



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A Gestão de Recursos Humanos na *Fnac* Colombo

Ana Margarida Contreiras Batista nº 37282

Orientadores:

Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes (ISEG)

Doutora Catarina Isabel Marques Graça (*Fnac* Colombo)

Júri:

Presidente: Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Vogal: Professora Doutora Natividade Helena Mateus Jerónimo

Novembro/2011

RESUMO

O presente relatório surge no seguimento do estágio que realizei, no Departamento de Recursos Humanos da *Fnac* do Colombo, no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e ostenta como objectivo principal descrever e analisar as actividades que desenvolvi ao longo dos cinco meses de estágio.

De uma forma genérica, este relatório divide-se essencialmente em cinco secções. A primeira trata-se de uma secção introdutória ao relatório. A segunda secção refere-se ao enquadramento teórico de algumas práticas de GRH com as quais tive maior contacto ao longo do estágio, nomeadamente: Recrutamento e Selecção, Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, e Práticas Administrativas de GRH. Na terceira secção, de carácter prático, apresento a empresa e descrevo as actividades desenvolvidas e as respectivas práticas de GRH, dividindo-as em actividades técnicas e actividades administrativas. Na quarta secção realizo uma breve análise das práticas descritas à luz do enquadramento teórico. E, por fim, na quinta secção teço algumas conclusões relativamente ao estágio e procedo a uma avaliação pessoal do mesmo.

Como conclusão pode-se referir que na *Fnac* Colombo o Departamento de RH possui um papel crucial; que algumas práticas de GRH, de carácter técnico, se encontram bastante desenvolvidas; mas que, no entanto, existe um grande número de tarefas administrativas realizadas no dia-a-dia deste Departamento.

Palavras-chave: Recrutamento e Selecção, Acolhimento e Integração, Formação e Desenvolvimento, Gestão Administrativa dos Recursos Humanos.

ABSTRACT

This document reports my internship at *Fnac* Colombo, in the Human Resources Department. The internship was part of the Master's degree in Human Resources Management, at ISEG/UTL. The reports' main goal is to describe and analyze the activities which were developed during the internship.

The text is divided into five sections. The first one presents the introduction. The second one puts forward the theoretical framework related to the HRM practices with which I had more contact during the internship, namely: Recruitment and Selection, Integration, Training and Development, and Administrative Practices of Human Resources Management. In the third section, *Fnac* is described, as well as the activities developed during the practitioner period. In the fourth section I briefly analyze the aforementioned practices in light of a theoretical frame. Finally, in the fifth section, I deliver a few conclusions regarding the internship and present a brief personal evaluation.

The main conclusion of my contact in *Fnac* can be subsumed as follows: *Fnac*'s HR Department plays a critical role at *Fnac* Colombo; the technical HRM practices are well developed; yet, at the same time, there is a great number of administrative chores to get done on the daily basis of this Department.

Keywords: Recruitment and Selection, Integration, Training and Development, Administrative Management of Human Resources.

AGRADECIMENTOS

Na verdade este relatório é fruto da contribuição de algumas pessoas, sem as quais, directa ou indirectamente, a realização do mesmo não teria sido possível. Por isso, gostaria de deixar o meu profundo agradecimento:

Ao meu orientador no ISEG, o Professor Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes, não posso deixar de agradecer o facto de me ter aceite como sua orientada, de me ter ajudado a reflectir sobre a melhor opção de estágio e de me ter auxiliado com a sua sapiência, prontidão, sugestões e recomendações.

À minha orientadora na *Fnac*, a Doutora Catarina Isabel Marques Graça, agradeço a hipótese que me deu 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 ter transmitido a imagem de uma boa Gestora de Recursos Humanos. Será sempre uma grande referência para mim!

A todos os colaboradores da *Fnac* do Colombo, 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 do mundo *Fnac* durante os cinco meses de estágio.

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. Ao meu irmão pela força e admiração demonstrada ao longo do meu percurso académico e pelo bom ambiente que me proporcionou durante a realização deste trabalho. A toda a minha família pela seriedade com que sempre encararam os meus estudos e, principalmente, esta fase.

Ao Ricardo 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.

Bem-haja a todos! E obrigada por me terem feito chegar onde cheguei.

ÍNDICE

1. Introdução.....	7
2. Enquadramento Teórico	8
2.1. Práticas Técnicas de Gestão de Recursos Humanos.....	8
2.1.1. Recrutamento e Selecção.....	8
2.1.2. Acolhimento e Integração.....	11
2.1.3. Formação e Desenvolvimento	13
2.2. Práticas Administrativas de Gestão de Recursos Humanos.....	15
2.3. Súmula Conclusiva e Ponte para a Próxima Secção.....	15
3. Enquadramento Prático	17
3.1. Apresentação da Empresa	17
3.1.1. A <i>Fnac</i> e o Grupo <i>Pinault Printemps</i>	17
3.1.2. Origem, Conceito e Produtos <i>Fnac</i>	17
3.1.3. Visão, Missão e Valores	18
3.1.4. <i>Fnac</i> em Portugal	19
3.1.4.1. <i>Fnac</i> Colombo	20
3.2. Actividades Desenvolvidas na <i>Fnac</i> Colombo	22
3.2.1. Actividades Técnicas.....	22
3.2.1.1. Recrutamento e Selecção	22
3.2.1.2. Acolhimento e Integração	25
3.2.1.3. Formação e Desenvolvimento	27
3.2.2. Actividades Administrativas.....	30
4. Análise das Práticas de GRH à Luz do Enquadramento Teórico	32
5. Conclusão Crítica.....	34
6. Referências	36

7. Anexos.....	37
Anexo 1. Sectores do Grupo PPR	37
Anexo 2. Lojas <i>Fnac</i> em Portugal e Respectivo Ano de Abertura	38
Anexo 3. Organigrama da <i>Fnac</i> Colombo.....	39
Anexo 4. Processo de Recrutamento e Selecção (esquema lado esquerdo)	40
Anexo 4.1. Processo de Recepção e Triagem de CVs (esquema lado direito)	40
Anexo 5. Processo de Integração “ <i>Fnacticos em Construção</i> ”	41
Anexo 6. Fichas de Balanço do Processo de Integração	42
Anexo 7. Academia <i>Fnac</i>	43
Anexo 8. Exemplo de Percurso de Formação	44
Anexo 9. Fases do Ciclo de Formação e Respectivas Actividades Desenvolvidas	45
Anexo 10. Exemplo de Folha de Horas.....	46

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, mais concretamente, para a obtenção do grau de Mestre, existe a obrigatoriedade de realizar um Trabalho Final de Mestrado (TFM) numa de três hipóteses: dissertação, trabalho de projecto, relatório de estágio. Neste sentido, optei por realizar estágio e apresentar o presente relatório no âmbito do TFM porque, antes do mesmo, não possuía experiência profissional na área da Gestão de Recursos Humanos. Assim, respondi a um anúncio colocado na Bolsa de Emprego do ISEG para estágio no Departamento de Recursos Humanos da *Fnac* do Colombo, acabando por ser seleccionada para o mesmo.

Dos cinco meses passados na *Fnac* do Colombo surge este relatório que pretende descrever e analisar as actividades desenvolvidas ao longo do referido período. Tendo em conta que o estágio decorreu num Departamento de Recursos Humanos e não numa área específica da GRH desenvolvi diversas actividades em várias áreas da GRH, no entanto, optei apenas por seleccionar as práticas de Recrutamento e Selecção, Acolhimento e Integração, Formação e uma breve descrição das Actividades Administrativas, por terem sido as áreas, nas quais, desempenhei mais tarefas.

Assim, este relatório começa por fazer o enquadramento teórico das práticas de recrutamento e selecção; acolhimento e integração; formação; e práticas administrativas. Depois far-se-á a apresentação da *Fnac* Portugal e afunila-se para a *Fnac* Colombo. De seguida descrevem-se, pormenorizadamente, as práticas de GRH e as actividades desenvolvidas durante o estágio. Posteriormente serão analisadas as práticas referidas à luz da teoria apresentada no enquadramento teórico. E, por fim, será realizada uma conclusão crítica, onde se insere uma avaliação pessoal do estágio.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. PRÁTICAS TÉCNICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1.1. RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Tendo em conta que hoje em dia as organizações operam num ambiente cada vez mais competitivo, extremamente volátil e em constante mutação, torna-se impreterível que as organizações detenham capacidade de se adaptar às mais diversas contingências e que, apesar das mesmas, consigam atingir elevados desempenhos. Porém e como salienta Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Marques (2008) um dos factores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade dos seus recursos humanos. Ora o processo de recrutamento e selecção detém um papel de grande relevo na atracção e escolha desses recursos humanos.

Recrutamento e selecção representam dois conceitos distintos que, ainda assim, se complementam e que devem ser tomados como duas fases do mesmo processo – a introdução de recursos humanos numa organização (Torrington, Hall e Taylor, 2005). De acordo com considerações de Gomes et al. (2008) e de Peretti (2007) o recrutamento pode ser definido como o conjunto de práticas processuais que uma organização realiza, com o intuito de identificar um grupo considerável de candidatos (potenciais membros talentosos), atraindo-os para posterior selecção e pretensa retenção. Por seu turno, Torrington et al. (2005) define recrutamento como o processo de localizar, identificar e atrair candidatos capazes e interessados em preencher postos disponíveis na organização. Ao invés das outras definições, esta última não coloca ênfase na retenção. Por selecção entenda-se o processo de escolha, a partir de um conjunto de candidatos, de um indivíduo para preencher o posto disponível. A tarefa da selecção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aquele que tenha maiores probabilidades de se ajustar ao cargo vago (Torrington et al., 2005).

O processo de recrutamento é constituído por várias fases e sub-fases, sendo que à luz dos aportes teóricos de Torrington et al. (2005) compõem o processo de recrutamento oito fases que são interdependentes e que se inter-influenciam. A primeira etapa consiste na **análise da situação de recrutamento**, sendo que esta fase consiste em diagnosticar o ambiente externo e o ambiente interno, de modo a estabelecer o contexto no qual o recrutamento ocorre. A segunda fase consiste na **análise do posto de trabalho a preencher** e a terceira consiste na **identificação dos critérios para avaliar os potenciais candidatos**, nestas duas fases é muito importante o papel da análise e descrição de funções pois esta permite a descrição acerca das principais actividades (mais concretamente atribuições, métodos e objectivos); identifica as principais tarefas de uma função; descreve as competências necessárias para desempenhar as

actividades; e fornece a importância relativa dos componentes da função (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

A quarta fase é a **identificação de potenciais fontes de candidatos**, as quais poderão ser internas ou externas. Fontes de recrutamento internas são aquelas que dizem respeito aos indivíduos actualmente empregados na organização e que por interesse desta, ou deles próprios, demonstram disponibilidade para se movimentarem. Pelo contrário, fontes de recrutamento externas são as que dizem respeito a indivíduos não empregados actualmente na organização. Há que ter em conta que ambas as fontes possuem vantagens e desvantagens, de modo que o recurso ao recrutamento misto (que constitui outra fonte de recrutamento) pode ser uma boa forma de se contornar as insuficiências de cada uma destas fontes. O recrutamento interno apresenta como vantagens ser mais económico e rápido; apresentar maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas; no entanto, a fixação no *modus vivendi* instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação. O recrutamento externo apresenta como vantagem a entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa, no entanto, é um processo mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno (Sousa et al., 2006).

Na quinta fase do processo de recrutamento há que **especificar possíveis técnicas para atingir as fontes definidas**. Ao nível das fontes de recrutamento interno pode-se destacar técnicas, tais como: transferências de pessoal (mobilidade horizontal), promoções de pessoal (mobilidade vertical) e transferências com promoções (mobilidade horizontal e vertical simultaneamente). Ao nível do recrutamento externo existem inúmeras técnicas que se podem usar em função dos interesses: arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos; apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; contactos com universidades, escolas, associações de estudantes; anúncios nos *mass-media*; anúncios nos locais públicos da empresa; feiras de emprego; visitas às escolas e universidades; contactos com os centros de emprego; agências de emprego; *head-hunters* (consultores de recrutamento de executivos/talentos); e-recrutamento/recrutamento on-line (é utilizado de duas formas: centrado no site do empregador e através de ciber-agências).

A sexta fase consiste na **selecção das fontes e técnicas mais apropriadas para cada caso**. Note-se que apesar das diversas fontes de recrutamento (interno, externo e misto) e da vastidão de técnicas de recrutamento (supra-listadas), o importante é adequá-las às situações e contextos circunstanciais, às orientações da organização (financeiras e de gestão de recursos humanos), ao resultado da análise de funções, tendo sempre em conta o balanço entre as vantagens e desvantagens de cada uma. Numa sétima fase há que **realizar as actividades**

inerentes às fontes e técnicas escolhidas (preparação logística e/ou informacional/documental), por exemplo, se uma empresa optar pela fonte de recrutamento externo e pela técnica do anúncio terá, então, que realizar as actividades inerentes à fonte e técnica referida que, neste caso, passam sobretudo pela preparação de um anúncio e pela escolha do(s) meio(s) de divulgação do mesmo. Por fim, o processo de recrutamento encerra na **listagem dos candidatos elegíveis para o processo de selecção** (oitava fase), recebidas as candidaturas o passo final do processo de recrutamento será listá-las, fazendo uma triagem, para que se possa dar início ao processo de selecção.

Segundo Torrington et al. (2005) o processo de selecção desdobra-se em quatro etapas sequenciais e interdependentes, que de seguida se apresentam. A primeira etapa consiste na **definição dos critérios de selecção** e, neste sentido, deve-se avaliar a adequação do candidato à organização, à equipa/grupo funcional e ao cargo a ocupar (nesta etapa torna-se importante ter em conta a cultura da organização, os atributos valorizados pela mesma e as características do cargo a ocupar a fim de confrontar estes dados com a personalidade, atitudes, flexibilidade, empenho e objectivos do candidato).

Na segunda fase do processo de selecção procede-se à **aplicação dos instrumentos de selecção**, neste sentido, podem ser utilizadas diversos instrumentos, nomeadamente, *curriculum vitae*, fichas de candidatura (geralmente utilizadas para ter uma forma estandardizada de resumir o CV dos candidatos), referências, portfólio (utilizados em funções específicas), testes individuais, testes de grupo, entrevistas, *assessment centers* (metodologia que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas) e responsabilidade civil (registo criminal, teste de uso de drogas).

Os testes constituem um dos métodos mais utilizados, no entanto, devem ser escolhidos de acordo com o tipo de cargo a preencher. Existem testes individuais como os de personalidade, inteligência geral, aptidões particulares, conhecimentos técnicos ou de cultura geral. Por seu turno, os testes em grupo servem para identificar o papel de cada candidato no grupo e verificam várias capacidades e competências dos candidatos, por exemplo, relacionamento com outros, capacidade de influenciar os outros, expressão verbal, raciocínio lógico e argumentação, e resolução de novos problemas. As entrevistas constituem o instrumento mais comumente utilizado, que segundo Sousa et al. (2006) permite avaliar algumas competências (nomeadamente comportamentais), fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum*, iniciar algum ajustamento de expectativas e informar o candidato sobre a função, a organização, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento. Contudo, as entrevistas devem ser utilizadas com cautela porque podem não ser, por si só, um bom preditor

da adaptação do candidato à organização e do seu desempenho futuro. Assim, recomenda-se que a entrevista seja conjugada com outros instrumentos de selecção.

A terceira fase deste processo consiste na **recolha de informação sobre os candidatos**. Por fim, a quarta e última fase do recrutamento é a **análise de informação para a escolha do candidato**. Finda esta análise é, então, seleccionado o candidato que aparentemente é mais adequado à função em questão.

Por fim, mas não menos premente, emerge a questão da avaliação do recrutamento e selecção. Segundo Torrington et al. (2005), o recrutamento deve ser avaliado numa óptica holística, auditando-se as fontes (segundo utilidade, adaptação, acessibilidade e custo), os custos e, por fim, o número e qualidade dos indivíduos recrutados. Ao nível da avaliação do processo de selecção, os mesmos autores, sugerem alguns indicadores genéricos que podem proporcionar uma avaliação do processo de selecção, note-se: adequação da pessoa ao cargo e decorrente satisfação com o mesmo; rapidez do colaborador em ajustar-se às funções; menores investimentos ou esforços em formação, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo; maior estabilidade do pessoal; e maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal.

2.1.2. ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO

Uma vez tomada a decisão de admitir um candidato, é necessário assegurar, nas melhores condições, o seu acolhimento e integração. Acolher e integrar um novo colaborador consiste em fornecer-lhe condições para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização, pelo que são estes processos que lhe irão dar a conhecer a organização, que o irão acolher no grupo, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização. A admissão numa nova organização representa, para o novo colaborador, um período de aprendizagem de novas tarefas associadas a uma nova função que acarreta ansiedade ao novo membro, sobretudo, nos primeiros dias. Por isso, e conscientes desta ansiedade inicial, muitas organizações dispõem de programas de acolhimento e integração. Enfatizando a importância de existir um plano de acolhimento e integração formalizado, Caetano e Vala (2007) salientam que tanto o êxito como o fracasso individual, em contexto organizacional, dependem largamente das interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o dia da sua admissão.

Porém, nem sempre as organizações atribuem a importância que este processo deve ter, não dedicando tempo nem recursos à sua preparação e planeamento (Sousa et al., 2006). Nas organizações que possuem planos de acolhimento e integração formalizados, a integração é, normalmente, facilitada pela presença de um tutor responsável pelo acompanhamento e

aconselhamento do novo colaborador durante o período de adaptação. É de notar que o período de acolhimento se restringe à entrada do indivíduo na organização e o período de integração dura mais tempo que o acolhimento, podendo estender-se durante vários meses.

Segundo Torrington et al. (2005) os procedimentos de acolhimento e integração englobam dois níveis: **acolhimento na empresa**, que inclui, visita, informações gerais, informações sobre segurança, entrega de um dossier e formalidades administrativas; e **acolhimento no serviço**, que compreende, visita detalhada, apresentação do posto de trabalho e formação específica.

De acordo com aportes teóricos de Sousa et al. (2006) os processos de integração de novos colaboradores nas organizações podem assumir diversas formas independentes ou complementares: distribuição de um **Manual de Acolhimento** ou de outros documentos apropriados; realização de um *turn around* pela empresa, que permita ao novo colaborador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização; **formação de acolhimento e integração** do novo colaborador. Relativamente ao **Manual de Acolhimento** pode-se referir que este é um instrumento que ajuda o novo colaborador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. No *turn around* pela empresa é imprescindível, por um lado, existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização porque é um gesto que reconhece a importância que a empresa atribui ao novo colaborador e, por outro lado, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais/departamentos da empresa. A **formação de acolhimento e integração** pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o colaborador e a organização, e pode ser de três tipos: formação técnica; de mercado; comportamental.

Durante a fase de integração é imprescindível existir acompanhamento e avaliação do novo colaborador sob pena de colocar em risco todo o processo. Esta avaliação tem como principal objectivo acompanhar a evolução do novo colaborador na empresa e é importante para ajudar a fazer reajustamentos e determinar se é possível e desejável a continuação na empresa, quer por parte do colaborador quer por parte da empresa (Sousa et al., 2006). É importante que durante o processo de integração o novo colaborador realize uma auto-avaliação do seu próprio desempenho e que, a par disso, a chefia directa também o avalie.

Apesar de todos os aspectos anteriormente referidos, importa salientar que os processos de integração possuem uma forte dimensão informal, sobretudo, nas empresas em que não se verifica a existência de um processo de integração formalizado. No entanto, mesmo nas empresas em que este processo se encontra formalizado o papel da integração informal é sempre muito relevante. Nas organizações em que o processo é meramente informal o novo colaborador

está muito sujeito à influência do grupo, pelo que não há sempre garantias para a organização que esteja a ser conduzido no “bom caminho” (Caetano e Vala, 2007).

2.1.3. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Gomes et al. (2008) numa perspectiva ampla 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. Por sua vez, estes 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 objectivos organizacionais, nomeadamente, potenciar o desempenho, não só dos colaboradores, mas também da própria organização.

Neste sentido, importa realçar que a formação acarreta benefícios para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. Em termos de benefícios para os indivíduos (Arthur, Bennett, Edens e Bell, 2003) permite a aquisição de conhecimentos aplicáveis à sua função, potencia a aprendizagem das regras, comportamentos, aspectos mais técnicos e operacionais e ainda uma visão mais abrangente da empresa. Por seu turno, Aragón-Sánchez, Barba-Aragón e Sanz-Valle (2003) investigaram a relação entre formação e desempenho organizacional tendo os resultados indicado que algumas técnicas de formação, incluindo formação *on-the-job* e formação em sala, estavam positivamente relacionadas com a maioria das dimensões de eficácia e rentabilidade organizacional. Genericamente, o corpo de literatura neste domínio conduz-nos à conclusão de que os esforços de formação produzem melhorias na qualidade da força de trabalho, que por sua vez é um dos mais importantes contributos para o crescimento económico nacional (Aguinis e Kraiger, 2009). Não obstante a formação também acarreta custos, sobretudo, para as organizações que são quem suporta a maioria dos encargos (Leeuwen e Praag, 2002), por isso, torna-se imperativo que o processo de formação seja bem planeado e implementado, de modo que os seus benefícios se sobreponham aos custos.

Importa salientar que a formação intervém em vários domínios. Assim e segundo Gomes et al. (2008), a formação procura obter resultados em três aspectos 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. Segundo os mesmos autores, existem três tipos de métodos formativos: o método de conteúdo que visa a transmissão de conhecimentos ou informações, através de técnicas expositivas e directivas (que são as mais comumente utilizadas), como a transmissão oral,

conferências, filmes ou leituras; já o método de processo pretende, não só uma mudança de atitudes, mas também desenvolver as capacidades interpessoais, através de técnicas como o *role-playing*, exercícios de grupo e jogos de gestão; por fim, os métodos mistos têm como objectivo a transmissão de conhecimentos e a mudança de atitudes, podendo isto decorrer através de formação *on-the-job*, rotação de funções, *e-learning*, *coaching* ou mesmo *mentoring*.

No que concerne às etapas/fases do ciclo formativo, torna-se pertinente referir e explicitá-las, uma vez que estas se revestem de suma importância, na medida em que representam a razão da formação, como um processo organizado e sistemático. Segundo Gomes et al. (2008) note-se que o ciclo de formação é composto por uma fase considerada fase zero e mais quatro fases.

A fase zero consiste numa fase preparatória que visa o **alinhamento entre as políticas de formação e a estratégia da organização**. A primeira fase corresponde à **identificação ou ao diagnóstico das necessidades de formação** e prende-se uma análise ao nível organizacional, operacional e individual. A segunda fase é a **programação**, e não é nada mais que o planeamento da formação, onde estão presentes os objectivos claros sobre o que os formandos deverão adquirir no final da formação, ou seja, na programação deverão estar presentes: os objectivos da formação, a identificação de quem deverá receber a formação e quem deverá ser o formador, dos conteúdos da formação, a localização e horário da formação, os métodos e recursos da formação, e os custos da mesma. A terceira fase é a **execução** e traduz-se na efectivação da formação, estando fortemente dependente de factores 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 surge a quarta fase, a **avaliação**, que serve para a reflectir acerca das estratégias de formação e da aquisição de conhecimento por parte dos indivíduos.

No âmbito da fase de avaliação da formação, salienta-se o modelo da avaliação a quatro níveis (Kirkpatrick, 2005). Este mesmo autor propõe que a avaliação da formação seja elaborada de forma sequencial e com base em quatro níveis. O primeiro nível (**reação**) diz respeito à reacção dos formandos (incluindo informação inerente à opinião dos participantes, em termos dos materiais utilizados, do formador, da metodologia pedagógica e dos conteúdos). O segundo nível (**aprendizagem**) tem que ver com a eficácia da formação em termos dos resultados de aumento de conhecimentos, mudança de atitudes e aumento das competências/capacidades. Já o terceiro nível (**comportamento**) tem que ver com a transferência das competências técnicas ou comportamentais para o local de trabalho. O quarto e último nível (**resultados**) avalia os impactos financeiros e operacionais da formação (qualidade de serviço, produtividade, volume de vendas, erros, acidentes e custos).

Em suma, pode-se referir que a formação se reveste de extrema importância para os indivíduos, para as organizações e para o próprio desenvolvimento dos países, sendo evidentemente, uma prática de gestão do capital humano, que consolida e reinventa a vantagem competitiva para as partes que dela beneficiam.

2.2. PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

No subcapítulo anterior dividiram-se em sub-pontos as práticas de GRH, no entanto, por este subcapítulo ser menos rico em termos de conteúdo far-se-á apenas um pequeno enquadramento às práticas em termos gerais.

Note-se que a **gestão administrativa dos recursos humanos ocupa uma dimensão muito vasta e importante quando se trata de gerir o capital mais valioso das organizações**. Várias actividades compõem a gestão administrativa do pessoal: “registo, acompanhamento e controlo de dados individuais e colectivos dos colaboradores - arquivo de dossiers, ficheiros de base, actualização dos movimentos, estatísticas de efectivos; manutenção dos documentos e registos impostos por lei; aplicação das disposições legais e regulamentares na empresa; relações com os serviços administrativos do emprego, da Segurança Social e da Inspeção do Trabalho [actualmente ACT]; gestão e processamento dos salários; cálculo dos encargos sociais - Segurança Social, seguros particulares para certas categorias de pessoal; cálculo e distribuição de benefícios sociais próprios da empresa e gestão das actividades de assistência ao pessoal” (Peretti, 2007, p. 70).

Note-se que as actividades supracitadas possuem um grande volume em termos de trabalho, sobretudo, se nas organizações existirem diversas categorias de pessoal e horários diferentes. Torna-se, pois, imperativo criar diversas listagens, verificações e controlos com prazos e periodicidades rigorosos, e acresce que a boa imagem dos Departamentos de RH está dependente do cumprimento correcto e atempado de todas as actividades.

2.3. SÚMULA CONCLUSIVA E PONTE PARA A PRÓXIMA SECÇÃO

Neste sub-ponto pretende-se realizar uma breve reflexão pessoal e conclusão acerca das práticas enquadradas teoricamente, bem como fazer uma ponte para a secção prática. Como se constata foram, anteriormente, apresentadas algumas práticas centrais de GRH que, como tal, estão ligadas ao recurso essencial e mais valioso das organizações: os indivíduos.

Conclusivamente, a condução adequada de processos de Recrutamento e Selecção é importante para as organizações garantirem que, de facto, atraem e escolhem os candidatos mais talentosos. Por sua vez, o Acolhimento e a Integração são imprescindíveis para que as organizações consigam com a maior celeridade e nas melhores condições que o novo colaborador se adapte, quer à empresa, quer à função. Por seu turno, a formação serve (não só no período de integração como ao longo de todo o percurso do indivíduo na organização) para que este desenvolva os conhecimentos e as competências necessárias ao exercício da sua função. Paralelamente, a gestão administrativa dos recursos humanos vai sendo uma constante durante o desenvolvimento destas actividades técnicas de GRH.

Ao longo do enquadramento teórico as práticas foram apresentadas isoladamente, no entanto, pretendo salientar a existência de uma componente sequencial e de interligação entre as mesmas, note-se que o Recrutamento e a Selecção, culminarão no Acolhimento e Integração que, por sua vez, implicarão Formação, mas todas estas práticas exigem, no seu decorrer, a execução de tarefas de teor administrativo. Assim, considero que o sucesso organizacional não está dependente, única e exclusivamente, da aplicação adequada de cada uma destas práticas por si só, mas também da interligação entre as mesmas. Imagine-se que um novo colaborador foi recrutado e seleccionado, mas findo este processo (mesmo que este tenha decorrido de forma satisfatória) é necessário dar seguimento a outras práticas, assim, há que desenvolver um processo de admissão e acolhimento desse novo colaborador, durante o acolhimento é necessário conceder formação ao colaborador e, acresce que, ao longo de todos estes processos o cumprimento de tarefas administrativas vai sendo regular. Por isso, é que se deve pensar, em todas as práticas de GRH, não de forma isolada e estanque mas no conjunto e sintonia entre todas elas.

Acresce que as práticas de GRH servem para valorizar o capital humano, pelo que todas são primordiais e, por isso, nenhuma deve ser esquecida. As práticas complementam-se entre si em prol dos indivíduos e das organizações, não obstante, é imprescindível que todas as práticas de GRH estejam estrategicamente alinhadas com os principais vectores corporativos e mesmo estratégicos da empresa, ou seja, a missão, a visão, os valores, a cultura, os objectivos de negócio, as políticas corporativas e o posicionamento estratégico.

Face a um ambiente de extrema mutabilidade, os recursos humanos são, de entre todos os recursos organizacionais, o principal factor de vantagem competitiva e sucesso de uma organização. Por isso, é necessário em ambiente organizacional estabelecer uma adequação entre premissas teoricamente válidas e opções assumidas na prática. Neste sentido, e fazendo a ponte para a próxima secção, iremos ver como é que, na empresa em questão, a teoria é ou não um fio condutor da prática.

3. ENQUADRAMENTO PRÁTICO

3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

3.1.1. A *FNAC* E O GRUPO *PINAULT PRINTEMPS*

A *Fnac*, cuja actividade principal recai sobre a promoção e venda de produtos de carácter cultural e tecnológico, pertence ao **Grupo Pinault Printemps (PPR)**, o qual se evidencia como um dos principais actores mundiais nos sectores da distribuição ao grande público e do luxo. O sector da distribuição ao grande público ou sector de retalho integra a *Fnac*, a *Redcats* e a *Puma*; e o sector do luxo agrupa cerca de dez marcas do Grupo Gucci (anexo 1). Ao integrar o Grupo PPR, a empresa beneficia da partilha alargada das melhores práticas, de experiências de marketing, da racionalização de compras, da gestão em comum dos processos, e da elaboração de estratégias transversais no seio do Grupo. Embora o Grupo PPR seja francês, actualmente, mais de metade do seu volume de negócios realiza-se fora de França.

3.1.2. ORIGEM, CONCEITO E PRODUTOS *FNAC*

A *Fnac* (*Fédération Nationale d'Achats des Cadres*) foi fundada em 1954, por *Max Théret* e *André Essel*, dois amigos que procuravam praticar um tipo de comércio diferente e que se dirigisse ao maior número de pessoas. Um comércio de defesa do consumidor, fundamentado na liberdade e responsabilidade dos vendedores (*Fnac.pt*, 2010). No ano de 1957 abriu, em Paris, a primeira loja *Fnac*, no entanto, esta era apenas uma loja de fotografia. Ao longo dos anos que se seguiram foram sendo introduzidos outros tipos de produtos, os quais existem actualmente à venda nas lojas. Em 1981 dá-se a internacionalização da insígnia *Fnac* e no ano de 1994 a entrada para o Grupo PPR.

Actualmente a *Fnac* constitui o principal distribuidor de produtos de cultura e lazer em França, Espanha, Bélgica e Portugal, adoptando um modelo de comércio único, baseado em lojas modernas e especialistas. Assim, a marca assenta num conceito composto por fortes atributos através dos quais se pretende distinguir da concorrência. Note-se:

a) **Diversidade de escolha e qualidade da oferta:** a empresa dispõe de uma oferta muito variada em termos, tanto de produtos editoriais, como de produtos tecnológicos mas para além dessa diversidade, oferece inúmeros serviços, como a possibilidade de encomendar livros não referenciados, discos importados e entregas ao domicílio. No entanto, a diversidade de escolha não significa que se venda qualquer produto, assim, a empresa prima pela qualidade da oferta, pelo que se podem encontrar nas suas lojas as melhores e mais reconhecidas marcas e não a totalidade dos produtos disponíveis no mercado;

b) **Prescrição independente e qualidade do aconselhamento:** na *Fnac* existe liberdade na prescrição dos produtos, pelo que, os colaboradores não são remunerados através de percentagens sobre vendas de produtos específicos garantindo, assim, a sua imparcialidade, deste modo, podem aconselhar livre e objectivamente o produto que melhor se adequa às necessidades do cliente. A par deste facto, a qualidade do aconselhamento é garantida pelo *know-how* e formação contínua dos colaboradores, que lhes permite conhecer perfeitamente aquilo que propõem ao cliente;

c) **Livre acesso à cultura:** a cultura é desde sempre a fonte de inspiração da marca, pelo que o livre acesso à mesma se encontra patente nos espaços de leitura, nos Fóruns *Fnac* e nas galerias fotográficas. Nos espaços de leitura qualquer cliente, independentemente de adquirir ou não o(s) produto(s), pode ter um contacto directo com o(s) mesmo(s). Os Fóruns *Fnac* consistem em espaços de lazer de livre acesso nos quais ocorrem diariamente concertos ao vivo, projecções de filmes, lançamentos de livros e debates sobre temas da vida política, económica e cultural. Cada Fórum é um ponto de referência cultural para os seus visitantes, sendo o seu objectivo principal promover a cultura e apoiar a criação artística. As galerias fotográficas acolhem exposições de fotógrafos nacionais e internacionais, permitindo o acesso de todos às grandes criações fotográficas.

d) Por último, um atributo fulcral do conceito *Fnac* consiste na **satisfação do cliente**, assim, perante um ambiente externo em que é impossível a distinção pelo produto, a empresa pretende obter a sua vantagem competitiva pela satisfação dos seus clientes, sendo em prol dessa satisfação que todos os colaboradores trabalham.

No que concerne aos produtos que são comercializados nas lojas *Fnac* pode-se referir que os mesmos se dividem essencialmente em dois tipos ou famílias: produtos editoriais e produtos tecnológicos. A família dos editoriais representa 46% dos produtos que são comercializados nas lojas e é formada pelos livros, música e entretenimento. Por seu turno, a família dos tecnológicos representa 54% dos produtos que são comercializados nas lojas e é composta pelos produtos micro-informáticos e pela electrónica de grande produto (i.e., EGP - que abarca imagem, som, fotografia e laboratório fotográfico).

3.1.3. VISÃO, MISSÃO E VALORES

A *Fnac* tem uma visão que é revista a cada cinco anos, pelo que, neste momento, estão definidos grandes objectivos e projectos a concretizar até 2015. Assim, pretende-se alcançar uma organização simples e eficaz, um serviço sete estrelas, crescer de forma sustentada,

inovação e irreverência e, acima de tudo, a companhia pretende ter clientes e colaboradores que sejam fãs *Fnac*. A missão da empresa consiste nesta ser a marca de preferência e referência para cada um dos seus clientes na oferta cultural e tecnológica, ou seja, pretende-se que quando alguém pensa em adquirir produtos culturais e/ou tecnológicos se lembre imediatamente da *Fnac* e a prefira em relação à concorrência. Para atingir os objectivos anteriormente mencionados é imprescindível agir de acordo com os valores que são preconizados pela insígnia: a confiança, a entrega, dizer a verdade, o respeito e a emissão de feedback. Pretende-se que estes princípios éticos norteiem os comportamentos dos colaboradores em relação a todos os *stakeholders*.

3.1.4. *FNAC* EM PORTUGAL

Actualmente a empresa está em Portugal há 13 anos, sendo que a *Fnac* Colombo (na qual estagiei) foi a primeira loja que abriu no nosso país, seguindo-se a abertura de todas as outras lojas (anexo 2). Às dezassete lojas físicas junta-se uma loja virtual que é o site da *Fnac* (www.fnac.pt), que entrou em funcionamento em Agosto de 1999 apenas com carácter institucional e em Novembro do mesmo ano se tornou comercial, apresentando todo o catálogo *Fnac*. Em 2000, com a reformulação e conseqüente lançamento do novo site as vendas através do mesmo duplicaram, de modo que o site se evidencia actualmente como o grande concorrente das próprias lojas *Fnac*. Como se constata as lojas estão dispersas por vários pontos do país, no entanto, a maioria das direcções encontram-se sediadas em Lisboa (no Edifício Amoreiras Plaza) e as restantes direcções (por exemplo, Direcção de Logística, pelo elevado espaço físico que ocupa) encontram-se sediadas em Alverca.

Relativamente à caracterização dos recursos humanos, a *Fnac* Portugal conta com cerca de 1700 colaboradores, sendo que nas diversas lojas encontram-se aproximadamente 1500 colaboradores e os restantes repartidos pela sede, pelas direcções de Alverca e pelo site da *Fnac.pt* (figura 1).

Figura 1 – Repartição do Número Total de Colaboradores da *Fnac* Portugal

Local	Nº
Sede	108
Lojas	1493
Alverca	67
<i>Fnac.pt</i>	32

Fonte: *Fnac* - Departamento de Gestão de Recursos Humanos (2010)

No que concerne à estrutura etária, a maioria dos colaboradores da *Fnac* Portugal (59%) insere-se na faixa etária dos 26 aos 35 anos, o que evidencia uma organização composta por colaboradores jovens, podendo-se até referir que apenas 2% dos colaboradores têm mais de 45 anos de idade (figura 2).

Figura 2 – Estrutura Etária dos Colaboradores da *Fnac* Portugal

Faixa Etária	%
18 - 25	18
26 - 35	59
36 - 45	21
> 45	2

Fonte: *Fnac* - Departamento de Gestão de Recursos Humanos (2010)

Relativamente à distribuição por sexo, esta não é significativamente discrepante, ainda assim verifica-se que existem mais colaboradores do sexo masculino que do sexo feminino (figura 3).

Figura 3 – Distribuição por Sexo dos Colaboradores da *Fnac* Portugal

Sexo	%
Masculino	57
Feminino	43

Fonte: *Fnac* - Departamento de Gestão de Recursos Humanos (2010)

3.1.4.1. *Fnac* Colombo

Tendo em conta que o estágio que dá o mote a este relatório se realizou na loja do Colombo, considero pertinente afunilar a apresentação da *Fnac* de modo a caracterizar a referida loja, que é a que mais contribui para o total de vendas da empresa.

No que diz respeito ao organigrama da *Fnac* Colombo (anexo 3) pode-se verificar que no topo do mesmo se encontra o Director de Loja, mais abaixo e em termos de “*back-office*” existem os departamentos de: Recursos Humanos; Assistente de Loja; Segurança e Manutenção; Comunicação; e Controlo e Gestão. O Departamento de Recursos Humanos, composto apenas pela Responsável de RH, possui um papel de suporte aos restantes departamentos da *Fnac* Colombo e, ao mesmo tempo, realiza a ponte entre a Direcção de RH da *Fnac* Portugal e a loja. Paralelamente, o Departamento de Recursos Humanos detém um papel crucial na loja e um grande peso nas decisões ao nível de loja.

Em termos de Departamentos ditos de loja, pode-se constatar que existem sete Departamentos, note-se: EGP (electrónica de grande produto), Microinformática, Discos e Entretenimento, Livros, Serviço ao Cliente, Serviço Pós-Venda e Logística. Em cada um existe um Responsável de Departamento (RD) diferente, excepto nos Departamentos de SPV e Logística em que o RD é comum aos dois. Nos quatro primeiros Departamentos referidos, a hierarquia segue a ordem Responsável de Departamento (RD), Vendedor Qualificado 2 (VQ2), Vendedor Qualificado 1 (VQ1), Vendedor Confirmado (VC) e Vendedor. No Departamento de Serviço ao Cliente (SC) a hierarquia começa no RD, seguem-se os Assistentes de SC, de seguida os Supervisores de SC, depois os Operadores Confirmados de SC e, por fim, os Operadores de SC. No Departamento de Serviço Pós-Venda (SPV) a hierarquia começa, também, no RD, passando para o Assistente de SPV, seguindo-se o Técnico Confirmado de SPV e, por fim, os Técnicos de SPV. No Departamento de Logística a hierarquia começa, também, no RD, segue-se o Assistente de Logística, passando para os Operadores Confirmados de Logística e, por fim, os Operadores de Logística.

Em termos da caracterização dos Recursos Humanos, a *Fnac* Colombo conta, actualmente, com 139 colaboradores, no entanto, este número é meramente indicativo porque existem continuamente entradas e saídas de colaboradores. Destes 139 colaboradores, cerca de 56% são do sexo masculino e 44% do sexo feminino, valores que se encontram enquadrados nos da *Fnac* Portugal.

A média de idades é de 31,8 anos, valor que se insere no escalão etário dos 26 aos 35 anos, no qual estão integrados a maioria dos colaboradores da *Fnac* Portugal. Relativamente ao nível de escolaridade dos colaboradores afectos à *Fnac* Colombo, constata-se que a maioria detém o Ensino Secundário (71%) (figura 4).

Figura 4 – Nível de Escolaridade dos Colaboradores da *Fnac* Colombo

Nível de Escolaridade	%
Ensino Básico ou Inferior	13
Ensino Secundário	71
Licenciatura	16

Fonte: Autor

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho é de salientar que a maioria dos colaboradores da *Fnac* Colombo é efectivo na empresa e alguns detêm contratos a termo certo, no entanto, existe a necessidade de recorrer a empresas de trabalho temporário para algumas funções.

3.2. ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA *FNAC* COLOMBO

3.2.1. ACTIVIDADES TÉCNICAS

3.2.1.1. Recrutamento e Selecção

Durante o meu período de estágio auxiliei activamente vários processos de recrutamento e selecção, quer de novos colaboradores, quer de alunos (principalmente do Ensino Secundário) que realizaram os respectivos estágios curriculares na loja em questão.

Genericamente, os processos de recrutamento e selecção iniciavam-se quando os Responsáveis de cada Departamento reportavam ao Departamento de Recursos Humanos a necessidade de integrar na sua equipa novo(s) colaborador(es), posteriormente esta necessidade era colocada à consideração do Director de Loja e, caso fosse aprovada, iniciava-se, o processo de recrutamento e selecção (anexo 4).

Ao nível do recrutamento começava-se por **identificar o departamento e o posto de trabalho para os quais se pretendia recrutar**. Nesta fase poderíamos sempre consultar a análise e descrição de funções para que daí se pudessem definir os **critérios para avaliar os candidatos**. É de salientar que a boa análise e descrição de funções que existe na *Fnac*, para todas as funções, é um instrumento muito útil para os processos de recrutamento e selecção, pois, identifica e descreve as actividades de cada função bem como as competências necessárias para a mesma. Apesar das competências técnicas (*hard*) diferirem de Departamento para Departamento, em termos gerais, existem competências comportamentais (*soft*) que são centrais e comuns a todos os departamentos de loja, note-se: orientação para o cliente; adaptação à mudança e aprendizagem; orientação para resultados; trabalho em equipa; excelência na implementação. Nesta fase tem-se grande atenção à questão da disponibilidade horária dos candidatos, isto porque a loja está aberta durante um longo período de tempo, a vaga é para um horário específico e, por vezes, em regime de *part-time*.

Depois de identificado o perfil de colaborador pretendido recorria-se sempre ao **recrutamento externo**, isto porque, durante o meu período de estágio, as funções para as quais recrutámos foram as de Vendedor e Operador, ou seja, as funções mais baixas da hierarquia e, como tal, não fazia sentido recorrer ao recrutamento interno. Não obstante, é de salientar que na *Fnac* existe uma forte aposta no **recrutamento interno**, os colaboradores têm, assim, a possibilidade de concorrer a vagas internas, sendo que os anúncios internos têm a designação de *Fnac Propõe* e são afixados na área social ou no placard de comunicações de cada loja e da sede.

Voltando a abordar os processos de recrutamento externo que ocorreram na *Fnac* do Colombo durante o meu estágio, importa referir que de entre as técnicas de recrutamento externo existentes (referidas aquando do enquadramento teórico) na loja em análise são principalmente utilizados **os arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos**. Na *Fnac* Colombo recebíamos diariamente CVs, o que correspondia a um número muito elevado de CVs recebidos por semana (sobretudo em papel mas também em formato electrónico), de modo que, esta era uma técnica de recrutamento sobejamente utilizada. À medida que íamos recebendo os CVs era realizada uma triagem (anexo 4.1.), de acordo com os requisitos *Fnac*, no sentido de eliminar CVs não válidos; aquando desta triagem era, também, logo elaborada uma análise de qual o departamento mais adequado para cada candidato. Depois de destruídos os CVs que não eram considerados válidos e depois de associado a cada candidato um departamento da loja, que à partida seria mais adequado tendo em conta a experiência profissional e/ou formação académica de cada candidato, os CVs considerados válidos eram arquivados em função do departamento para o qual foram respectivamente considerados mais indicados. Ao nível dos **candidatos que se apresentaram em outros recrutamentos**, é de salientar que (os) todos os CVs e formulários de entrevista de candidatos são arquivados e os que, na altura de determinado processo de recrutamento, foram considerados válidos (mas por alguma razão não chegaram a ser admitidos) são arquivados num separador designado “*A chamar*” de modo que quando surge uma vaga próxima daquela para a qual o candidato foi considerado válido, o candidato é seleccionado se ainda demonstrar interesse.

Outra técnica de recrutamento também utilizada é a **apresentação de candidatos por parte dos funcionários da *Fnac***. Frequentemente alguns colaboradores da loja em análise faziam-nos chegar CVs de familiares ou amigos, outras vezes recebíamos CVs de outras lojas *Fnac*, ou até de pessoas que já tinham trabalhado na *Fnac* e esses CVs caso fossem considerados válidos e houvesse necessidade eram agendadas entrevistas com essas pessoas. Esta técnica apresenta custos de recrutamento muito baixos e o que faz, no fundo, é aproveitar as redes de contactos disponíveis na *Fnac*.

Os **anúncios em bolsas de emprego de universidades** de referência também constituem uma técnica de recrutamento externo utilizada pela *Fnac* Colombo, durante o meu período de estágio colocámos dois anúncios para estágios, em bolsas de emprego de universidades. Inclusive eu estagiei na *Fnac* Colombo porque participei num processo de recrutamento e selecção cuja técnica de recrutamento foi um anúncio na bolsa de emprego do ISEG.

Por fim, convém referir ainda duas técnicas de recrutamento utilizadas quando existe necessidade. Uma delas consiste no **recurso a agências de emprego**, mais concretamente, esta

técnica traduz-se no pedido de CVs de candidatos, às empresas de trabalho temporário com as quais a *Fnac* trabalha. Outra técnica de recrutamento é o **e-recrutamento (recrutamento online)** centrado no site da *Fnac*, através do qual é possível enviar candidaturas espontâneas para cada uma das lojas ou procurar e receber ofertas de emprego. É de salientar que embora estas técnicas sejam, por vezes, utilizadas não o foram durante o meu período de estágio, uma vez que, não houve necessidade de recorrer às mesmas porque as candidaturas recebidas em papel e por correio electrónico foram suficientes para preencher as vagas existentes.

Reunidas todas as candidaturas adequadas à vaga em questão, normalmente é realizada uma triagem entre si que atribui “1” às candidaturas consideradas mais válidas e que serão as primeiras “a chamar” para o processo seguinte (a selecção), e “2” às restantes candidaturas. Identificados os candidatos elegíveis para o processo de selecção procede-se à realização de entrevistas, as quais constituem o instrumento de selecção por excelência da *Fnac* do Colombo.

Durante o meu período de estágio tive oportunidade de acompanhar e realizar **entrevistas** para seleccionar novos colaboradores bem como entrevistas para seleccionar estagiários. Estas entrevistas apresentam características diferentes e, por isso, também formulários diferentes. As primeiras são mais centradas na experiência profissional dos candidatos, ao passo que as entrevistas para estágios são mais centradas no percurso académico dos alunos. Pontualmente (sobretudo por altura do Natal) são realizados testes de grupo, mais concretamente, dinâmicas de grupo porque é necessário contratar um número considerável de colaboradores, designados de reforços de Natal, os quais têm que ser, de facto, pessoas muito válidas e que se adaptem o mais rápido possível às novas funções.

É de salientar que em todas as entrevistas está sempre presente o Responsável do Departamento para o qual se pretende seleccionar novos colaboradores. Esta presença é imprescindível porque é com o RD que o novo colaborador vai trabalhar mais directamente e é o RD que pode mais facilmente perceber se o indivíduo detém as competências técnicas necessárias à função em questão.

Após a realização de todas as entrevistas e depois de recolhida toda a informação sobre os candidatos, o **Departamento de Recursos Humanos juntamente com o Responsável do Departamento para o qual se está a seleccionar, decidem qual o(s) candidato(s) a admitir.** Aos candidatos entrevistados mas não seleccionados é enviado um email a agradecer a disponibilidade mas a informar que não foram seleccionados no âmbito do processo em questão. O envio de resposta aos candidatos não seleccionados, ou seja, o fornecimento de feedback é extremamente importante porque durante todo o processo de recrutamento e selecção está em jogo a imagem e reputação da *Fnac* e é preciso ter em atenção que o candidato pode ser um cliente ou pode, eventualmente, no futuro a empresa ter interesse naquela pessoa.

3.2.1.2. Acolhimento e Integração

Consciente da importância e necessidade de um bom acolhimento e de uma boa integração para os novos colaboradores, a *Fnac* dispõe de um **programa formalizado de integração de novos colaboradores designado “*Fnacticos em Construção*”**. A imagem associada a este programa é a de peças *LEGO* porque são peças de construção e, desta forma, permitem construir quase tudo o que se quiser. Acresce que todos os colaboradores constituem uma peça importante na estrutura e só o encaixe das peças faz a estrutura funcionar. A palavra “*Construção*” passa a ideia de desenvolvimento e de evolução, simbolizando não só o desenvolvimento de um novo elemento mas também uma estrutura que está em permanente evolução com a contribuição de todos os que dela fazem parte.

Este processo de integração possui várias etapas (como veremos mais adiante) e tem, normalmente, a duração de um mês para funções operacionais e de três meses para funções de gestão. No âmbito deste processo são designados: a) “*Fnacticos em Construção*” os novos colaboradores (excepto reforços de Natal); b) **consTrUTORES (tutores)** as chefias ou colaboradores seniores do departamento (preferencialmente) que são eleitos e participam em formações/reuniões (conduzidas pelos RH) para explicação e esclarecimento do papel do tutor e entrega do Guia do consTrUTOR.

Desde o primeiro dia e durante o período de integração o novo colaborador usa no colete um *pin* com a referência de “*Fnactico em construção*” o qual identifica que está em período de formação/integração. Após o período de integração dá-se a substituição do *pin* “*Fnactico em construção*” pelo *pin* “*Fnactico por X*” de acordo com a área à qual o colaborador pertence, por exemplo, se o novo colaborador pertencer ao Departamento de Livros irá ter um *pin* com a designação de “*Fnactico por Livros*”. Pode-se, então, afirmar que a substituição de um *pin* por outro está associada a um “ritual de passagem” que simboliza o fim do período de integração. Contudo, sabe-se que a integração poderá ir mais além do mero período formal.

O processo de integração *Fnac* apresenta essencialmente seis grandes etapas, infra-apresentadas (anexo 5). A primeira etapa consiste na **contratação**, a partir da qual se preparam todas as formalidades que devem estar tratadas aquando da chegada do novo colaborador (por exemplo, realizar ou pedir a realização do contrato do novo colaborador, caso seja contrato *Fnac* ou afecto a empresa de trabalho temporário, respectivamente; lançar o cadastro no sistema integrado de recursos humanos em uso na empresa; associar um chip ao novo colaborador; se for colaborador com contrato *Fnac*, comunicar à Segurança Social; e pedir exame médico de admissão à empresa de medicina no trabalho. Ainda antes da chegada do novo colaborador tem lugar a segunda etapa, a **preparação** do processo de integração específico para aquele colaborador, a qual é realizada entre a chefia e o Departamento de RH, nesta etapa nomeia-se o

tutor, prepara-se e discute-se o plano de integração com o tutor, definem-se os *timings* das etapas seguintes e adapta-se o horário do novo colaborador ao do tutor nomeado para garantir o acompanhamento por parte deste.

No primeiro dia do novo colaborador na *Fnac* Colombo, tem lugar o **acolhimento** do colaborador a dois níveis. O primeiro nível (terceira etapa do processo) corresponde ao **acolhimento na *Fnac***, esta etapa é realizada unicamente pelo Departamento de RH (inclusive tive oportunidade de a efectuar muitas vezes durante o meu período de estágio) e consiste em: a) receber o novo colaborador dando-lhe as boas-vindas; b) assegurar todo o processo administrativo (por exemplo, questões contratuais, preenchimento da ficha de admissão, fotocópias de documentos pessoais); c) fornecer uma formação inicial (Academia de Integração), que tem como objectivo promover o conhecimento da *Fnac* (apresentar a empresa incluindo o organigrama *Fnac* Colombo) e desenvolver as competências essenciais para o desenvolvimento do trabalho da sua função, porém, é de salientar que esta formação inicial não apresenta carácter técnico mas sim comportamental porque na *Fnac* existe um grande contacto com o cliente e, por isso, é necessário dar formação ao nível comportamental para que se consiga alcançar o atendimento de excelência preconizado pela empresa; d) apresentar o Código de Conduta *Fnac* e explicar as regras de segurança; e) entregar o *Kit Bem-Vindo*, que inclui dossier e Manual Bem-Vindo (i.e., Manual de Acolhimento), documentos de explicação da Academia *Fnac* (que veremos no próximo capítulo), descritivo funcional, percurso de formação, *Quick Guide* da avaliação desempenho e *Flyer* com os Standards de Serviço (ou seja, normas e orientações que todos os colaboradores devem aplicar na sua função); f) apresentar e explicar a Intranet, nomeadamente, *Fnac Bem-me-quer* (explicação breve dos benefícios sociais), *Link* do Departamento de Recursos Humanos, Blog dos *Fnacticos* (com entrega do *Quick Guide*) entre outras funcionalidades da Intranet; g) apresentação do Portal do Colaborador e do Relógio de Ponto, com entrega dos respectivos manuais; h) para os colaboradores contratados por empresas de trabalho temporário, explica-se como se processa o preenchimento e envio das folhas de horas (veremos esta questão no sub-capítulo das actividades administrativas); i) enquadrar o Programa “*Fnacticos em Construção*”, incluindo entrega de colete e *pin*; j) visitar instalações (incluindo área social, escritórios, departamentos de loja e armazém), entrega do *chip* para registar entradas e saídas e explicação do funcionamento dos cacifos; k) apresentação do painel de comunicação interna; e por fim l) apresentação do novo colaborador ao Director de Loja, à chefia/tutor e aos colegas que estiverem presentes.

Ainda no primeiro dia e a partir do momento em que o novo colaborador é encaminhado para a chefia ou para o tutor, é realizado o segundo nível do acolhimento, ou seja, o **acolhimento no departamento** no qual o novo colaborador vai ser integrado. Nesta quarta fase do processo de integração a chefia ou o tutor apresenta mais detalhadamente o descritivo

funcional que foi entregue pelos RH, comunica as expectativas para a função, e entrega e apresenta o plano de integração específico daquele novo colaborador, onde consta actividades a desenvolver e *timings* do período de integração.

A quinta etapa do Programa “*Fnacticos em construção*” diz respeito à **formação**, assim, durante o primeiro mês ou durante os três primeiros meses, quando se trate funções operacionais ou de gestão, respectivamente, o novo colaborador deve receber dois tipos de formação: a formação *on-the-job*, cumprindo o plano de integração com orientação do tutor e acompanhamento da equipa; e a formação em sala, sendo que a primeira ocorre logo no primeiro dia e designa-se Academia de Integração (que referi na terceira etapa), depois ao longo dos meses seguintes e, assim que for possível, vão sendo ministradas as restantes formações que constam do percurso de formação associado a cada função. Por fim a sexta e última fase do programa consiste no **balanço** do processo de integração que é realizado no final do primeiro ou do terceiro mês, dependendo do tipo de funções (anexo 6). Nesta fase o novo colaborador avalia o seu grau de integração e de satisfação com o processo, e a chefia e o tutor avaliam o grau de integração do novo colaborador.

Em suma, a chefia e o tutor do novo colaborador desempenham um papel muito relevante ao longo do processo de integração, no entanto, o Departamento de Recursos Humanos suporta em grande medida todas as etapas do processo, de modo que, enquanto estagiária tive oportunidade de desempenhar tarefas inerentes aos processos de integração, sobretudo ao nível do acolhimento (terceira etapa). Note-se que a primeira e terceira etapas são inteiramente asseguradas pelos RH e ao nível da quarta etapa (formação) são os RH que tentam assegurar que os novos colaboradores tenham formação em sala pouco tempo depois da admissão. Na *Fnac* o processo de integração de novos colaboradores encontra-se muito bem definido e na *Fnac* Colombo tenta-se, na medida do possível, cumpri-lo porque se acredita que um processo correctamente conduzido leva à direcção certa.

3.2.1.3. Formação e Desenvolvimento

Na *Fnac* Portugal verifica-se um grande investimento na formação e no desenvolvimento dos colaboradores, assim, e comprovando este facto foram ministradas em 2009 cerca de 22 000 horas de formação em sala. Concretamente, na loja do Colombo utilizam-se as técnicas de formação *on-the-job* e de formação em sala, estas últimas decorrem com colaboradores desta loja mas, por vezes, também de outras lojas da zona de Lisboa. Em termos de formações em sala, note-se que estas são de três tipos: **internas** (realizadas por colaboradores *Fnac*

devidamente formados para o efeito); **externas** (ministradas por formadores externos); e de **produto** (ministradas por fornecedores de produtos específicos).

A partir da Intranet *Fnac* qualquer colaborador pode aceder a uma ferramenta denominada “**Academia Fnac**” (anexo 7), na qual estão organizadas todas as actividades formativas num quadro único, coerente e alinhado com as necessidades de cada pessoa e do negócio. Está, assim, disponível à distância de um *click*, todo o programa e ferramentas da Academia *Fnac*: apresentação do projecto; descrições de funções; portfólio de competências; percursos de formação (anexo 8); portfólio de formação; dinâmica de formação (onde se podem encontrar manuais de formação); e calendário de formação.

Face ao exposto o objectivo primordial da Academia consiste em reforçar a imagem da *Fnac* como especialista, que se destaca pela qualidade de serviço e pelo conhecimento de produto, promovendo a formação, motivação e o desenvolvimento de competências dos colaboradores. Na Academia *Fnac* a formação encontra-se organizada e estruturada numa referência comum, pelo que, os cursos estão agrupados em cinco Academias. Note-se: **Academia de Integração** - formação inicial, indicada para integrar os novos colaboradores, que tem como objectivo promover o conhecimento da *Fnac* e desenvolver as competências essenciais para o desenvolvimento do trabalho da sua função; **Academia Técnica** - desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas críticas para o desenvolvimento do colaborador e melhoria do seu desempenho; **Academia Comercial e Serviço** - desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas direccionadas especificamente para as áreas comercial e de serviço ao cliente; **Academia Negócio** - aquisição e desenvolvimento do conhecimento da empresa e seus produtos e serviços, fomentando o alinhamento com o negócio, organização, processos e melhores práticas; **Academia Liderança e Equipa** - desenvolvimento das competências de liderança e trabalho em equipa de uma forma integrada, através da interligação das variáveis-chave colocadas aos gestores enquanto líderes de uma equipa. É de salientar que toda a informação sobre os cursos de cada Academia pode ser consultada no portfólio de formação.

Durante o meu período de estágio tiveram lugar na *Fnac* Colombo inúmeras formações inseridas nas Academias supracitadas, sendo que a Academia de Integração foi a que tive oportunidade de ministrar, para tal assisti à apresentação desta Academia por parte da minha orientadora e participei num seminário desta Academia na sede, a partir daí assegurei, com muita satisfação, esta formação.

As restantes actividades que desenvolvi na área da formação passaram, sobretudo, pelas **fases dois e três do ciclo formativo**, descritas no enquadramento teórico (anexo 9). Na fase da

programação, aquando do agendamento de formações na *Fnac* Colombo era importante verificar se a sala de reuniões/formações estava disponível no(s) dia(s) pretendido(s) e marcar na *Intranet* a sala para formação. Depois procedia-se à solicitação e gestão das inscrições para as formações, que tinham lugar quer na loja onde estagiei, quer na sede, quer noutra loja. Neste sentido, havia que informar os Responsáveis de Departamento que teria lugar a formação X, no dia e hora Y, no local Z e a partir daí solicitar inscrições, caso fosse necessário eram emitidas listagens com indicação dos colaboradores que já tinham participado na formação em causa (isto para formações de *refresh* porque note-se que a validade das acções é de dois anos e a partir desta altura é importante fazer uma reciclagem). Estas listagens quando não se encontravam disponíveis podiam ser geradas a partir do software de gestão do processo de formação em uso na empresa, ferramenta muito útil que permite verificar as acções ministradas desde uma determinada data até ao momento, bem como os colaboradores que participaram nas respectivas acções, e também verificar especificamente as formações recebidas por determinado colaborador.

Recebidas as inscrições para as respectivas formações, as actividades seguintes eram realizadas com o auxílio do software de gestão do processo de formação, o qual permite à *Fnac* ter de uma forma centralizada e organizada todas as formações internas, externas e de produto que ocorrem quer nas lojas, quer na sede. Neste software criávamos as respectivas acções de cada formação, por exemplo, a última formação ministrada enquanto estive na *Fnac* foi de Atendimento e Vendas, no âmbito da qual se realizaram oito acções, deste modo, criei no referido software oito acções indicando para cada uma delas o dia, hora, local e formador. No software seguia-se a inscrição dos colaboradores nas respectivas acções, e a impressão das folhas de presenças e de avaliação do curso pelos formandos e formador. Já na fase da **execução** mas antes do início de cada formação havia que assegurar que a sala estava devidamente preparada com canetas, blocos, água, copos, que todos os materiais necessários estavam disponíveis e que o computador e o projector de vídeo estavam a funcionar correctamente. Finda cada formação lançava as presenças no software de gestão do processo de formação e verificava as **avaliações** feitas pelos formandos. Posteriormente, utilizava-se o software de gestão do processo de formação para emitir certificados de formação (apenas das formações internas porque das restantes era responsabilidade das entidades formadoras emití-los).

Em suma, as práticas de formação na *Fnac* encontram-se muito bem definidas e organizadas, com o auxílio da Academia *Fnac* e do software de gestão do processo de formação, a par disso denota-se uma grande aposta no desenvolvimento de competências através da formação o que explica o facto de existirem continuamente formações e duas ferramentas unicamente destinadas à área da formação. Inclusive eu enquanto estagiária também

participei em várias formações, nomeadamente: Serviços *Fnac*; Segurança; Seminário de Apresentação e Integração *Fnac*; Apresentação do Código de Conduta *Fnac*; e Técnicas de Atendimento e Vendas. Considero que foi importante para mim participar nas mesmas, uma vez que, me ajudaram a aprofundar conhecimentos sobre a *Fnac*, adquirir uma perspectiva mais ampla da loja, produtos, serviços e, sobretudo, as formações de atendimento e vendas foram muito úteis para perceber na prática que competências os comerciais deveriam possuir, o que me auxiliava nos processos de recrutamento e selecção.

3.2.2. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Na *Fnac* Colombo (tal como nas outras empresas) a GRH é composta por uma componente de gestão administrativa. Enquanto estagiária desempenhei tarefas de carácter administrativo, nomeadamente: realizar contratos, actualizar bases de dados, criar e actualizar listagens, realizar processamento salarial, assegurar a realização de exames médicos de admissão e periódicos (e depois lançamento dos respectivos resultados no sistema integrado de recursos humanos em uso na empresa), emitir declarações e certificados, entre outras.

Apesar de todas as **actividades descritas nos sub-capítulos anteriores possuírem um carácter mais técnico que administrativo, todas elas encerram em si características administrativas**. Ao nível do recrutamento e selecção havia necessidade de: realizar arquivo de CVs; agendar entrevistas; actualizar bases de dados com indicação dos candidatos entrevistados e respectivas observações; enviar respostas aos não seleccionados. Depois de tomada a decisão de realizar contratos *Fnac* havia todo um processo administrativo com a preparação de contratos, pedido de exames médicos de admissão, comunicações à Segurança Social e preparação dos documentos a entregar no primeiro dia de trabalho. Em termos da área da formação havia a necessidade de criar listagens, solicitar inscrições e imprimir os documentos necessários para cada acção de formação.

Ao nível do **processamento salarial** convém apenas fazer uma breve referência ao mesmo, uma vez que, não realizei processamento salarial “puro”. Nesta área as minhas tarefas consistiram, nalguns meses, no registo em *Excel* das faltas cometidas pelos colaboradores *Fnac* indicando o código de justificação a que se reporta cada uma delas. No que se refere aos colaboradores contratados por empresas de trabalho temporário, realizei mensalmente a contabilização das folhas de horas em termos de horas nocturnas, domingos e feriados trabalhados pelos respectivos colaboradores. A folha de horas (anexo 10) consiste num registo que se reporta ao período de dia 21 de um mês a 20 do outro mês e é nesta folha que cada colaborador regista diariamente a sua hora de entrada e saída bem como a respectiva hora de

almoço, no final do período a que se reportam as folhas de horas, estas são enviadas (devidamente validadas pelos RDs) para as respectivas empresas de trabalho temporário para que sejam processados os vencimentos. Posteriormente quando nos chegavam as facturas mensais, por parte das referidas empresas, constituía minha tarefa conferir e validar as facturas referentes à prestação de trabalho temporário, alertando as empresas para valores errados ou em não conformidade com a informação transmitida pela *Fnac*.

Em suma, as tarefas de carácter administrativo assumem uma grande dimensão, no entanto, é de ressaltar o auxílio que os sistemas informáticos, como o software integrado de recursos humanos e o software de gestão do processo de formação, conferem na sua realização.

4. ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GRH À LUZ DO ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No sentido de realizar uma ponte entre a teoria e a prática far-se-á, neste capítulo, uma breve análise das práticas descritas (e conseqüentemente das actividades desenvolvidas) à luz do enquadramento teórico.

Ao nível do recrutamento e selecção e mais concretamente relativamente às fases que, segundo a teoria, estes dois processos devem possuir, releva-se que na *Fnac* Colombo nem todas as fases são cumpridas. Note-se, assim, que ao nível do recrutamento não se verifica uma análise formalizada da situação de recrutamento, ou seja, não se especifica a situação externa e interna em que o recrutamento ocorre (por exemplo, situação de oferta/procura do mercado de trabalho). Relativamente às fontes de recrutamento há que destacar positivamente o facto de na *Fnac* existirem processos de recrutamento internos e externos, já que os primeiros permitem motivar os colaboradores e os segundos permitem trazer “sangue novo” para a empresa. Deve-se destacar positivamente o facto de, mais comumente, serem utilizados como técnicas de recrutamento os arquivos de candidatos que se apresentam espontaneamente ou em outros recrutamentos, uma vez que são técnicas de baixo custo e de fácil e rápido acesso. Na *Fnac* Colombo apenas é utilizado um instrumento de selecção que note-se é a entrevista, a qual por si só pode não ser suficiente para prever desempenhos futuros, neste sentido, uma recomendação será a de desenvolver estes instrumentos, podendo para tal, aplicarem-se testes de personalidade (a fim de avaliar se o candidato tem perfil adequado para a loja) e provas para aferir se de facto o candidato possui o mínimo de competências técnicas para a função à qual se está a candidatar. Por fim, note-se que não existe uma avaliação global de todo o processo (tal como a teoria sugere).

Relativamente ao acolhimento e integração de novos colaboradores verifica-se que a *Fnac* percebe a importância da integração de um novo colaborador na empresa, de modo a que ambas as partes tirem o melhor partido desta nova relação, pelo que este processo está muito bem definido possuindo as características que a literatura refere como essenciais: distribuição de um manual de acolhimento, acolhimento na empresa e no departamento, *turn around* pela empresa, formação inicial de acolhimento e integração, e avaliação de todo o processo. No entanto, por ser ainda um processo relativamente recente (embora já existisse quando iniciei o estágio) nota-se que a sua aplicação ainda não é automática, pelo que, cabe ao Departamento de RH alertar, frequentemente, as chefias/tutores para algumas fases deste processo, principalmente para o preenchimento dos formulários de balanço no final do período de integração.

No que diz respeito às políticas de formação é de salientar que as mesmas se encontram alinhadas com a estratégia da empresa, pelo que as formações são definidas no sentido de ir ao encontro dos objectivos estratégicos da empresa, sendo que é a partir da análise, sobretudo, a nível organizacional que se definem as necessidades de formação e a partir daí programam-se formalmente as formações adequadas. Uma vez identificadas as necessidades do negócio, identificam-se as competências necessárias para ir ao seu encontro e posteriormente, as acções de formação que permitem desenvolver essas mesmas competências. Tudo isto está organizado e definido para cada função ou grupo funcional e alinhado com o respectivo percurso de formação. Depois de realizadas as formações são avaliadas, no entanto, fazendo a ponte entre o modelo de Kirkpatrick e a avaliação da formação que é realizada na *Fnac* Colombo constatamos que a mesma se realiza apenas ao nível da reacção (através dos questionários de avaliação que os formandos preenchem no final de cada formação) e ao nível do comportamento (cuja avaliação é realizada pelas diferentes vagas de cliente mistério que têm lugar na loja). As diversas acções que têm lugar na *Fnac* Colombo debruçam-se sobre os três domínios referidos pela literatura: “saber saber” (Academia de Integração e Academia de Negócio), “saber fazer” (Academia Técnica) e “saber ser e estar” (Academia Comercial e de Serviço e Academia de Liderança e Equipa); e note-se que, de entre as técnicas mencionadas pela literatura, são utilizadas duas: a formação *on-the-job* e a formação em sala, que até à data se mostraram adequadas para desenvolver as competências identificadas, em cada momento, como necessárias.

Em suma, verifica-se um relativo desfasamento entre teoria e prática, sendo que nem todas as fases de alguns processos são cumpridas, porém verifica-se a existência de pontos muito coincidentes, sobretudo, nas práticas que estão mais desenvolvidas – o acolhimento e integração e a formação e desenvolvimento. Note-se, ainda, que a boa análise e descrição de funções existente na *Fnac* contribui consideravelmente para o sucesso dos processos de: recrutamento e selecção (fornece informação sobre a natureza da função, permitindo orientar este processo); formação (fornece informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas, o que orienta o desenvolvimento dos programas de formação); e integração (fornecendo informação e descrição das tarefas inerentes à função do novo colaborador).

5. CONCLUSÃO CRÍTICA

Tendo em conta que nos capítulos e sub-capítulos anteriores foram descritas e tecidas considerações inerentes quer à literatura, quer à prática, neste capítulo far-se-á apenas uma conclusão genérica de todo o estágio, bem como uma avaliação pessoal do mesmo.

Na *Fnac* Colombo verifica-se, de facto, uma preocupação com os colaboradores e faz-se tudo para que ambas as partes beneficiem ao máximo da colaboração, por isso, vive-se na loja um ambiente informal que facilita o bom desempenho profissional. Paralelamente, verifica-se um grande investimento na formação, na comunicação interna e na boa integração dos novos colaboradores, objectivando-se o desenvolvimento e aprendizagem individual e organizacional. Apesar das tarefas administrativas ocuparem grande peso no dia-a-dia do Departamento de RH são elas que acabam, também, por suportar as tarefas de carácter mais técnico. Uma conclusão que releva salientar é o papel crucial que o Departamento de RH assume no suporte a todos os Departamentos da loja e a relação estreita que existe entre este Departamento e a Direcção de loja, sendo que o Departamento de RH marca presença nas decisões importantes ao nível de loja.

No que se refere à minha avaliação do estágio, foi para mim um prazer e uma mais-valia poder estar inserida numa empresa com a dimensão e o prestígio da *Fnac*, para além disso estagiei na loja com mais peso e mais colaboradores – a do Colombo. O estágio permitiu-me desenvolver, aprofundar e consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico (sobretudo do Mestrado mas também da Licenciatura). Para além da integração num contexto organizacional me ter permitido um contacto real com os conteúdos abordados ao longo do Mestrado em GRH possibilitou-me, simultaneamente, uma experiência pessoal enriquecedora através do contacto com novas pessoas (de idades, experiências e formações académicas diferentes das minhas) e desenvolver competências pessoais imprescindíveis ao mundo do trabalho.

Quando iniciei o estágio o meu principal objectivo consistia em adquirir conhecimentos práticos ao nível das actividades de GRH e, ao mesmo tempo, auxiliar a empresa com o meu trabalho; agora que terminei o estágio sinto-me não só com a percepção de objectivo cumprido mas também com uma enorme satisfação por ter feito parte do mundo *Fnac* ao longo destes meses. Devo salientar que fui sempre auxiliada pela minha orientadora que, embora tivesse inúmeros afazeres, nunca me negou ajuda.

Em suma, a grande mais-valia do estágio foi conseguir colocar em prática conhecimentos adquiridos no decorrer do Mestrado, sendo que é muito importante adquirir novas

aprendizagens, mas torna-se bastante interessante aplicar os conhecimentos aprendidos. E apesar de muitas vezes se achar que os conhecimentos estão dispersos e que terão pouca aplicabilidade, na prática percebe-se que a teoria interligada e suporta a prática (tal como tive oportunidade de constatar na *Fnac* Colombo).

6. REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Aragón-Sánchez, A, Barba-Aragón, I, & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Arthur, W.J, Bennett, W.J, Edens, P., 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.
- Caetano, A., & Vala, J. (Orgs.) (2007). *Gestão de Recursos Humanos - contextos, processos e técnicas* (3ªed.). Lisboa: Editora RH.
- Fnac - Departamento de Gestão de Recursos Humanos (2010). Seminário de Integração e Apresentação Fnac.
- Fnac.pt (2010). A Empresa Fnac. Retirado em 15 de Junho de 2011 de <http://www.fnac.pt/>
- 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.
- Kirkpatrick, D. L. (2005). Evaluating a Training Course on Performance Appraisal and Coaching. In D. L. Kirkpatrick (Ed.). *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching* (pp. 128-141). Retirado em 29 de Junho de 2011 de http://pesquisa.b-on.pt/V/H7VUTTCCTXX8I414AY5LXQA36LBH1GJ8XUTRU661DTIKXMEJI5-22905?func=meta-3&short-format=002&set_number=007159&set_entry=000003&format=999
- Leeuwen, M., & Praag, B. (2002). The Costs and Benefits of Lifelong Learning: The Case of the Netherlands. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 151-168.
- Peretti, J.-M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed.). Harlow: Prentice-Hall.

7. ANEXOS

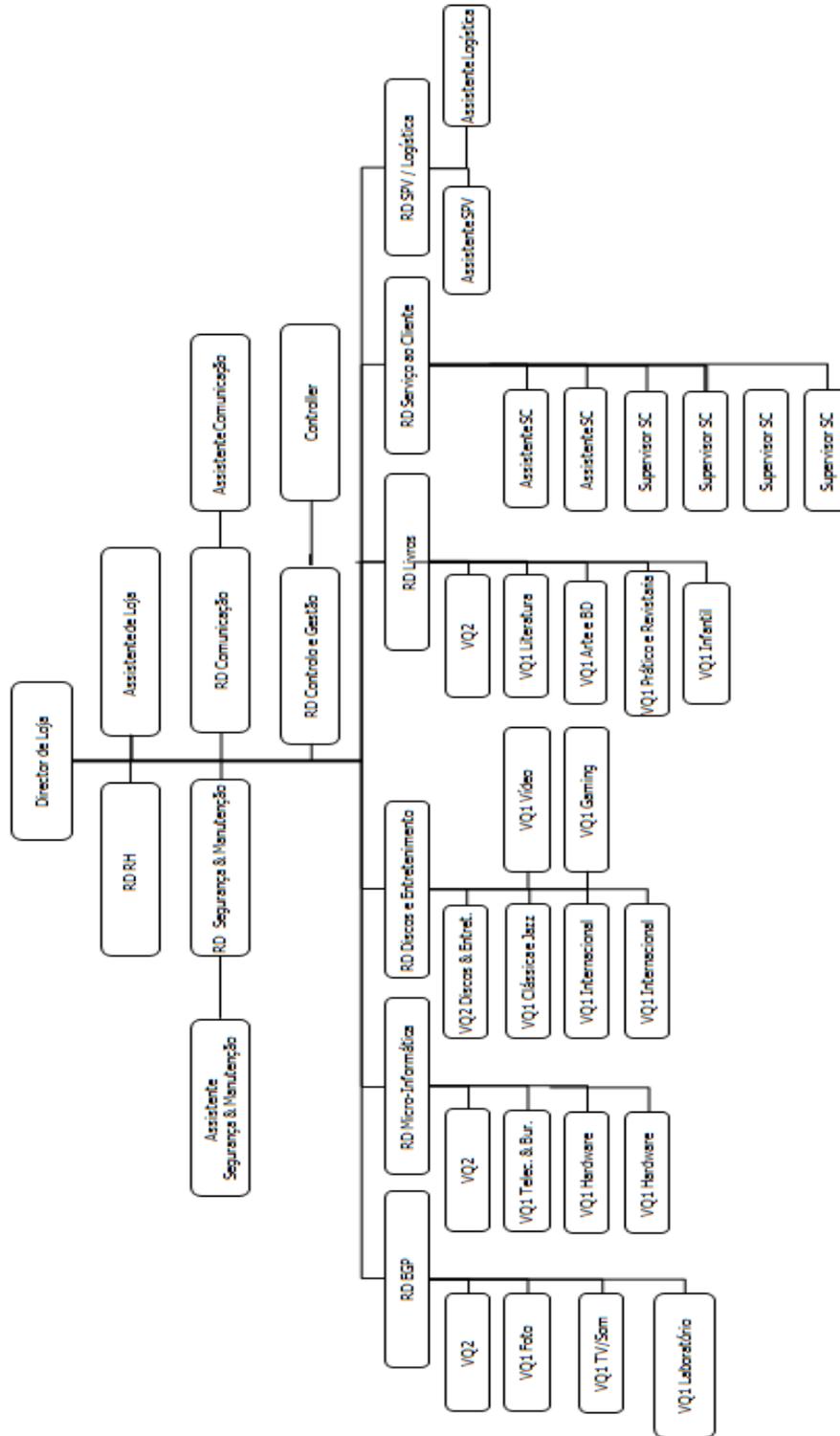
ANEXO 1. SECTORES DO GRUPO PPR



ANEXO 2. LOJAS *FNAC* EM PORTUGAL E RESPECTIVO ANO DE ABERTURA

Localização Loja <i>Fnac</i>	Ano de Abertura
Colombo	1998
Norte Shopping	1998
Chiado	1999
Santa Catarina	2000
Cascais Shopping	2000
Almada Fórum	2002
Gaia Shopping	2003
Algarve Shopping	2005
Fórum Coimbra	2006
Madeira Shopping	2006
Alfragide	2007
Braga	2007
Viseu	2008
Vasco da Gama	2008
Mar Shopping	2008
Guimarães Shopping	2009
Leiria Shopping	2010

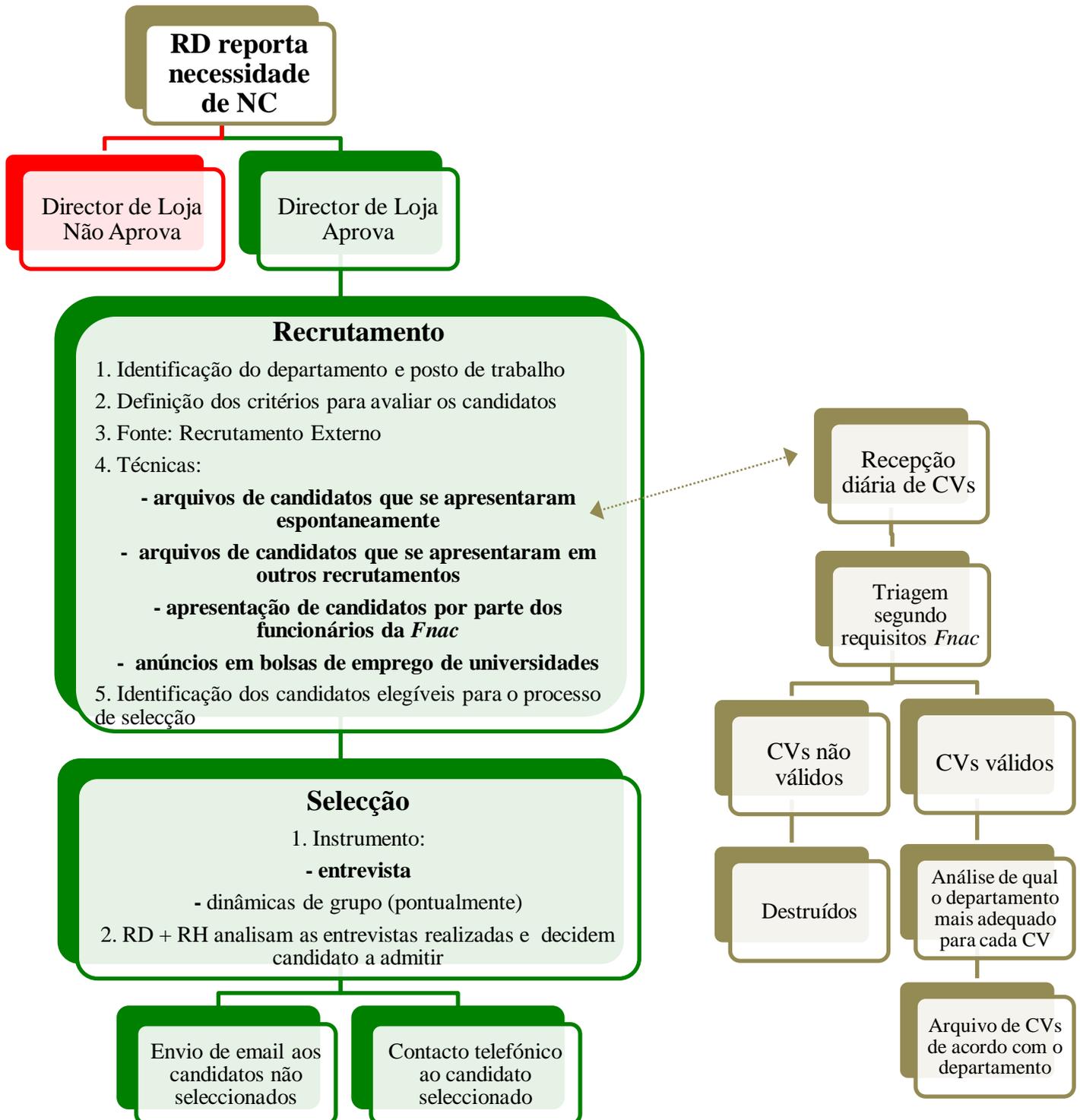
ANEXO 3. ORGANIGRAMA DA *FNAC* COLOMBO



Legenda:
 RD – Responsável de Departamento
 VQ2 – Vendedor Qualificado 2
 VQ1 – Vendedor Qualificado 1

ANEXO 4. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO (ESQUEMA LADO ESQUERDO)

ANEXO 4.1. PROCESSO DE RECEPÇÃO E TRIAGEM DE CVs (ESQUEMA LADO DIREITO)



ANEXO 5. PROCESSO DE INTEGRAÇÃO “*FNACTICOS EM CONSTRUÇÃO*”



ANEXO 6. FICHAS DE BALANÇO DO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

INTEGRAÇÃO DO COLABORADOR - Balanço
(a preencher pela Chefia e Tutor no final do período de integração)



fnacticos
EM CONSTRUÇÃO

Colaborador: _____

Chefia: _____

Tutor: _____

	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Integração na equipa				
Relacionamento interpessoal				
Motivação pessoal / empenho				
Progressão da Aprendizagem				
Dinamismo				
Apresentação e Postura				
Pontualidade e Assiduidade				

Apreciação Global do Colaborador

Pontos fortes / Potencialidades

Áreas a desenvolver no futuro próximo

Assinatura do Colaborador

Assinatura da Chefia

PROCESSO DE INTEGRAÇÃO - Balanço
(a preencher pelo colaborador no final do período de integração – entregar aos RH)



fnacticos
EM CONSTRUÇÃO

Colaborador: _____

Chefia: _____

Tutor: _____

	Nada integrado	Pouco integrado	Integrado	Completamente integrado
Como avalias a tua integração na equipa?				

Como avalias o teu grau de satisfação com:	Nada satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Programa de Integração				
a) Duração				
b) Formação em sala (se já tiveste)				
c) Formação on-job				
d) Receptividade da equipa				
e) Informação disponibilizada				
Acompanhamento pelo Tutor				
a) disponibilidade				
b) capacidade de diálogo				
c) relacionamento interpessoal				
d) capacidade de motivar				

Apreciação Global do programa de integração

Do que gostaste mais?

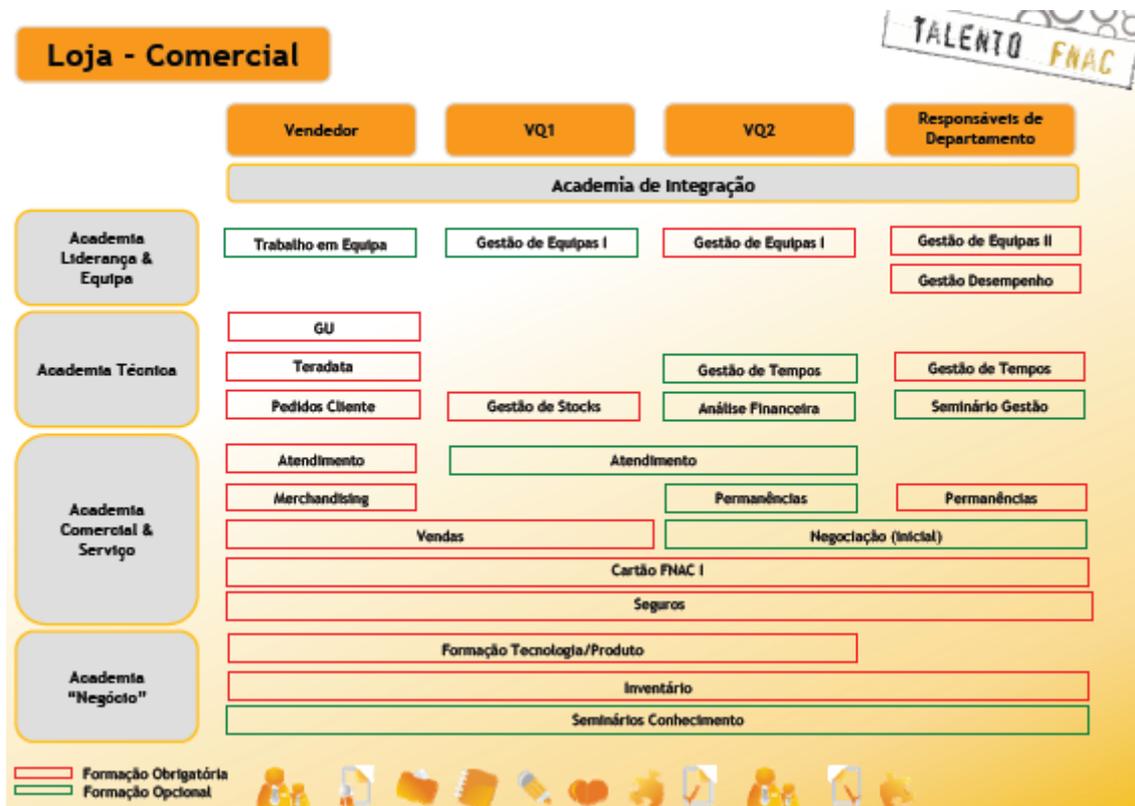
O que podia ser melhor?

Assinatura

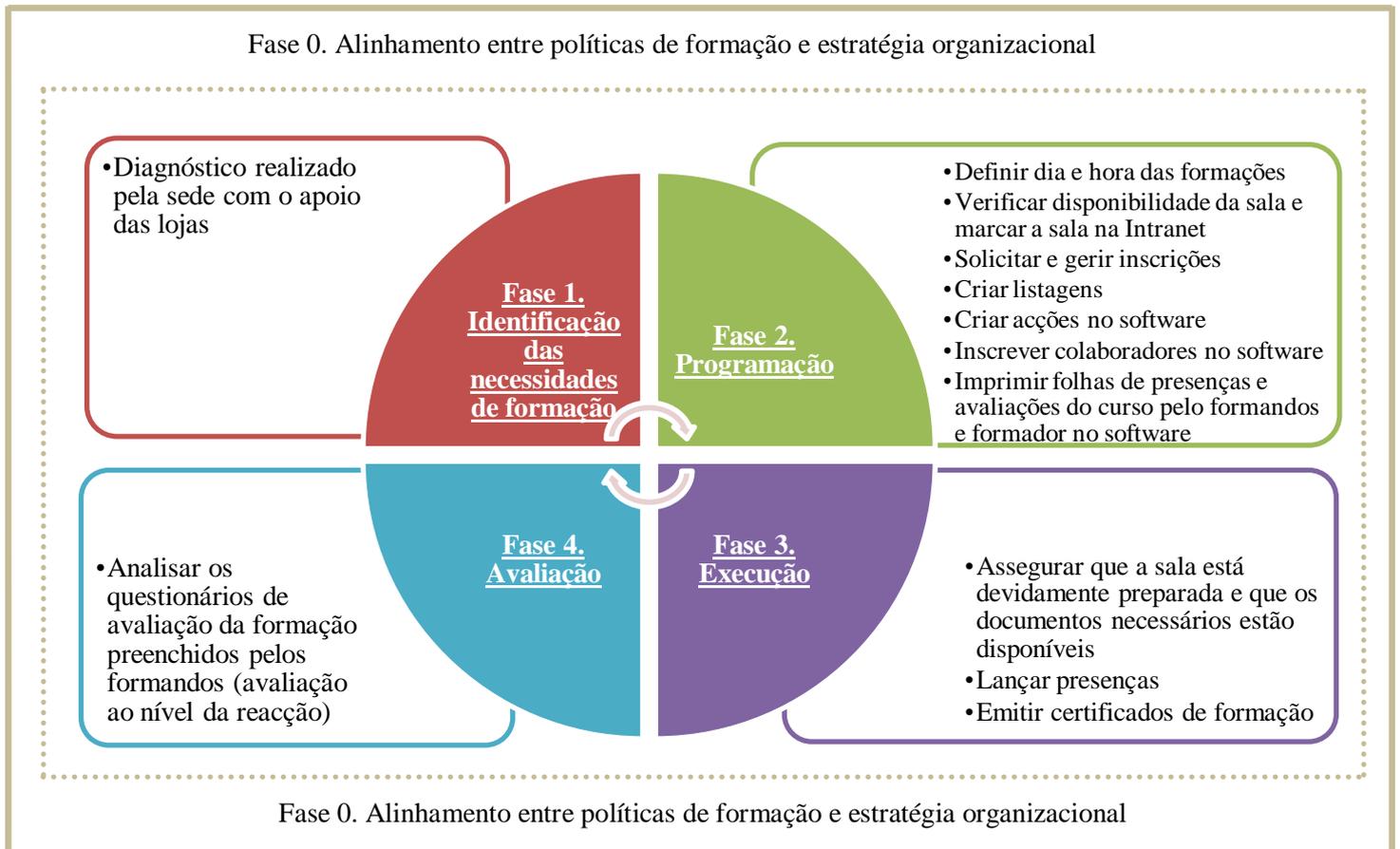
ANEXO 7. ACADEMIA FNAC



ANEXO 8. EXEMPLO DE PERCURSO DE FORMAÇÃO



ANEXO 9. FASES DO CICLO DE FORMAÇÃO E RESPECTIVAS ACTIVIDADES
DESENVOLVIDAS



ANEXO 10. EXEMPLO DE FOLHA DE HORAS

FOLHA DE HORAS

Nome e Logótipo da Empresa de Trabalho Temporário
 Colaborador :
 Empresa:
 Folha de Horas
 Delegação
 Período:
 Morada:
 Contrato n.º
 Função :
 Colaborador n.º
 Local Trab: Fnac Colombo
 Contribuinte :
 N.º Cont.do Colaborador
 Hor. Sem. Horas
 Entrada
 Saída

Dia	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Rúbricas							Obs.	Faltas					
					HN	Dom	Fer							P	NP		INJ	
21																		Sub. Diários/Fixos
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		
1																		
2																		Cliente
3																		
4																		Cliente
5																		
6																		Respons.:
7																		
8																		Assinatura:
9																		
10																		Data:
11																		
12																		
13																		
14																		Colaborador
15																		
16																		Assinatura:
17																		
18																		
19																		Data:
20																		
TOTAL						0	0	0										