

Entrevista Catarina Tendeiro – HR Manager do IKEA

Desde quando é responsável pela direção do departamento de recursos humanos da IKEA Portugal?

Integrei o projeto IKEA em 2003, um ano antes da abertura da primeira loja em Alfragide, onde ocupei o cargo de responsável de recursos humanos. Entretanto, em janeiro de 2007, assumi a função de diretora de recursos humanos da IKEA Portugal.

Qual é o âmbito das suas atribuições?

Enquanto diretora de recursos humanos da IKEA Portugal, a minha prioridade é garantir que os valores IKEA são partilhados e colocados em prática por todos os nossos colaboradores. Para além disso, tento focar-me na garantia do desenvolvimento de competências e liderança dos nossos colaboradores, mantendo-as a par do desenvolvimento do negócio da IKEA.

Neste sentido, tenho comigo uma equipa que se ocupa do recrutamento, seleção e integração dos colaboradores IKEA; da análise e descrição das suas funções; das avaliações de desempenho; das questões que se prendem com remunerações e incentivos e tudo o que envolve formação profissional e desenvolvimento pessoal dos nossos colaboradores. Na IKEA não concebemos o desenvolvimento profissional sem a formação adequada, pelo que este último item é uma das prioridades na política de recursos humanos da IKEA.

Como é que a IKEA atrai e retém os seus colaboradores?

Na IKEA partilhamos uma visão: criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas, sejam elas os nossos clientes, colaboradores ou fornecedores. Assim sendo, procuramos atrair e reter os melhores através de um ambiente de trabalho

diferenciador, de políticas de formação e desenvolvimento e da atribuição de benefícios sociais. As lojas da IKEA estão presentes em mais de 26 países, logo as oportunidades ao nível da mobilidade são também uma realidade muito atrativa.

As redes sociais são uma importante fonte de recrutamento?

Hoje em dia as redes sociais são cruciais, não só como forma de recrutamento mas também enquanto ferramenta de marketing e comunicação, na medida em que podemos conhecer um pouco melhor os nossos clientes, fãs e o mercado em geral. Na IKEA, caso nenhum candidato satisfaça internamente os requisitos que procuramos, avançamos então para o mercado, colocando anúncios em jornais e *sites* da especialidade, sendo que já fizemos recrutamento em redes sociais profissionais, em 2009, usando o LinkedIn e o The Star Tracker.

Os salários praticados na IKEA e as compensações em geral são atrativas?

Na IKEA queremos criar um melhor dia a dia para todos e muito especialmente para os nossos colaboradores. Desta forma, consideramos que o vencimento é apenas um dos muitos benefícios de um pacote abrangente e que inclui benefícios sociais, que passam pelo acesso a uma cantina a preços reduzidos, pela possibilidade de estender a licença de maternidade em dois meses através do programa «Passa mais tempo com o teu bebé» e até a possibilidade de trabalhar numa loja IKEA no estrangeiro, através do programa *Backpacker*.

Ingvar Kamprad, fundador da IKEA, é conhecido como sendo uma pessoa muito poupada...

Chegar à maioria das pessoas é um desafio que a IKEA tomou há várias décadas, criando soluções de decoração para a casa e ajudando os nossos clientes a realizarem os seus sonhos da forma mais económica. Na IKEA, a consciência de custos é um dos valores que aplicamos no nosso trabalho do dia a dia: não só pelo modo como gerimos o nosso negócio, mas no modo como

investimos continuamente nos nossos preços para que estes sejam sempre os mais baixos do mercado.

O sucesso da IKEA depende certamente do desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Em termos de desenvolvimento de carreira, quais são as linhas gerais das políticas estabelecidas?

Na IKEA oferecemos sempre aos nossos colaboradores a possibilidade de crescerem, tanto ao nível pessoal como profissional, no sentido de criarmos um melhor dia a dia para nós e para os nossos clientes. Neste sentido, tomemos como exemplo um colaborador de vendas: a sua formação na IKEA passará pelo desenvolvimento das suas competências técnicas, pela orientação para o negócio e para o cliente, pela paixão pela decoração mas também pelas suas competências nas áreas de liderança e de comunicação.

A IKEA está presente em 44 países. As políticas de capital humano são definidas pela sede ou cada país tem autonomia no desenho e implementação das práticas de gestão das pessoas?

A IKEA tem uma política de recursos humanos global e uma estratégia que a apoia. A responsabilidade de cada país é assegurar que localmente ela é implementada.

Com quantos colaboradores conta atualmente a IKEA Portugal?

A IKEA conta atualmente com cerca de 1400 colaboradores.

A IKEA é conhecida por ter uma cultura organizacional com um perfil bem definido que favorece a integração e a fidelização dos colaboradores. Quais são os valores que lhe estão subjacentes?

A cultura da IKEA baseia-se, acima de tudo, na partilha de uma visão comum: criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas. É uma cultura onde a responsabilidade de cada um é definida mas o contributo de todos é estimulado, para que cada

projeto seja um sucesso assim como uma aprendizagem. Subjacentes a esta cultura IKEA estão sempre valores como o espírito de equipa, a orientação para o cliente, a humildade e uma forte consciência de custos.

As questões do desenvolvimento sustentável estão na ordem do dia e são caras à IKEA. Quais são as ações que a empresa promove no sentido de garantir que o nosso futuro coletivo não será afetado?

A sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social fazem parte do ADN da IKEA. Neste sentido, o nosso objetivo é criar um impacto positivo não só na vida das pessoas, através do nosso conceito de negócio, mas também no ambiente.

Assim, desde a criação dos nossos produtos – ao nível do *design* mas também na escolha de matérias-primas – às nossas embalagens planas e ao transporte eficiente dos artigos de e para a loja, tudo é pensado tendo em conta o impacto positivo que queremos ter no meio circundante.

Na IKEA regemo-nos na área da sustentabilidade por quatro grandes áreas de foco: oferecendo uma gama de produtos cada vez mais sustentável – o nosso objetivo até 2015 é que todos os materiais utilizados sejam reutilizados, renovados ou reciclados; reduzindo a nossa pegada hídrica e de carbono; convertendo o desperdício em recursos e atuando ao nível da responsabilidade social. Neste último tópico, posso até enumerar algumas iniciativas da IKEA que chamam a atenção para esta prioridade. O IWAY, introduzido em 2000, é o código de conduta da IKEA. Especifica os requisitos que exigimos aos nossos fornecedores de produtos e serviços e detalha o que estes podem esperar da IKEA. Além do documento principal, existem vários anexos específicos relacionados com a indústria e um código de conduta especial sobre o trabalho infantil. Os fornecedores da IKEA são responsáveis por comunicar os conteúdos do código de conduta da IKEA aos seus colaboradores e subfornecedores.

Por outro lado, temos a IKEA Foundation, que apoia projetos a curto e longo prazo que proporcionam um melhor início de vida às crianças. Cem milhões de crianças irão beneficiar de projetos atuais. Para finalizar, localmente cada mercado desenvolve ainda programas sociais que façam a diferença nas comunidades em que se inserem. Em Portugal, por exemplo, lançámos o Fundo IKEA Colabora, que consiste num donativo atribuído pela IKEA a uma entidade sem fins lucrativos que proponha desenvolver um projeto que incida sobre a saúde, educação, situação económica de risco ou exclusão de crianças em Portugal. A ACAPO foi a contemplada da primeira edição deste Fundo, no valor de 50 mil euros. O projeto «Crescer Sentindo», da ACAPO, materializado no Centro de Atividades da Vida Diária, permite às pessoas com cegueira e/ou deficiência visual a oportunidade de treinar as múltiplas atividades do quotidiano, por forma a maximizar a sua autonomia nas rotinas que fazem parte do dia a dia de todos nós.

Terminou recentemente mais uma Campanha de Peluches IKEA. Qual a importância de iniciativas como esta e que outros programas são desenvolvidos pela IKEA Foundation?

A IKEA Foundation luta pelo direito das crianças a uma infância saudável e segura com acesso a uma educação de qualidade. Os interesses das crianças devem estar sempre em primeiro lugar. Fundada em 2005, gere o envolvimento social da IKEA a nível global, tendo como missão melhorar os direitos e oportunidades de vida da maioria das crianças. Os seus principais parceiros são a UNICEF e a Save the Children. A IKEA Foundation investe em diversos programas segundo uma perspetiva holística, com o objetivo de criar resultados substanciais e duradouros.

Uma das formas de angariação de fundos para a IKEA Foundation mais acarinhada pelos nossos colaboradores e clientes é a nossa Campanha de Peluches IKEA, em que 1€ é doado à UNICEF e à Save the Children na compra de uma diversificada gama de peluches.

Esta campanha anual, realizada em parceria com a UNICEF e a Save the Children, permitiu reunir até hoje um total de 35,2 milhões de euros, beneficiando oito milhões de crianças em 45 países de três continentes que, graças a esta iniciativa, têm hoje acesso a uma educação de maior qualidade.

Tendo em conta outras iniciativas, em 2009, a Fundação IKEA, em colaboração com o United Nations Development Programme (UNDP), ajudou a emancipar 50 000 mulheres em 500 aldeias de Uttar Pradesh, na Índia, para se tornarem líderes, exemplos para outros, empresárias e agentes de mudança. Isto impulsiona o trabalho iniciado sobre o Projeto dos Direitos das Crianças implementado pela UNICEF em parceria com a IKEA Foundation nestas mesmas aldeias.

Qual é a razão para o Grupo IKEA estar incorporado numa fundação?

A Stichting INGKA Foundation foi criada em 1982, pelo fundador da IKEA, Ingvar Kamrad, com o objetivo de criar uma estrutura e organização empresarial que pudesse subsistir com independência e segurança a longo prazo.

O facto de o Grupo IKEA fazer parte desta Fundação, cujo único objetivo é apoiar e suportar o negócio da IKEA, dá-nos a liberdade de nos concentrarmos na nossa estabilidade e independência financeira e também a oportunidade de nos expandirmos e podermos tomar decisões a longo prazo.

Qual é, nos dias de hoje, a visão IKEA?

Na IKEA o nosso sonho é criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas. O nosso conceito de negócio apoia este sonho – oferecendo uma gama ampla de produtos para o lar, funcionais e com *design* apelativo, a preços tão baixos que a maioria das pessoas poderá comprá-los. Ao nível dos recursos humanos, o nosso conceito é dar às pessoas de bom senso a oportunidade de crescer, tanto pessoal como profissionalmente, para que juntos possamos assumir o compromisso de criar um dia

a dia melhor para nós e para os nossos clientes.

Como é que uma simples ideia de negócio se tornou numa organização global?

Na IKEA é justo dizer que a contribuição mais importante é feita pelos nossos milhares de colaboradores que, pelo seu entusiasmo, visão e pela superação diária de desafios, conseguem fazer com que o nosso negócio tenha prosperado ao longo dos anos. Para além disso, os nossos preços baixos são a base da visão IKEA e do conceito de negócio da IKEA. A ideia-base por trás de todos os produtos da IKEA é que os preços baixos com qualidade permitem que os artigos de mobiliário e decoração, com bom *design* e funcionais, sejam acessíveis a todos.

Sugiro que passemos agora a questões ligadas à sua carreira profissional antes do ingresso na IKEA. Iniciou o seu percurso no Banco Fonsecas & Burnay, integrando mais tarde o Banco BPI. Considera a banca uma boa escola para os profissionais de recursos humanos?

Acho que todas as experiências profissionais são relevantes para o desenvolvimento de um profissional de recursos humanos. Pessoalmente, iniciei a minha carreira profissional no *call center* do Banco Fonsecas & Burnay, atual BPI, e fui progredindo dentro da empresa, chegando à função de *human resources specialist*. Considero que esta época da minha vida profissional foi uma escola na medida em que tive a oportunidade de contactar com pessoas com os mais diversos perfis académicos, técnicos e comportamentais.

Em 2000, passou para o setor industrial. O que a motivou a mudar para um setor completamente distinto daquele onde até então tinha adquirido experiência profissional?

A mudança de setor, na altura, aconteceu de uma forma espontânea. Tento sempre encarar as mudanças de uma forma positiva e, neste caso, ao tornar-me diretora de recursos

humanos da Frans Maas Logística Palmela (Volkswagen – Autoeuropa), permitiu-me, entre outras questões, experienciar uma vertente internacional na minha carreira.

Na sua perspetiva, quais são os principais desafios que se colocam nos dias de hoje aos gestores de pessoas?

Para mim, hoje em dia, um dos principais desafios que se colocam aos gestores de pessoas é conseguir associar e adaptar o desenvolvimento e as competências dos colaboradores ao desenvolvimento do negócio, para que ambos possam crescer em conjunto. É necessário desenvolver competências técnicas, orientadas para o cliente e para o negócio, aumentar a eficiência na organização e melhorar a *performance* através de uma liderança adequada – em que os *managers* desenvolvem as suas equipas para estarem alinhadas com os objetivos de cada unidade, sabendo que, cada vez mais, as competências ao nível da comunicação são cruciais.

Antes de terminarmos a entrevista, gostaria ainda de lhe colocar algumas questões de natureza pessoal. É fácil para si conciliar o cargo que exerce com a sua vida pessoal e familiar?

Eu prezo muito a minha vida pessoal e o meu bem-estar como pessoa. É a minha responsabilidade equilibrar as duas áreas da minha vida – a pessoal e a profissional – que, até hoje, têm sido perfeitamente conciliáveis.

Refira uma obra que considere de eleição para um gestor de recursos humanos, fundamentando a sua escolha.

Se me permite, prefiro eleger dois autores que para mim são cruciais: Peter Drucker, uma referência na área de *business & management*, e Daniel Goleman, pela sua abordagem sobre inteligência emocional.

(Entrevista publicada na [RH Magazine](#))