### 1.3. **Swedwood** PORTUGAL

A Swedwood Portugal é um dos mais recentes projectos do Grupo Swedwood. Está situada em Paços de Ferreira, perto do Porto, no Norte de Portugal, e a sua construção foi iniciada em Abril de 2007, estando totalmente operacional em 2012.

O Grupo Swedwood Portugal, neste momento, está dividido em duas fábricas: Board on Frame (BOF) e Pigment Furniture (Pigment). Futuramente irá ter uma terceira fábrica que terá como nome Multi Purpose Storage (MPS). Este Grupo tenta assegurar a disponibilidade de produtos - chave da IKEA, tais como cozinhas e roupeiros, e proporciona uma compreensão cada vez maior das condições de produção. A unidade de produção BOF foi a primeira a iniciar operações, tendo os testes de produção começado em Dezembro de 2007. Em Fevereiro de 2008, a IKEA recebeu a primeira entrega de mesas LACK produzida na Swedwood Portugal.

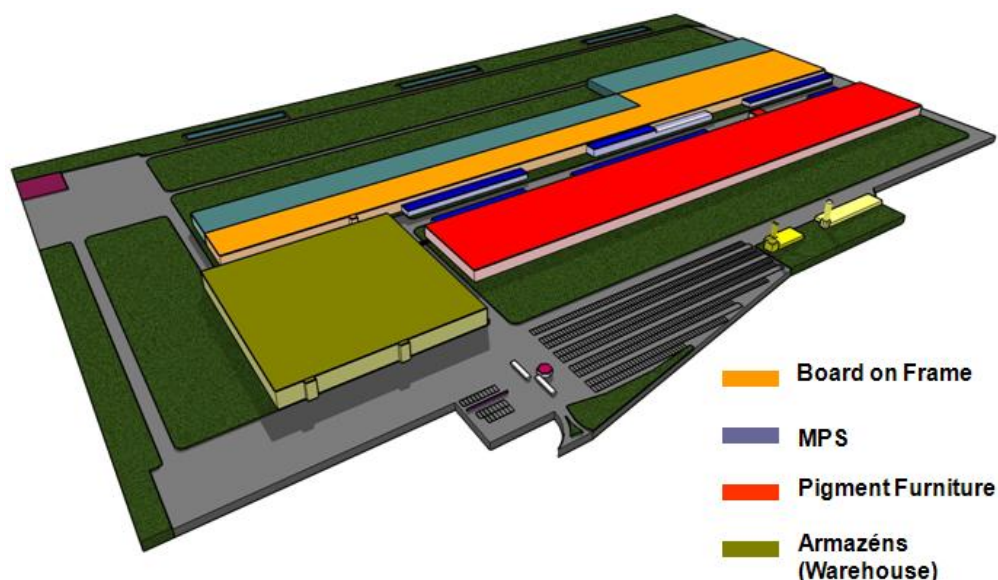


Ilustração 4- Planta da Swedwood em Portugal  
Fonte - Swedwood

### 1.3.1. Organigrama da Board on Frame (BOF)

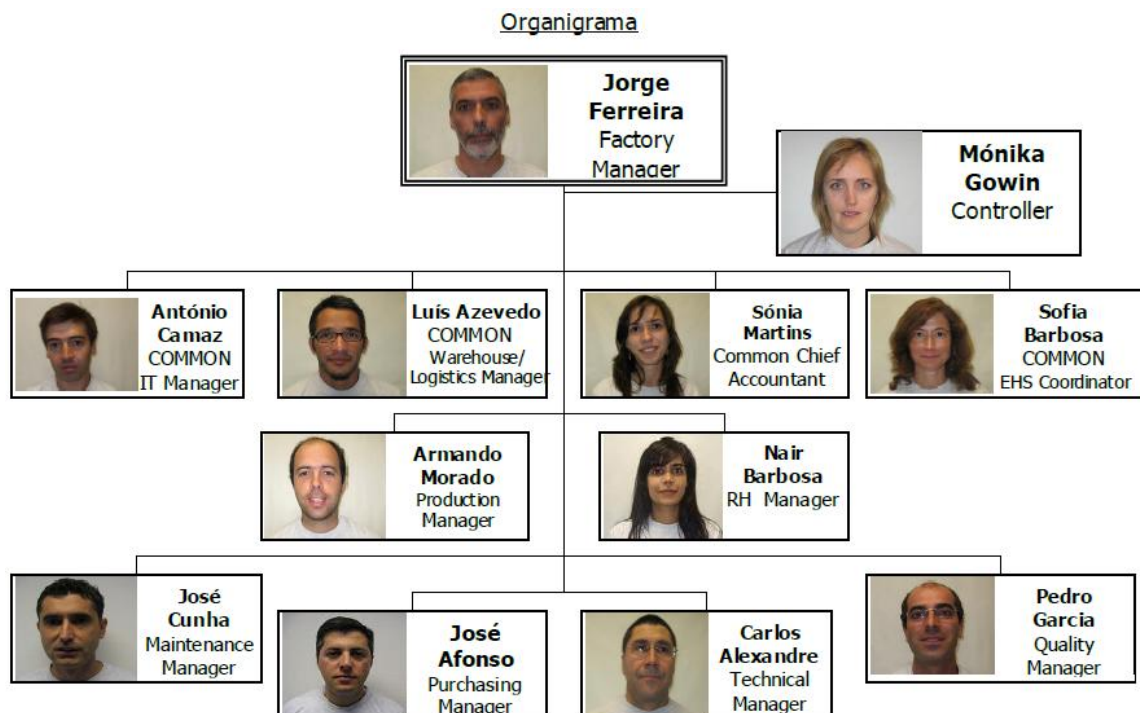


Ilustração 5- Organigrama da BOF  
Fonte: Elaboração própria.

### 1.3.2. Conceito de negócio da Swedwood

*“Criar um dia-a-dia melhor para a maioria das pessoas.”*

*“Oferecer uma gama ampla de produtos para o lar, funcionais e com design, a preços tão baixos que a maioria das pessoas poderá comprá-los.”*

O objectivo tem que abranger toda a casa, tanto no interior como no exterior, com mobiliário para instalar ou já instalado. A gama de produtos pode incluir um pequeno número de artigos para edifícios públicos e escritórios. Esta gama será sempre limitada para não comprometer o nível geral de preços. O seu esforço tem de ser sempre em determinados produtos essenciais dentro de cada grupo específico de produtos.

Assim, a "Swedwood deve estabelecer, executar e desenvolver as fábricas de móveis, onde a Swedwood pode criar e manter uma vantagem para a IKEA". O seu objectivo de negócio é aproveitar ao máximo todas as oportunidades para obter vantagens na produção de mobiliário e de distribuição para o benefício do comprador de móveis. O resultado é de móveis e componentes que ofereçam a melhor relação custo-benefício do mercado.

### 1.3.3. Produtos que comercializa

A Swedwood produz uma vasta gama de produtos onde inclui também o conhecido mobiliário IKEA. A BOF produz produtos como Lack Table 55x55, Vika Amon Lack Móvel TV, Lack Estante, Expedit Book Case, Lack table 90x55, Lack Wall Shelf, Expedit Book Case Mini. A PIGMENT produz roupeiros e portas de cozinha. Ambas as fábricas produzem estes e uma série de produtos e outros móveis, num total de cerca de 60 séries de móveis com até 120 itens diferentes por faixa.

#### Pax Birkeland



Ilustração 6 - Produtos que a Pigment comercializa  
Fonte: Swedwood



Ilustração 7 - Produtos que a BOF comercializa  
Fonte: Swedwood

### 1.3.4. Visão

*“A EXCELÊNCIA NA TRANSFORMAÇÃO DE MADEIRA EM MOBILIÁRIO.”*

Todos os aspectos do processo a partir da árvore na floresta para a peça de mobiliário em residências e escritórios de pessoas são essenciais para a Swedwood.

### 1.3.5. Valores

Os valores fundamentais são as *Pessoas*, a *Simplicidade*, o *Baixo-Custo* e *Empreendedorismo*, sendo estas fundamentais para a forma como a Swedwood vai efectuar o seu trabalho, pois devem inspirar e desafiar a mesma. O conteúdo e o significado dos seus valores são partes significativas da sua cultura corporativa. *“Estes são importantes na criação de uma sociedade em que estamos todos unidos por objectivos comuns e uma ambição partilhada.”*

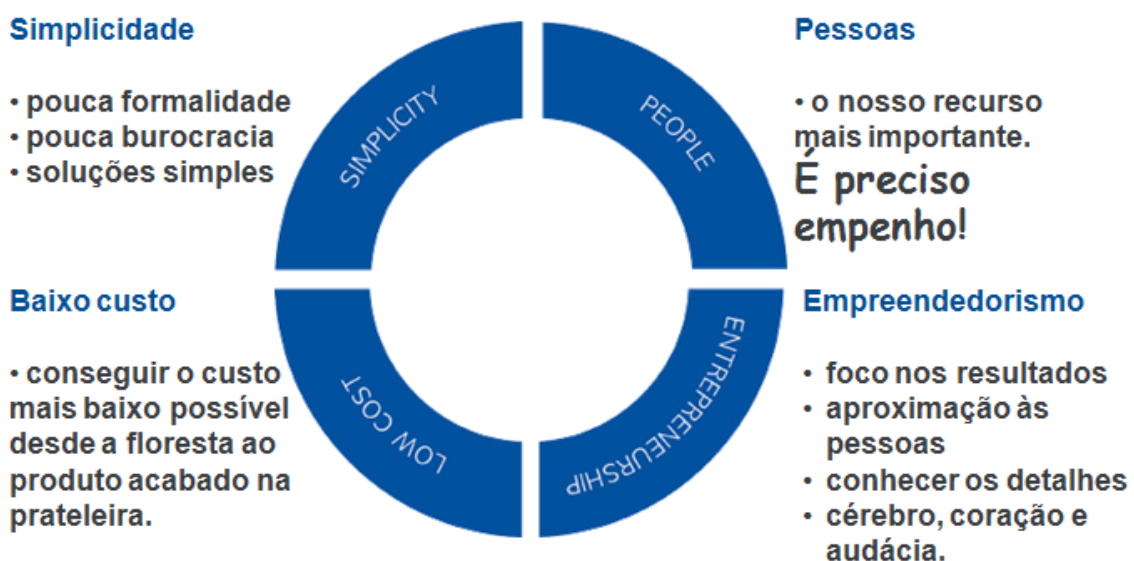


Ilustração 8- Valores fundamentais da Swedwood  
Fonte: Swedwood

- *Simplicidade* – A simplicidade é uma virtude. A pouca formalidade, a minimização a burocracia e as soluções simples reflectem a maneira de ser da Swedwood.

- *Baixo Custo* – A Swedwood é uma empresa que respeita o custo-consciência sempre em busca dos preços mais baixos possíveis na sua cadeia de valores – desde a árvore até ao produto acabado na prateleira.
- *Pessoas* – Os seus colaboradores são o recurso mais importante. As pessoas fazem a Swedwood.
- *Empreendedorismo* – A concentração nos resultados, os benefícios de uma pequena estrutura e o conhecimento dos detalhes permitem agir com cérebro, coração e audácia.

## II. Actividades Desenvolvidas



## **2. Actividades Desenvolvidas**

### **2.1. Trabalho desenvolvido**

Todo o trabalho desenvolvido ao longo do estágio curricular foi realizado na fábrica BOF na área de Recursos Humanos que passou por um conjunto de actividades que passo a enumerar e a descrever.

#### **2.1.1. Recrutamento & Selecção**

Conforme planeado uma das actividades que tive oportunidade de acompanhar, e mais tarde realizar sozinha, foi o Recrutamento & Selecção. Relativamente a esta actividade os procedimentos consistiam em:

- Registrar na base de dados (anexo nº 1) todas as Fichas de Candidatura (Anexo nº 2) ou Currículo Vitae (CV)

Este registo é feito com o primeiro e último nome do candidato, as suas habilitações, o seu contacto, a sua zona de residência, a sua data de nascimento (para assim ser mais fácil reconhecer o candidato) e, nomeadamente, para que função/área o candidato tinha perfil. Posteriormente, as fichas de candidatura e os CV são colocados em arquivos classificados por áreas/função. Todo este processo de registo é importante, pois quando existe a necessidade de procurar currículos para determinado departamento, recorre-se aos arquivos identificados para esse departamento.

Esta base de dados serve ainda para registar todos os aspectos relativos aos candidatos que se entenda serem relevantes, como por exemplo, se foi marcada entrevista ou dinâmica de grupo, se já não está interessado, se nunca foi possível contactá-lo, qual a disponibilidade para trabalhar por turnos alternados, etc..

Em suma, é de salientar a correcta inserção de dados e a sua contínua actualização como dois passos importantes neste processo uma vez que, é através dos mesmos, que se pode saber o que aconteceu a cada CV ou ficha de candidatura.

### ➤ Necessidades de Recrutamento

Quando surge um pedido de recrutamento para alguma função este é colocado no Mapa de Necessidades (Anexo nº 3) onde, por sua vez, se faz referência ao número de vagas que existem e, nomeadamente, em que área existe essa necessidade. É também preenchido no documento “Pedido de admissão de novos colaboradores” (Anexo nº 4) as necessidades do departamento, onde se especifica qual o perfil desejado para a vaga existente. Com esse documento início a procura nos arquivos dos CV que mais se adequam à função em falta, sendo assim feito um primeiro filtro de todos os CV. Como já referido, nenhum currículo é entregue para o responsável do departamento sem que este seja visto na base de dados dos candidatos.

### ➤ Processo de Recrutamento

Depois da pré-selecção são entregues os currículos ao Responsável da área para que este possa decidir quais os que mais lhe interessam. Tomada a decisão, insere-se na base de dados dos candidatos, no campo perfil do candidato, a data da entrevista, a hora e com quem será feita a mesma. Para além disto é preenchido uma documento – Script Dinâmica (Anexo nº 5) - que é anexado à ficha de candidatura ou ao CV.

Nessas entrevistas estará presente para além do candidato, o Responsável do Departamento e, quando possível, um colaborador do Departamento dos Recursos Humanos. Este processo de recrutamento está, normalmente, dividido em duas entrevistas. Uma primeira para conhecer o candidato e para explicar como a empresa funciona – fazendo-se nesse momento um filtro dos mais adequados para a função – e, uma segunda entrevista para expor o que temos para oferecer.

Todo este procedimento que referi anteriormente nas Necessidades de Recrutamento e no Processo de Recrutamento é usado quando esta necessidade é para funções de escritório. Contudo, quando a necessidade é para a produção, isto é, para a função de operador, o procedimento é distinto, passando por isso a explicar.

O processo que se reparte também por duas fases consiste, ao contrário do anterior, em realizar numa primeira fase uma dinâmica de grupo (jogo que é feito em grupo de oito candidatos) seguida de uma entrevista individual (ambos realizados no mesmo dia) que visa conhecer o candidato e explicar o modo de funcionamento da empresa.

A dinâmica de grupo acima referida (Anexo nº 6) tem como objectivo evidenciar o perfil do candidato. Isto é, como este se comportaria em trabalho de equipa e numa determinada situação de stress, desde uma função mais básica até uma função mais complexa. Devo salientar que a dinâmica

se torna fundamental na escolha de operadores, pois permite conhecer o candidato numa possível situação real de trabalho. Assim, esta dinâmica consiste num jogo onde participam oito candidatos. Neste jogo os candidatos vão ter que imaginar que estão a trabalhar numa fábrica de produção, mais concretamente numa linha de montagem em série onde terão que produzir com legos produtos iguais às amostras expostas na sessão sendo que, estes produtos são identificados pela sua cor base – azul, vermelho e amarelo (conforme Ilustração 9).

A linha de montagem é constituída por oito postos de trabalho, começando no armazenista de matérias-primas e terminando no fiel de armazém (Ilustração 10). Cada candidato vai exercer a função do lugar onde se sentou aleatoriamente. Contudo, nenhum candidato sai prejudicado pois a cada quatro minutos, tempo de cada série, os candidatos avançam uma cadeira para o seu lado direito, passando por todos os postos de trabalho. Desta forma, o jogo termina quando o armazenista de matérias-primas estiver no lugar do abastecedor de linhas. O mercado é representado por clientes (eu e a minha colega dos RH) que, de 20 e 20 minutos entregam cartões (encomendas) de diferentes cores solicitando o produto que desejamos. Para além de sermos clientes também exercemos o papel de observadoras. No final de cada série, o encarregado (papel interpretado pelo candidato que no momento exerce essa função) terá que explicar aos clientes, de forma detalhada, as encomendas. Por exemplo, no caso de o cliente ter entregue dez cartões (encomendas), o encarregado terá que explicar o que aconteceu a essa encomenda, nomeadamente o produto que ficou acabado/armazenado, o produto que tem defeito, o produto que ficou em linha e as encomendas pendentes.



**Ilustração 9 – Amostras dos produtos**  
Fonte: Swedwood



**Ilustração 10 – Linha de montagem**  
Fonte: Swedwood

A segunda fase consiste numa segunda entrevista para informar e clarificar sobre aquilo que a empresa tem para oferecer nomeadamente, salários e contratos.

Assim, quando existe necessidade de operadores para a fábrica é necessária uma procura de currículos em que o perfil se adequa à área da produção que tem essa mesma necessidade. Posteriormente, é feita a marcação de entrevista e dinâmica de grupo, inserindo-se de seguida na base de dados dos candidatos essa informação (hora e dia da dinâmica).

Em ambos os processos é sempre dada uma resposta ao candidato. Se, o candidato é recrutado para uma função de escritório estabelece-se contacto com o mesmo por via telefone, seja na primeira ou segunda entrevista, para informar da decisão. Se, por sua vez, o candidato é recrutado para a função de operador, e foi considerado *not ok*<sup>2</sup>(NOK) na primeira entrevista, é enviada uma mensagem para o telemóvel a informar do mesmo. Se por fim, o candidato é considerado OK<sup>3</sup> na primeira entrevista entra-se em contacto com o mesmo a fim de marcar uma segunda entrevista. Como resposta à segunda entrevista o candidato é sempre contactado para ser informado da decisão.

Todas estas decisões são inseridas na base de dados dos candidatos.

Ainda, relativamente a este processo que tive, uma vez mais, oportunidade de participar, interessa referir que sugeri a integração de um colaborador da área produção na dinâmica de grupo para que assim, e uma vez que estes têm mais conhecimento relativamente a estas funções no terreno, seja mais fácil e perceptível encontrar os candidatos com o perfil adequado para a função de operador. Esta proposta foi aceite, pelo que hoje, sempre que possível, um colaborador pertencente aquela área está presente nas dinâmicas de grupo.

### **2.1.2. Medicina no Trabalho**

A Swedwood tem uma assistência médica que é prestada por uma equipa de enfermeiros que asseguram os serviços diariamente durante 24 horas desde, as 23 horas de Domingo até as 23 horas de Sexta-feira, e um médico durante dois dias da semana. Ambas as assistências são gratuitas.

Relativamente a esta matéria, os RH têm a responsabilidade de marcar as consultas dos colaboradores quando solicitadas. Para isso, possui uma Instrução de Trabalho (IT) onde são descritas as tarefas necessárias para a marcação das consultas quando estas são decorrentes de acidentes de trabalho (Anexo nº 7) ou quando não são decorrentes de acidente de trabalho (Anexo nº 8).

---

<sup>2</sup> Não apto.

<sup>3</sup> Apto.

Assim, quando a consulta não é decorrente de acidente de trabalho, o colaborador deve solicitar autorização ao seu Responsável para a deslocação ao posto médico. Uma vez cedida essa autorização, o Responsável terá que contactar os RH a solicitar a consulta para que estes possam proceder à sua marcação com a enfermeira avisando, posteriormente, o Responsável da data e hora desta.

Os RH têm ainda a responsabilidade de proceder à marcação dos exames periódicos necessários e de informar o colaborador da data e hora destes.

Para além disto, são marcadas consultas e exames médicos sempre que são contratados novos colaboradores.

Relativamente a este ponto tive a oportunidade de actuar em todo este processo.

### **2.1.3. Formação**

Outro ponto que foi definido e que tive oportunidade de realizar foi a elaboração de dossiers técnicos pedagógicos. Todas as formações que são feitas na BOF têm que ser documentadas. Assim, quando o Responsável de algum departamento acha necessário que os seus colaboradores recebam formação em alguma área estes têm que solicitar a mesma aos RH.

Inicialmente é dado ao Responsável um documento a preencher - Plano da Formação (Anexo nº 9) – onde este tem que descrever a formação, quais os objectivos e os destinatários da mesma. Posteriormente, e depois de apresentado esse plano aos RH, é atribuída uma referência à formação e inserido na base de dados das formações (Anexo nº 10) não só a referência atribuída, como também o nome do formador, o tema, data de realização da mesma, assim como os destinatários da formação. É ainda fornecida toda uma documentação – Lista de presenças, Convocatória, Identificação do Formador, Avaliação do Formando(s) e Avaliação da Formação (Anexo nº 11) – para ser preenchida pelo formador e pelo formando(s). Depois de realizada a formação, o formador tem de entregar toda a documentação devidamente preenchida aos RH para que estes possam proceder ao arquivo da mesma. Passados três meses da formação dada, é realizada uma Avaliação da Eficácia da Formação (Anexo nº 12) para saber se os objectivos desta foram ou não atingidos. A avaliação da eficácia é elaborada pelos RH, de acordo com os objectivos da formação e tendo em conta os pontos a avaliar, sendo que quem realiza essa avaliação é o Responsável que acompanha mais de perto o colaborador.

Neste âmbito, sugeri que os critérios da avaliação da eficácia ao invés de serem medidos por uma escala de cinco níveis – Muito Fraco, Fraco, Suficiente, Bom e Excelente – o fossem a partir de uma escala de apenas quatro, para que o avaliador não tivesse tendência a centrar a sua avaliação e colocar Suficiente. Contudo, foi-me dito que por outro lado, esta será uma forma de o avaliador ter mais consciência da sua avaliação. Perante isto, foi mantida a escala de cinco níveis, considerando-se que a melhor atitude a tomar seria a de analisar com o máximo de rigor todas as avaliações e relativamente aquelas que apresentarem na sua maioria uma tendência central, iniciar um processo de revisão e conseqüente validação.

Aproveito aqui para referir que embora não estivesse no meu plano de estágio ministrar formação, tive a oportunidade de o fazer, o que foi muito positivo, pois permitiu-me adquirir um conjunto de competências inter-pessoais que se tornarão uma mais-valia na minha futura área de trabalho. Nesse sentido, tive a oportunidade de ministrar formação de Acolhimento e Integração aos candidatos que posteriormente se tornaram colaboradores da empresa em que tem como objectivo Integrar os novos colaboradores de forma a que, no final da Formação de Integração estes tenham uma visão global do funcionamento e responsabilidade na fábrica BOF.

No processo de acolhimento e integração dos colaboradores existem duas formações que podem ser ministradas: Formação de Acolhimento e Integração ou Factory Practice.

A primeira, que normalmente é utilizada quando se contrata operadores que entram em grupos de 5 a 20 pessoas, consiste numa formação de dois dias onde os novos colaboradores durante esses dias irão receber formação de todos os departamentos da fábrica. Assim, no seu primeiro dia, o(s) novo(s) colaborador(s) será recebido pelos RH, onde é dado todo o apoio no preenchimento de toda a documentação necessária para o seu processo. Posteriormente é apresentado um cronograma (Anexo nº 13) onde é explicado ao novo colaborador o que irá passar-se durante esses dois dias de formação. As formações iniciam-se, no primeiro dia, com a formação dos RH onde estes fazem uma apresentação da IKEA e da Swedwood em que são explicadas algumas regras fundamentais da fábrica. Após este momento, é tirada uma foto ao novo colaborador e também entregue uma farda de trabalho. No final da manhã o colaborador vai almoçar com os RH. Durante a tarde, o novo colaborador faz uma visita à fábrica com um responsável pertencente à produção. Desta forma, o dia termina com a formação do departamento da qualidade.

No segundo dia, o novo colaborador tem formação por parte do departamento técnico e do departamento de higiene e segurança no trabalho. Da parte da tarde, o novo colaborador, realiza um teste (Anexo nº 14) dado pelos RH que tem como objectivo verificar se os conteúdos das formações realizadas foram bem perceptíveis e compreendidos. Todo este processo termina com o novo colaborador a ser integrado na sua respectiva área, pelos RH.

A segunda formação, que normalmente é utilizada para novos colaboradores que irão desempenhar funções de escritório ou para colaboradores com escolaridade obrigatória e idade inferior a 18 anos, consiste numa formação de cinco dias onde o novo colaborador, para além de receber formação de todos os departamentos, terá a oportunidade de ir para o terreno e verificar na prática como funcionam as cinco áreas da produção – Cutting, Frames&Coldpress, Edgeband&Drilling, Lacquering, Packing e Warehouse<sup>4</sup>. Esta formação, tal como a anterior, inicia-se com os RH a acolher o(s) novo(s) colaborador(s), onde é dado o apoio no preenchimento de toda a documentação necessária para o(s) seu(s) processo(s) e realizada a apresentação da empresa.

Durante o meu estágio tive a oportunidade de conduzir todo este processo, assim como as tarefas inerentes ao mesmo.

#### **2.1.4. Administrativo**

Relativamente à parte administrativa, foi-me dada a oportunidade de acompanhar várias situações que até aqui me eram desconhecidas como por exemplo, o processo de execução de penhoras de salários - todo este processo acontece quando a empresa recebe uma ordem do tribunal para que seja deduzido uma percentagem, que vai depender do salário, do ordenado do colaborador em causa e seja transferido para o solicitador a quem o colaborador deve dinheiro - a realização de contratos de trabalho para os novos colaboradores e situações relacionadas com o pagamento da entidade seguradora em caso de acidentes de trabalho com o colaborador.

---

<sup>4</sup> Corte, Caixilho e Prensas, Orladora e Furadora, Pintura, Embalagem e Armazém

## 2.1.5. Comunicação

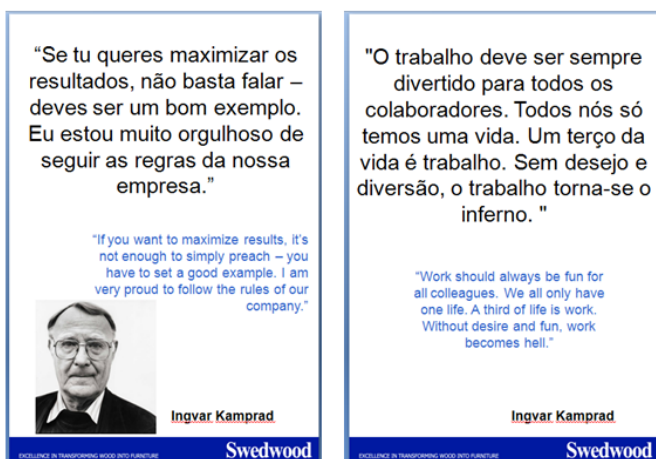
No que concerne à Comunicação, os RH possuem um quadro, colocado nos escritórios da fábrica, onde colocam toda a informação que querem que seja transmitida aos colaboradores. Neste quadro é colocado uma lista semanal dos colaboradores que fazem anos, concursos internos que estão a decorrer na fábrica, perdidos e achados, lista dos novos colaboradores, entre outros.



**Ilustração 11 - Quadro dos RH**  
**Fonte: Swedwood**

Assim, tive a oportunidade de elaborar toda a comunicação inerente aos RH.

Quanto ao apoio na actualização no quadro de RH, sugeri que nas micas afixadas nesse mesmo quadro, fossem colocadas frases de Ingvar Kamprad (conforme ilustração 12) para que quando estas não tenham qualquer informação, não fiquem vazias. Sendo que essa será ainda uma forma de passar uma mensagem aos colaboradores. Elaborei igualmente um quadro, que foi muito bem aceite pela minha tutora, que passou a ser colocado em todas as áreas de produção com o objectivo de passar informações rápidas aos colaboradores (Ilustração 13).



**Ilustração 12 - Exemplo das frases de Ingvar Kamprad**  
**Fonte: Elaboração própria**



**Ilustração 13 - Quadro colocado em todas as áreas da produção**  
**Fonte: Elaboração própria**



### 2.1.6. Organigrama geral da fábrica com fotografia

Relativamente a este ponto, devo mencionar que este não estava previsto no meu plano de estágio. Contudo, o mesmo foi-me proposto pela minha tutora e consistiu na elaboração de uma “revista” onde teria que constar o organigrama geral da fábrica e de cada departamento. A realização destes organigramas pressupôs a elaboração de uma ficha técnica para cada colaborador que englobava um conjunto de itens. Nomeadamente referências técnicas, fotografia, nome e respectiva função, assim como o número do trabalhador, conforme exemplo que se segue.



Ilustração 14 - Exemplo de uma ficha técnica para o organigrama  
Fonte: Elaboração própria

Assim, a revista foi elaborada da seguinte forma: a capa iria conter uma foto da Swedwood, como apresentação; posteriormente era apresentado o organigrama da fábrica seguido da planta da mesma e em cada página seria apresentado o organigrama de cada departamento existente na mesma; a última página iria conter a morada da Swedwood com o seu logótipo.

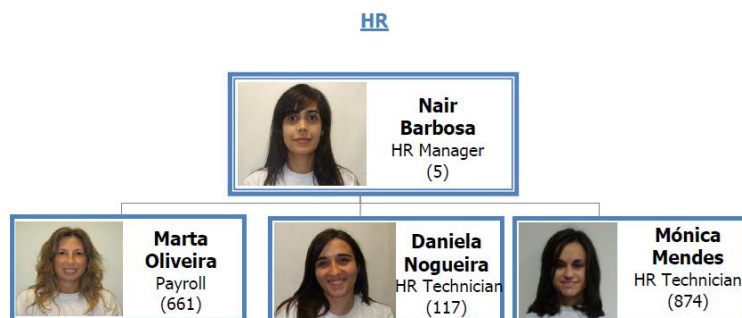


Ilustração 15 - Exemplo de o organigrama do Departamento de Recursos Humanos  
Fonte: Elaboração própria

O objectivo desta revista consiste em dar a conhecer aos visitantes todos os colaboradores da fábrica, qual o seu departamento e qual a sua posição hierárquica no mesmo.

### 2.1.7. Implementação da caixa de sugestões

A realização da caixa de sugestões foi, como tive já oportunidade de referir, proposta pela minha tutora e consistiu em elaborar todo um processo inerente às sugestões que fossem entregues pelos colaboradores.

Assim, comecei por elaborar um documento – A Minha Sugestão - (Anexo nº 15) no qual os colaboradores pudessem escrever a sua sugestão. Posteriormente, e para que os colaboradores fossem incentivados a dar as suas sugestões, coloquei em todas as mesas das salas de reuniões uma foto da sala e um desenho com a frase “*Já puseste a tua cabeça a trabalhar hoje?*” (conforme Ilustração 16 e 17).

Para além disto, elaborei uma Instrução de Trabalho (IT) que se trata de um documento que enumera as tarefas a serem realizadas quando é recepcionada uma sugestão, (Anexo nº 16) e uma base de dados (Anexo nº 17) onde são inseridas todas as sugestões dadas.

Todo o processo que desenvolvi e propus foi aceite, tendo sido já implementado na empresa.



Ilustração 16 - Capa colocada em todas as salas de reunião da BOF  
Fonte: Elaboração própria



Ilustração 17 - Capa colocada em todas as salas de reunião da BOF  
Fonte: Elaboração própria

### 2.1.8. Entrevista de saída

A Swedwood tem como prática, para todos os colaboradores que sejam demitidos ou se demitam da empresa, o preenchimento de uma Entrevista de Saída (Anexo nº 18) com o objectivo de perceber o que deve ser mudado na empresa. Nesta matéria, e por iniciativa própria sugeri uma alteração da mesma pois achava que esta não era a mais adequada. Isto porque, independentemente

da demissão ter sido iniciativa da Swedwood ou do colaborador as perguntas eram exactamente as mesmas para ambas as situações.

Perante isto, achei que a primeira alteração a ser feita deveria ser a divisão da entrevista de saída em cinco grupos. O primeiro grupo, a ser preenchido pelo colaborador em ambas as situações, iria dizer respeito à sua visão em relação à Swedwood, compensações e benefícios, desenvolvimento pessoal, formação, condições de trabalho e motivação. O segundo grupo, a ser preenchido pelo colaborador em que a demissão foi iniciativa do próprio, teria como objectivo perceber as razões da sua demissão. O grupo três, a ser preenchido pelo colaborador que fosse despedido pela Swedwood, teria como objectivo perceber se o *feedback* do seu trabalho lhe tinha sido transmitido pelo seu responsável e até que ponto o colaborador concordava com o mesmo.

Por fim, o quinto grupo, a ser preenchido pelos colaboradores em ambas as situações, serviria para estes fazerem algum comentário que achassem importante para a empresa. Para além de tudo isto, entendi que a entrevista deveria conter, no seu início, uma explicação relativa quer ao seu objectivo quer ao seu preenchimento. Será de referir que esta sugestão foi muito bem aceite pela minha tutora e, neste momento, é utilizada esta última versão. (Anexo nº 19)

### **2.1.9. Manual de Acolhimento**

Relativamente a este ponto, foi-me proposto pela minha tutora que elaborasse um Manual de Acolhimento uma vez que a empresa não tinha ainda construído nenhum.

Para isso, iniciei uma pesquisa para um melhor conhecimento da matéria, nos manuais da IKEA e de outras empresas. Depois de realizada esta pesquisa, elaborei um índice dos pontos que o manual deveria conter para assim ser mais fácil a percepção de algum ponto em falta.

Assim, o manual organizar-se-ia da seguinte forma: um texto inicial a explicitar os objectivos do manual de acolhimento, uma introdução que contém as informações necessárias para o primeiro dia do colaborador e a apresentação da Swedwood – Datas Históricas, Conceito de Negócio IKEA, Organização, História da Swedwood, O Grupo Swedwood, A Visão, Os Valores; a terceira parte iria conter informações gerais e regras fundamentais – Onde se situa a Swedwood, Organigrama, Parque de Estacionamento, Portaria, Feriados e Férias; o quarto grupo iria conter normas e procedimentos da Swedwood – Direitos do Colaborador, Deveres do Colaborador, Normas de utilização do cartão de

identificação, Horário de Trabalho, Serviços de Saúde, Remuneração, Avaliação de Desempenho, Ausência, Vestiários e Cantina.

Este manual foi aceite e, neste momento, é utilizado para apresentação da empresa aos novos colaboradores. (Anexo nº 20)

### 2.1.10. Absentismo

Apesar de não ser um dos objectivos mencionados no plano de estágio, o cálculo do absentismo da fábrica BOF foi um dos pontos que tive a oportunidade de realizar durante este estágio.

Assim, durante o tempo de estágio foi-me dada a tarefa de, no início de cada mês, calcular a taxa de absentismo de cada departamento e de cada área da produção. Esta informação era posteriormente colocada em todas as áreas da produção.

A taxa de absentismo é obtida da seguinte forma:

$$\frac{[(\text{Soma faltas do departamento/área}) \times 100]}{\text{Soma das horas que faltou}}$$

## Absentismo / Absence Frames & Cold Press

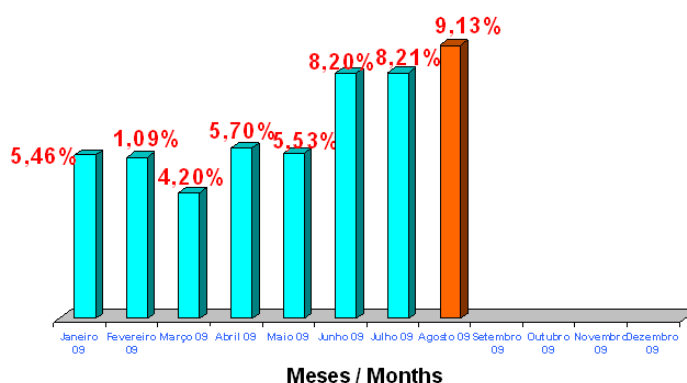


Ilustração 16 - Exemplo do cálculo de absentismo da área dos Frames & Coldpress  
Fonte: Elaboração própria

Para além de todas estas tarefas que foram descritas anteriormente, e que tive oportunidade de desempenhar, desenvolvi outras de pequena dimensão e que por isso não me parece que mereçam um destaque específico, como por exemplo, a utilização da base de dados para o fardamento onde são inseridas as características do mesmo e, a planificação de visitas de estudo solicitadas à empresa.

# Conclusão

É chegado o momento de fazer um balanço sobre o processo envolto neste trabalho e, nesse sentido, considero que este foi não só positivo como também, crucial para o complementar de aprendizagens realizadas nesta fase final do curso. Deste modo, considero que realizei não só os objectivos propostos como ainda, tive a oportunidade de atingir outros, na medida em que, devido às oportunidades, pude realizar outras tarefas e igualmente importantes que me permitiram saber o que sei hoje em termos práticos e reais no âmbito da Gestão de Recursos Humanos. Tal como refere Fernández-Aráoz, aprendi que “ *Uma tarefa crucial para os gestores é, pois, a de compreender como as organizações podem gerir pessoas de tal forma que aumentem a respectiva capacidade produtiva e criativa, ao mesmo tempo que mantêm em limites sustentáveis os custos associados ao trabalho.*” (52:2008)

Quero ainda, salientar a importância que as unidades curriculares tiveram em todo este percurso pois, permitiram-me possuir competências que se tornaram úteis na medida em que me preparou para determinados desafios que me foram colocados.

Em suma, a Gestão de Recursos Humanos fez e fará sempre parte do dia-a-dia capitalista em que vivemos e, nessa medida torna-se fulcral sabermos gerir todos os recursos tendo em vista o lucro e evolução mas nunca descurando dos interesses e direitos humanos. Porque para mim, um bom gestor de Recursos Humanos é aquele que oferece evolução e desenvolvimento económico à sua empresa e, simultaneamente, vê nos seus colaboradores a arte humana e por isso, necessariamente valorizada, como a chave essencial para o sucesso futuro.

# Bibliografia



- ✓ AAVV (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (1987) "*Recursos Humanos, o capital humano das Organizações*" – Editora Atlas.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de Recursos Humanos*, 2.º Edição. São Paulo. Atlas, 1981.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos na Empresa*, São Paulo. Atlas, 1979.
- ✓ Documentos da fábrica BOF

**Sites Consultados:**

[www.swedwood.com](http://www.swedwood.com)

