



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**DESENVOLVIMENTO GLOBAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Lisa Sá

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por
Professora Doutora Ana Teresa Oliveira

Viana do Castelo, janeiro de 2026.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**DESENVOLVIMENTO GLOBAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA**

Lisa Sá

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de
Gestão de Empresas

Orientada por
Professora Doutora Ana Teresa Oliveira

Viana do Castelo, janeiro de 2026.

Resumo

O presente relatório enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e resulta da realização de um estágio curricular, no departamento de Recursos Humanos, na empresa biofarmacêutica Grupo Zental, no polo português em Paredes de Coura.

A questão de investigação proposta é: “Como pode ser eficazmente suportado e desenvolvido o Sistema de Gestão de Recursos Humanos numa organização da Indústria Farmacêutica?”. O principal objetivo é promover o desenvolvimento global do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, assim como ter um elemento local nas instalações da empresa, para providenciar o suporte necessário ao funcionamento do departamento, em estreita articulação com a sede.

O estágio permitiu acompanhar a implementação dos processos de Recursos Humanos e adaptar o modelo de gestão à realidade portuguesa. A pertinência do tema assenta no papel estratégico da gestão do capital humano no contexto atual, marcado pela globalização, pela inovação constante e por elevados níveis de competitividade que exigem práticas organizacionais cada vez mais eficazes.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Práticas, Indústria Farmacêutica, Estratégia.

Abstract

This report is part of the Master's in organizational management at the School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo and is the result of a curricular internship in the Human Resources department of the biopharmaceutical company Zendal Group, at its Portuguese company in Paredes de Coura.

The proposed research question is: "How can the Human Resources Management System be effectively supported and developed in a pharmaceutical industry organization?" The main objective is to promote the overall development of the Human Resources Management System, as well as to have a local representative on the company's premises to provide the necessary support for the department's operations, in close coordination with headquarters.

The internship allowed us to monitor the implementation of Human Resources processes and adapt the management model to the Portuguese context. The relevance of the topic lies in the strategic role of human capital management in the current context, marked by globalization, constant innovation, and high levels of competitiveness that demand increasingly effective organizational practices.

Keywords: Human Resource Management, Practices, Pharmaceutical Industry, Strategy.

Agradecimentos

No início do Mestrado, tinha plena consciência de que o percurso exigiria dedicação, esforço e rigor constantes para superar os desafios e alcançar os meus objetivos. A realização deste estágio foi, sem dúvida, uma oportunidade única de aplicar todo o conhecimento adquirido, procurando dar sempre o meu melhor em cada tarefa e experiência vivida.

No término deste caminho, sinto-me profundamente grata a todas as pessoas que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada.

Agradeço, em primeiro lugar, à Professora Doutora Ana Teresa Oliveira que se mostrou sempre disponível e prestável, orientando-me com rigor e exigência, mas também com empatia e tranquilidade nos momentos mais desafiantes da elaboração deste relatório. O seu apoio foi determinante para que eu pudesse enfrentar as dificuldades com confiança e perseverança.

Agradeço à orientadora do estágio Laura Lemos Gonzalez, por me proporcionar um ambiente inspirador de aprendizagem contínua, desafiar constantemente e guiar-me de forma a consolidar competências essenciais para o meu crescimento académico e profissional.

Ao meu marido, agradeço pelo apoio incondicional, pela paciência nos dias mais difíceis, pelo orgulho que sempre demonstrou e por acreditar incessantemente no meu potencial.

Aos meus pais, devo o privilégio de ter iniciado a minha formação superior, o seu apoio, incentivo e orgulho foram fundamentais em toda a minha trajetória académica. Fico eternamente grata por tornarem possível cada passo desta jornada.

Agradeço, igualmente, à minha família, pelo apoio constante e confiança. Agradeço aos colegas de trabalho da entidade empregadora que tenho vínculo profissional pela colaboração, flexibilidade e compreensão pelo meu percurso académico. O meu agradecimento à Zendal Portugal, pela partilha de experiências, disponibilidade e companheirismo que tornaram o estágio mais enriquecedor. E por último, mas não menos importante agradeço ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo, por disponibilizar os recursos e orientação necessários para a realização deste percurso, contribuindo de forma decisiva para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

CV - *Curriculum Vitae*

GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HRBPs - Human Resources Business Partners

INFARMED - Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento em Portugal

IT - Information Technology

OMS- Organização Mundial da Saúde

PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

SGRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Índice

Índice de Figuras	xvii
Índice de Gráficos	xix
Índice de Tabelas	xxi
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	3
1.1 Gestão de Recursos Humanos	3
1.1.1 Contributos históricos e evolução do conceito	4
1.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	5
1.2 Gestão estratégica e Indústria Farmacêutica	15
1.2.1 Gestão estratégica e vantagem competitiva	15
1.2.2 Estratégia e Indústria Farmacêutica	17
2. A Empresa.....	19
2.1 Apresentação e breve história	19
2.2 Estrutura organizacional.....	20
2.3 Visão, Valores e Compromisso	23
2.4 Zental Portugal	23
3. Contextualização prática	25
3.1 Cronograma das atividades desenvolvidas	25
3.2 Desenvolvimento global da Gestão de Recursos Humanos na Indústria Farmacêutica	26
3.2.1 Análise e descrição de funções	26
3.2.2 Processo de recrutamento	27
3.2.3 Processo de seleção	27
3.2.4 Processo de acolhimento e integração	30
3.2.5 Formação e capacitação	33
3.2.6 Gestão de desempenho	36
3.2.7 Processos administrativos.....	38
3.3 Inquérito sobre a importância do departamento de Recursos Humanos para os colaboradores da Zental Portugal	39
4. Reflexão crítica.....	49

4.1 Funções desempenhadas e responsabilidades	49
4.2 Desafios	51
4.3 Contributos organizacionais e pessoais	52
4.4 Considerações finais	52
Conclusão	55
Referências Bibliográficas	57
Apêndices	59
Apêndice 1- Sumários do estágio	59
Apêndice 2- Guião da <i>stay interview</i>	67
Apêndice 3- Guião do inquérito sobre o departamento de RH	68

Índice de Figuras

Figura 1- Esquema dos papéis fundamentais em GRH.....	17
Figura 2-Organograma do Grupo Zendal.....	21
Figura 3- Organograma do departamento atual dos RH.	21
Figura 4- Documento de registo dos candidatos- processo de recrutamento.	29
Figura 5- Processo de <i>onboarding- checklist</i>	31
Figura 6- Processo de <i>onboarding- lista de verificação</i>	32
Figura 7- Plano de formação <i>onboarding</i>	34

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Principal prática dos RH.	40
Gráfico 2- Utilidade das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.	41
Gráfico 3- Compreensão da aplicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.	42
Gráfico 4- Concordância com as afirmações relativas à entidade empregadora.	43
Gráfico 5- Envolvimento da liderança e gestores de outras áreas nas práticas de Gestão de RH.	45
Gráfico 6- Principais desafios dos RH.	46

Índice de Tabelas

Tabela 1- Benefícios da Gestão de Carreiras em três perspectivas.	15
Tabela 2- Função dos RH, administrativa versus estratégica.	16

Introdução

O presente relatório de estágio insere-se no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações: Ramo de Empresas e tem como tema “Desenvolvimento Global da Gestão de Recursos Humanos na Indústria Farmacêutica”. O estágio curricular ocorreu no departamento de Recursos Humanos (RH) da Zendal Portugal em Paredes de Coura. O principal objetivo compreende o apoio ao desenvolvimento global de todo o Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), assim como ter um elemento local nas instalações da empresa, para providenciar o suporte necessário ao funcionamento do departamento.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) conheceu uma evolução significativa ao longo dos tempos. Nas organizações modernas é compreendido o papel determinante que as pessoas assumem, o fator humano não é visto como um mero recurso, mas é reconhecido como o recurso fundamental e indispensável para alcançar os objetivos. (Sotomayor, 2021) A autora defende que o sucesso de uma organização depende da presença de colaboradores motivados, empenhados em alcançar os objetivos da empresa, alinhados com sua cultura e que procedam de maneira ética em prol do seu sucesso.

A escolha do Grupo Zendal e da área da Indústria Farmacêutica para a realização do estágio justifica-se pelo interesse em unir a formação prévia na área da saúde com o desenvolvimento de competências em gestão. A recente expansão da empresa em Portugal, através do polo de Paredes de Coura, ofereceu uma oportunidade única de acompanhar a implementação de práticas de Recursos Humanos, permitindo observar a integração do modelo de gestão da sede com os desafios específicos do contexto português.

A Indústria Farmacêutica caracteriza-se por elevados padrões de inovação, regulamentação rigorosa e forte competitividade global. Neste contexto, a gestão eficaz de RH assume um papel determinante no desenvolvimento de competências técnicas, inovação contínua e alinhamento estratégico com os objetivos corporativos.

Para orientar o desenvolvimento da investigação, o estágio procurou compreender a estrutura e o funcionamento do departamento de RH, analisando de que forma a implementação de práticas de gestão contribui para uma administração estratégica e para a obtenção de vantagem competitiva. Foi também explorada a influência das atividades de RH no desempenho organizacional, bem como os desafios e obstáculos enfrentados pelo departamento neste setor altamente regulamentado e competitivo. Paralelamente, a experiência prática permitiu a participação ativa em projetos e atividades do departamento, promovendo a aquisição de competências técnico-profissionais essenciais na área de gestão de pessoas e a aplicação do conhecimento teórico em contextos reais.

O relatório apresenta uma abordagem holística, combinando o enquadramento teórico, análise da gestão e políticas de RH implementadas na organização de estágio e reflexões sobre melhorias. Espera-se que este estudo contribua para uma compreensão aprofundada do papel estratégico da gestão de pessoas na Indústria Farmacêutica, evidenciando como o capital humano se torna um fator de vantagem competitiva significativo.

1. Enquadramento teórico

O presente capítulo visa apresentar o enquadramento teórico que sustenta as atividades decorrentes do estágio curricular, oferecendo uma revisão aprofundada dos conceitos, práticas e abordagens relevantes no domínio da GRH e da sua interação com a gestão estratégica, com especial ênfase na Indústria Farmacêutica. Este enquadramento teórico proporciona, assim, a base conceptual necessária para compreender as práticas de GRH e a sua relevância estratégica no contexto empresarial em estudo.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

A GRH é uma área de estudo relativamente recente, que tem atravessado transformações profundas e progressivas em constante processo de mudança e evolução. (Chiavenato, 2020) A sua principal função é desenvolver e mobilizar os colaboradores, que são vistos como um investimento e não como um custo (Caetano & Vala, 2007).

Conforme referem Rego, *et al.* (2015) “As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional. O impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional tem sido

demonstrado empiricamente em múltiplos trabalhos de investigação.” (p.56) Nesse sentido, os colaboradores deixam de ser vistos como recursos e passam a ser entendidos como ativos intangíveis, que para além de aumentar o capital humano, também refletem o aumento do capital intelectual da organização. (Chiavenato, 2020)

1.1.1 Contributos históricos e evolução do conceito

A área dos Recursos Humanos sofreu uma evolução significativa na forma como é percecionada pelas organizações. A sua evolução reflete e acompanha as mudanças verificadas a nível das sociedades, culturas, organizações e dos próprios indivíduos. (Carvalho & Rua, 2017, p. 24)

Nos primórdios da revolução industrial, a gestão de pessoas era centrada na produtividade e na disciplina, jornadas longas, predominavam condições precárias e supervisão rígida, tratava-se de um sistema de trabalho desumano, com limitada ou ausente atenção às pessoas. (Rego, *et al.*, 2015) No final do século XIX surgiu o que ficou conhecido como “embrião dos RH”. Robert Owen representou uma abordagem pioneira de gestão humanizada, ao acreditar que a produtividade organizacional aumentava quando os trabalhadores eram tratados com dignidade e condições adequadas de trabalho. (Rego, *et al.*, 2015)

Em 2020, Chiavenato afirma que a origem dos RH remonta “(...) ao início do século 20, após o forte impacto das duas Revoluções Industriais, com a denominação Relações Industriais, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis.”. (p.2)

Entre 1910 e 1920, Henry Ford revolucionou a gestão de pessoas na indústria norte-americana ao criar um departamento específico para assuntos dos empregados, no entanto desempenhavam funções de carácter essencialmente administrativo, mas também operacional como recrutamento, avaliação de desempenho entre outras. (Rego, *et al.*, 2015) Os estudos de Hawthorne, em 1924 evidenciaram que o sucesso organizacional não depende apenas dos salários e da disciplina como previa o taylorismo, mas também da gestão de relações humanas, estabelecendo as bases para uma abordagem mais humanizada na gestão dos colaboradores. (Rego, *et al.*, 2015)

Por volta de 1950, emergiu o termo “administração de pessoal”, ou seja, para além da função primária de resolução de conflitos, passou também a assumir a gestão do capital humano das organizações em conformidade com a legislação trabalhista em vigor, além de administrar os conflitos de interesses que surgiam. (Chiavenato, 2020)

Em 1960, a importância das pessoas passou a ter maior dimensão uma vez que os objetivos das organizações cresceram exponencialmente. Mas foi por volta de 1970, que surgiu o conceito tal como o conhecemos atualmente, contudo com uma definição muito direcionada para pessoas como meros recursos e que devem agir única e exclusivamente de acordo com os interesses da organização. (Chiavenato, 2020)

Caetano e Vala (2007) referem que a partir da década de 70, a evolução do conceito de RH começou a distanciar-se da sua conceção tradicional, passando a integrar-se de forma mais estratégica nas organizações. Nesse contexto, surgiram duas perspetivas de abordagem particularmente relevantes: a hard e a soft. Conforme referem os autores “A primeira reflete a visão dos Recursos Humanos como um custo, o que equivale a entender as pessoas como um recurso organizacional, que importa ser gerido ao mais baixo custo e com o máximo benefício (...) a outra perspetiva (...) os Recursos Humanos constituem um recurso estratégico, em virtude da elevada criatividade que possuem e do potencial que representam (...) devido ao seu valor e grande escassez, necessita ser considerado como um investimento”. (Caetano & Vala, 2007, p. 28,29)

Na ótica de Chiavenato (2020) foi com a Era da Informação que as organizações passaram a tratar os seus colaboradores como agentes ativos e proativos, dotados de habilidades e competências, ou seja, as pessoas são um recurso poderoso capaz de fomentar a inovação e competitividade da organizacional.

Em pleno século XXI o termo RH diz respeito às pessoas que integram as organizações e que nelas desempenham funções diferentes, colocando em prática as suas competências e capacidades para aplicar e impulsionar os recursos disponíveis. (Chiavenato, 2020) As organizações adotam uma perspetiva mais ampla sobre o papel das pessoas, deixando de as encarar apenas como recursos dotados de competências para cumprir tarefas e atingir metas organizacionais, passando a reconhecê-las como indivíduos com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos próprio. (Barão, 2019)

Assim, pode concluir-se que a evolução da área de RH acompanhou as transformações sociais, culturais e organizacionais ao longo das décadas, passando de uma visão mecanicista e centrada na disciplina para uma abordagem holística e humanizada dos indivíduos. Este percurso evidencia a crescente valorização do capital humano, tornando os Recursos Humanos um elemento central para o sucesso e diferenciação das organizações.

1.1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No que diz respeito às Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), não existe uma descrição consistente na literatura, podemos encontrar conceitos como “sistemas de práticas de Recursos Humanos” e “atividades de gestão de Recursos Humanos”, entre outros. (Tavares, 2018)

Segundo Rego, *et al.* (2015) a gestão de pessoas envolve práticas, políticas e sistemas que orientam o comportamento e o desempenho dos colaboradores, fortalecendo a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Para o autor o planeamento de RH, recrutamento de colaboradores, seleção e admissão, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, gestão de atos compensatórios e a promoção de um ambiente de trabalho positivo, são as partes que sustentam processo de gestão de pessoas.

As PGRH são fundamentais para gerir o capital humano nas organizações, estas devem ser estrategicamente estruturadas e ajustadas com os objetivos gerais, assim como, colaborar para a implementação e reforço da estratégia organizacional de forma eficaz. (Neves, 2022) As práticas de

gestão de pessoas constituem fonte de vantagem competitiva quando desenvolvem competências difíceis de replicar, tal objetivo exige alinhamento entre a estratégia organizacional e a de RH, bem como assegurar a coerência entre as diversas práticas de GRH. (Rego, *et al.*, 2015)

1.1.2.1 Análise e descrição de funções

A análise de funções consiste no processo de estudar uma ou mais funções, através da identificação e recolha de requisitos associados a um determinado posto de trabalho. (Rego, *et al.*, 2015) A descrição de funções é o processo propriamente dito de enumerar e explicar as tarefas que compõe cada cargo. (Chiavenato, 2020)

A análise e descrição de funções pode ser vista em outra perspetiva como explica Chiavenato (2020), o autor equiva a descrição do cargo aos aspetos intrínsecos, onde se engloba o título do cargo, posição do cargo no organograma e também as tarefas e atribuições da função. Em contrapartida a análise equipara-se a aspetos extrínsecos como os requisitos mentais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho.

Diversos autores consideram a análise de funções como a “espinha dorsal” da GRH, pois oferece informação basilar que sustenta decisões em vários âmbitos como planeamento de RH, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras e sistemas de compensação. (Rego, *et al.*, 2015) A análise de funções possui outras aplicações práticas segundo os autores, como a melhoria dos métodos de trabalho, a diminuição de erros, a eliminação de tarefas desnecessárias, o aumento do envolvimento e da responsabilidade dos colaboradores e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional. (Rego, *et al.*, 2015)

Existem diversos métodos para a análise e descrição de trabalhos, entre os quais se destacam a observação direta, questionário, entrevista direta e o mais completo o método misto, que por sua vez combina diferentes técnicas como questionário e entrevista e também diferentes fornecedores de informação como o ocupante da função e/ou o gestor. (Chiavenato, 2020)

A análise e descrição de funções constitui um processo estruturado que se desenvolve em várias fases interdependentes. Inicialmente conforme Rego, *et al.* (2015), procede-se à denominada fase zero que consiste na definição clara dos objetivos e estratégia prevista. A fase um diz respeito ao planeamento, no qual são definidos os objetivos e o âmbito da análise, métodos a adotar, elaboração do cronograma de trabalho, assim como o enquadramento legal do processo. Segue-se a preparação, ou seja, a organização dos meios logísticos necessários (material de trabalho, preparação de analistas e ambiente envolvente). A terceira fase denomina-se execução, realizada através da recolha de dados, triagem de dados obtidos, revisão dos dados com os intervenientes envolvidos nesta atividade e posteriormente o documento provisório e depois definitivo da descrição e especificações dos cargos. Por conseguinte, surge a fase da utilização dos produtos, com o intuito de utilizar os dados para alcançar objetivos previamente estabelecidos e também elaborar o documento formal que clarifica todo o conteúdo adquirido e por último a quinta fase denominada

utilização futura e atualização, que contempla questões como o armazenamento e métodos para manter a informação atualizada.

Embora alguns autores não a reconheçam como uma prática formal da GRH, a análise e descrição de funções revela-se essencial, sendo amplamente entendida como a base estruturante para a implementação de um sistema integrado e eficaz de gestão de pessoas.

1.1.2.2 Processo de recrutamento

Segundo Carvalho e Rua (2017) “O recrutamento é colocado em prática pela GRH quando existe a necessidade de ocupar um novo posto de trabalho ou quando a organização perde algum colaborador (saída ou promoção).” (p. 36) Para Chiavenato (2020) o recrutamento é um “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (...) Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos.”. (p.140)

O processo de recrutamento advém de uma sequência com três fases: pesquisa das necessidades internas, pesquisa do mercado externo e a definição das técnicas a serem utilizadas. (Santos, *et al.*, 2021) A pesquisa interna consiste no conhecimento das necessidades de curto, médio e longo prazo da organização. A pesquisa do mercado externo consiste na análise de forma específica do mercado, pois cada segmento do mercado tem as suas características. Após a pesquisa interna e externa surge a escolha das técnicas a serem selecionadas em cada caso. (Santos, *et al.*, 2021)

Após o diagnóstico anterior se a empresa determinar agregar pessoas o tipo de recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno apoia-se nos recursos já existentes na organização existindo possibilidade de se movimentarem, podemos encontrar na literatura três tipos de movimentação: promoção na mesma linha funcional, promoção com alteração da linha funcional e mudança da linha funcional sem promoção. (Caetano & Vala, 2007) Os autores afirmam que nos casos que existe promoção o motivo para os colaboradores pretenderem mudar de posto pode ser, adquirir mais estatuto, salário melhor, mais responsabilidade, enquanto na movimentação da linha funcional sem promoção o fator promotor é o tipo de função a desempenhar.

O recrutamento interno apresenta diversas vantagens para a gestão de pessoas, destacando-se a valorização e motivação dos colaboradores, que veem reconhecido o seu mérito e encontram oportunidades de progressão na carreira. (Chiavenato, 2020) Esta prática permite, ainda, reduzir custos associados à divulgação de vagas, sendo mais eficiente, necessita de menor tempo de período experimental e integração, isto é, existe retorno do investimento da empresa no desenvolvimento do pessoal e por último acresce o bom espírito de competição entre os profissionais. (Chiavenato, 2020)

No que concerne às desvantagens do recrutamento interno destacam-se a diminuição da diversidade etária, que por sua vez leva a diminuição da flexibilidade e dinâmica interna, em contrapartida pode originar conflitos de interesse entre os candidatos selecionados. (Caetano &

Vala, 2007) Além disso, os autores abordam a possibilidade de os colaboradores selecionados não corresponderem às expectativas.

O recrutamento externo contempla “o tipo mais comum e o meio mais usado pelas empresas quando o objetivo é a renovação do capital humano (...) processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado”. (Santos, *et al.*, 2021, p.26)

As fontes de recrutamento externo correspondem aos diferentes canais utilizados pelas organizações para atrair candidatos fora da sua estrutura, e os locais frequentemente utilizados são: arquivo do Curriculum Vitae (CV); apresentação de candidatos por parte dos colaboradores da empresa; cartazes ou anúncios na receção da empresa; contacto com organizações como sindicatos e associações profissionais; colaboração com instituições de ensino; conferências e palestras nas escolas; contacto com empresas que atuam no mesmo mercado; viagens de recrutamento a outras cidades; anúncios em jornais/revistas; recorrer a agências de recrutamento; plataformas digitais; programas de trainees (estágios curriculares/ profissionais). (Chiavenato, 2020)

O recrutamento externo oferece essencialmente três vantagens às organizações. Em primeira instância, permite a entrada de novas competências, experiências, perspetivas, renova e enriquece o património humano da empresa e beneficia do investimento realizado no desenvolvimento e treino do colaborador realizado por empresas anteriores. (Chiavenato, 2020) Em contrapartida apresenta como desvantagens: mais demorado, mais dispendioso, menos seguro (candidatos desconhecidos), pode provocar frustração nos colaboradores residentes e por norma afeta a política salarial da empresa. (Chiavenato, 2020)

Existe ainda uma abordagem que combina estratégias de recrutamento interno e externo, pois ambos se complementam, denominado recrutamento misto. Esta metodologia pode desenrolar-se de três formas diferentes, primeiro recrutamento externo e em seguida interno ou primeiro interno e de seguida externo e por fim logo desde o início os dois tipos de recrutamento, ou seja, em simultâneo. (Chiavenato, 2020)

O recrutamento deve estar alinhado à estratégia da empresa, garantindo profissionais capazes de se adaptar às mudanças do mercado. A avaliação do processo permite verificar a sua eficiência, a formação dos recrutadores e os custos envolvidos, assegurando melhores resultados e minimizando prejuízos. (Santos, *et al.*, 2021)

1.1.2.3 Processo de seleção

A seleção de pessoas faz parte do processo de agregar pessoas e ocorre logo após o recrutamento. Segundo Chiavenato (2020) “Há um ditado popular que diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos tradicionais, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles que mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. (p.160) O objetivo da seleção é avaliar se o candidato demonstra condições físicas, psicológicas e comportamentais que estejam alinhadas com o cargo que irá executar, assim como com as funções a desempenhar. (Santos, *et al.*, 2021)

O processo seletivo pode ser configurado como um método de comparação e decisão. Conforme descreve Chiavenato (2020) o método de comparação consiste na avaliação de duas variáveis: as especificações do cargo versus características dos candidatos. No entanto, é possível existirem vários candidatos com condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar a vaga. Então surge a seleção como um processo de decisão, esta pode ser dividida em três modelos diferentes: modelo de colocação/seleção/classificação. O modelo de colocação ocorre quando só existe um candidato para uma vaga, assim o candidato deve ser admitido sem sofrer rejeição. No modelo de seleção sucede quando existem vários candidatos, estes estão mais uma vez sujeitos ao processo de comparação, sendo rejeitados ou aprovados. O modelo de classificação consiste numa abordagem mais ampla e situacional, neste caso existem várias vagas disponíveis sendo disputadas entre vários candidatos, cada um é comparado aos requisitos de uma vaga, se o candidato for rejeitado pelo cargo que se pretende ocupar, ele pode ser comparado com requisitos exigidos por outros cargos disponíveis na organização, até as mesmas serem preenchidas.

Os métodos de seleção são vários Lacombe (2017) na sua obra aborda as entrevistas com os RH e/ ou chefias futuras, tanto individuais como em grupo, para avaliar habilidades técnicas e comportamentais dos candidatos, testes técnico-profissionais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, informação de pessoas confiáveis, informação de empregos anteriores, informações cadastrais e testes médicos. Noutra abordagem Santos, *et al.* (2021) define como processo seletivo eficiente realizar inicialmente a triagem através da entrevista e análise do currículo, de seguida testes de conhecimento, desempenho e psicológico, os pontos que se seguem são a entrevista de seleção, entrevista técnica, exames médicos, referências do candidato e por último a decisão.

As empresas devem apostar cada vez mais na formação dos seus profissionais de RH dedicados ao recrutamento e seleção, de forma a garantir a execução eficiente de todas as etapas deste complexo processo, otimizando tempo e recursos, atraindo novos talentos e reforçando o capital humano e a cultura organizacional. (Santos, *et al.*, 2021)

1.1.2.4 Processo de acolhimento e integração

O processo de integração apresenta como definição para Rego, *et al.* (2015) "(...) processo de acolhimento e boas-vindas de um novo colaborador, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais (...) Ocorre tanto no plano formal como no informal. A orientação formal resulta de ações intencionais/ programadas levadas a cabo pela organização. A informal resulta das interações quotidianas entre o recém-chegado e os restantes membros da organização." (p. 349)

A integração de novos colaboradores numa organização revela-se um processo complexo, na medida em que envolve três dimensões fundamentais: a gestão das diferenças entre as expectativas iniciais e a realidade vivida, a aprendizagem das formas adequadas de interação social com os colegas e a compreensão das expectativas relativas ao contributo que o indivíduo deverá oferecer à organização. (Caracitas, 2022)

O processo de acolhimento e integração está diretamente relacionado com a socialização organizacional, enquanto mecanismo de transmissão de valores, competências e comportamentos que favorecem a adaptação e a plena incorporação do recém-chegado na organização. (Caracitas, 2022) Nos dias de hoje, entende-se que o sucesso ou insucesso das novas contratações está fortemente ligado às interações sociais que cada indivíduo estabelece desde o seu primeiro dia na organização. (Caetano & Vala, 2007)

Nas organizações a socialização organizacional é compreendida como o processo que planeia um ambiente de trabalho recetivo e favorável, principalmente nos primeiros tempos do colaborador. (Chiavenato, 2020) O autor explica que existem cinco procedimentos mais utilizados, atualmente, que se denominam: planeamento do processo seletivo, o gestor facultar tarefas ao novo funcionário, o gestor indicar um tutor para o recém-contratado, o gestor indicar um grupo de trabalho e os programas de integração (*onboarding*).

O termo *onboarding* é relativamente recente na história dos RH pois começou a ser usado no início dos anos 2000. (Caracitas, 2022) Segundo Chiavenato (2020) o *onboarding* tem como objetivo fulcral que o novo funcionário compreenda de forma ativa e rápida a cultura organizacional e o mais cedo possível consiga contemplar no seu exercício os valores transmitidos. Os programas de integração/*onboarding* duram de um a cinco dias, mas tem um acompanhamento a médio prazo realizado pelo gestor. Em cargos de maior responsabilidade os prazos tendem a ser maiores.

As organizações desenvolvem programas de acolhimento como instrumentos GRH, concebidos para apoiar a adaptação dos novos colaboradores ao contexto organizacional. Estes devem ser cuidadosamente planeados, tendo como objetivo transmitir gradualmente, valores e normas da empresa, informações sobre funções e responsabilidades inerentes ao cargo. (Caetano & Vala, 2007)

Rego, *et al.* (2015) aborda em termos gerais na sua obra sete fases de programa, que ele designa como orientação, que são: boas-vindas oficiais ao colaborador, encontro com a chefia e os colegas da unidade organizacional, preenchimento de documentação, transmissão de informações acerca de políticas, dos procedimentos, das regras e de aspetos disciplinares, visita às instalações da empresa, introdução aos deveres incumbências da função e seguimento do processo (por exemplo: 3 meses). À posteriori o autor explora a importância do manual de acolhimento como “documento fundamental sobre a vida da empresa e as respetivas políticas”. (Rego, *et al.*, 2015, p. 351) O manual de acolhimento pode conter o organograma da organização, código de ética da organização, descrição dos objetivos da função, mapa de férias, plano de compensação e outros benefícios, entre outros. (Rego, *et al.*, 2015)

Garcia (2019) demonstra no seu estudo que o acolhimento eficaz dos novos colaboradores, particularmente ao nível organizacional, reduz significativamente as intenções de saída, enquanto um acolhimento insuficiente, marcado por fraca integração social e falta de esclarecimento sobre funções e valores, aumenta estas intenções. O estudo evidencia ainda que o compromisso organizacional, especialmente na sua dimensão afetiva, se relaciona positivamente com o

acolhimento, reforçando a importância de processos estruturados de integração para a retenção de talento.

1.1.2.5 Formação e capacitação

Os recursos organizacionais devem ser administrados de modo eficiente, sendo as pessoas os únicos elementos dotados de autonomia e capacidade de evolução, o que lhes confere um elevado potencial para o crescimento e desenvolvimento. (Chiavenato, 2020)

A formação procura potenciar nos colaboradores o desenvolvimento de conhecimentos, competências e aptidões profissionais que lhes permitam desempenhar as suas funções com maior eficiência, eficácia e satisfação, contribuindo assim para o alcance dos objetivos da organização. (Rodrigues, 2021)

Na sua obra, Chiavenato (2020) utiliza o conceito de educação profissional, que por sua vez se constitui como um processo amplo e contínuo voltado para a preparação do ser humano para o exercício da vida laboral, podendo ocorrer em contextos formais ou informais. O autor distingue três dimensões interdependentes: a formação profissional, responsável por fornecer bases teóricas e práticas para o exercício de uma determinada profissão; o desenvolvimento profissional, que visa o aperfeiçoamento e a ampliação das competências dos indivíduos já com o objetivo de progressão na carreira; e o treinamento, orientado para preparar o indivíduo para a sua função, fornecendo competências imediatas e específicas.

A formação é consideravelmente relevante tanto para os indivíduos como para a organização. De acordo com Rego, *et al.* (2015) “Para quem já se encontra no mercado de trabalho, aprender não é opção, é uma condição de sobrevivência e desenvolvimento (...) a aquisição de novos conhecimentos e capacidades aumenta o valor do colaborador no mercado de trabalho, o seu poder de negociação com a empresa, a sua segurança e autoconfiança e a sua empregabilidade.” (p. 391) Na perspetiva de relevância para a organização, os autores declaram que “A formação é uma condição fundamental para que (a) as pessoas denotem bons desempenhos e (b) as empresas possam ajustar-se às necessidades mutantes da envolvente, coloquem no mercado produtos competitivos, prestem serviços que reforcem a lealdade dos clientes e realizem as operações de modo mais eficiente (com menos custos) e eficaz.” (p. 392)

A formação representa um investimento estratégico que gera múltiplas vantagens para a organização, na medida em que potencia a produtividade e a qualidade do desempenho dos colaboradores, promove a motivação dos profissionais, reduzindo erros e aumenta a produtividade, maior envolvimento dos colaboradores com a organização. (Rego, *et al.*, 2015) Além disso, os autores explicam que as organizações que investem em formação tendem a reter talentos e a diminuir a rotatividade, absentismo e conflitos e que podem beneficiar de uma força de trabalho para necessidades de recrutamento. Ao promover a atualização contínua de competências, a formação contribui para um clima organizacional de aprendizagem e fortalecimento do compromisso dos trabalhadores com os objetivos coletivos, assim sendo, a formação deixa de ser apenas um recurso

de curto prazo e assume-se como um fator estruturante de sustentabilidade e vantagem competitiva a longo prazo. (Rego, *et al.*, 2015)

As etapas do processo de formação dividem-se nas seguintes fases, por ordem de execução: diagnóstico da situação organizacional, identificação das competências exigidas para o desempenho das funções e a sua articulação com os objetivos institucionais; diagnóstico das necessidades de formação; elaboração dos planos de formação; realização de orçamentos, considerando os valores praticados por entidades formadoras; implementação do plano e avaliação de forma sistemática. (Rodrigues, 2021)

A primeira etapa do processo de formação e capacitação é o diagnóstico das necessidades de formação, que consiste em identificar lacunas entre as competências dos colaboradores e as exigências organizacionais, exigindo uma análise rigorosa. (Figueiredo, *et al.*, 2025) Com base nisso, o desenho do programa deve ser planeado para colmatar essas lacunas, definindo objetivos claros e alinhados à estratégia da organização e do colaborador.

A elaboração de um plano de formação exige a identificação periódica das necessidades dos trabalhadores, idealmente anual, de modo a alinhar competências com os objetivos organizacionais e responder às exigências. (Rodrigues, 2021) A autora refere ainda que a formação deve estar ligada ao desempenho profissional, promovendo simultaneamente o crescimento pessoal e a preparação a curto e longo prazo, enquanto processo de transformação individual e coletiva.

Por fim, surge a avaliação dos programas de formação, esta é fundamental, pois permite ajustar futuros planos formativos, tornando-os mais realistas e alinhados com as necessidades identificadas no desempenho profissional. (Rodrigues, 2021) Além de apoiar a melhoria contínua dos conteúdos e metodologias, a avaliação garante que a formação tenha impacto funcional, ao responder a lacunas de competências, no impacto organizacional, ao contribuir para a estratégia da instituição e no impacto individual, ao superar o défice de competências numa perspetiva de carreira. (Rodrigues, 2021)

Com base em Rego, *et al.* (2015) as sociedades atuais, são marcadas pela aprendizagem e pelo conhecimento e a formação constitui-se uma exigência essencial para a competitividade, tanto de indivíduos quanto de organizações. A ausência de formação compromete a empregabilidade dos profissionais, enquanto a falta de investimento em qualificação reduz a capacidade das organizações para liderar com diferentes processos. Por isso, a formação deve ser entendida fundamentalmente como um investimento estratégico, e não apenas como um custo.

1.1.2.6 Gestão de desempenho

A avaliação de desempenho é “um sistema formal e sistemático que permite apreciar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização” (Caetano & Vala, 2007, p. 360) De acordo com os autores enunciados a gestão de desempenho é formulada a partir de três componentes: objetivos, instrumentos e os procedimentos. Os objetivos não são iguais para todos os envolvidos, no que respeita aos objetivos da organização estes traduzem a necessidade de manutenção e crescimento da empresa e consequentemente dos seus trabalhadores. O objetivo dos avaliadores

consiste em alinhar o desempenho dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização e os objetivos dos avaliados veem nesse processo uma oportunidade de reconhecimento, de obtenção de *feedback* construtivo, de desenvolvimento de competências e de apoio à sua progressão profissional. Já os instrumentos correspondem às medidas para recolher informações relevantes, estas podem ter diferentes abordagens como: centradas na personalidade, comportamento, na comparação com os outros e nos resultados. Por sua vez, os procedimentos referem-se às etapas práticas e metodológicas adotadas da avaliação de desempenho. (Caetano & Vala, 2007)

A gestão de desempenho deve estar presente em qualquer contexto onde existam pessoas e objetivos a alcançar, não podendo ser dissociada da estratégia global da organização. (Carvalho & Rua, 2017) Para além disso, os autores insistem que enquanto considerado como um sistema, a gestão de desempenho, constitui um instrumento fundamental para potenciar a melhoria contínua do desempenho individual e coletivo, tendo como finalidade principal a operacionalização dos objetivos estratégicos.

Assim sendo, um processo de avaliação orientado, beneficia funcionários e organizações e pode ser usado para analisar uma variedade de questões de gestão, como: manter as pessoas motivadas e comprometidas, melhorar o desempenho individual e organizacional, incentivar a eficácia da comunicação interna, alinhar metas organizacionais e de equipa, facilita mudanças, entre outras. (Aguiar & Mesquita, 2023)

Os métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados em tradicionais e novas tendências, refletindo diferentes abordagens sobre como medir e gerir o desempenho dos colaboradores. Os métodos tradicionais são definidos por cada organização conforme determinados níveis hierárquicos e locais de atuação de colaboradores, cada um com os seus objetivos como escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e incidentes críticos, que se focam principalmente na observação de comportamentos pelo avaliador. Por outro lado, os métodos de novas tendências, visam ser mais flexíveis, tendo apenas como objetivo orientar o esforço dos seus colaboradores para as metas organizacionais, mas também individuais, com o intuito de melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas, buscam uma visão mais integrada, envolvendo múltiplas fontes de *feedback* e detenção de diferentes competências. (Chiavenato, 2020)

Aguiar e Mesquita (2023) descrevem o processo de avaliação de desempenho, conforme se segue, inicialmente, procede-se à identificação das competências-chave associadas a cada função, recorrendo a análises de cargos, entrevistas com especialistas e levantamento das necessidades organizacionais. Em seguida, definem-se indicadores comportamentais que traduzem em práticas analisáveis cada competência identificada, estabelecendo critérios objetivos de avaliação. Numa terceira etapa, procedesse à recolha dos dados sobre o desempenho dos colaboradores com base nesses indicadores, por meio de observações diretas, autoavaliações, *feedback* de colegas, subordinados ou clientes. A análise dessas informações permite que os gestores avaliem o desempenho individual e forneçam *feedback* construtivo, salientando pontos fortes e áreas de

melhoria. Finalmente, elaboram-se planos de desenvolvimento personalizados, orientados para o aperfeiçoamento das competências e para a promoção de um desempenho mais eficaz.

1.1.2.7 Gestão de carreiras

Em termos gerais, os gestores reconheceram que o indivíduo passa a maior parte do seu tempo no local de trabalho, o que faz com que a carreira tenha um papel central e decisivo na sua qualidade de vida. (Caetano & Vala, 2007) A carreira pode ser entendida como “uma sequência de posições, geralmente ascendente na hierarquia de uma organização, que os seus membros vão ocupando ao longo da vida (...) um percurso pré-determinado pela organização empregadora, segundo uma sequência mais ou menos previsível e idêntica para todos os indivíduos que se encontram nessa «carreira».”. (Rego, et al., 2015, p. 578)

De acordo com Rego, *et al.* (2015), existem três razões principais que justificam a existência de um sistema de carreiras interno. A primeira prende-se com fatores económicos, para assegurar o exercício eficiente e eficaz de determinadas funções, é essencial que os colaboradores desenvolvam competências específicas da própria organização, o que exige uma relação duradoura e de confiança. Além disso, determinados conhecimentos, informações e competências, quando transferidos para empresas concorrentes, podem comprometer a competitividade. Para além disso, em algumas situações, as organizações não conseguem encontrar no mercado externo os perfis que necessitam, tornando indispensável estimular internamente essas competências, o que requer investimento contínuo no progresso do capital humano. A segunda razão apontada pelos autores diz respeito a fatores sociopsicológicos, as organizações necessitam de colaboradores leais e empenhados, o que só é possível através do estabelecimento de relações laborais estáveis e duradouras. Esse tipo de vínculo favorece a confiança mútua e contribui para a melhoria da comunicação, coordenação e para o fortalecimento do trabalho em equipa. A terceira razão refere-se a fatores institucionais e políticas organizacionais, algumas instituições exigem que as empresas adotem determinadas práticas, privilegiando o desenvolvimento e a promoção de colaboradores a partir do mercado interno.

Numa perspetiva contemporânea, a responsabilidade pela gestão de carreiras deixou de ser exclusiva da empresa, passando a ser partilhada entre todos os intervenientes. O investimento no desenvolvimento da carreira, que anteriormente era totalmente suportado pelas organizações, é agora, cada vez mais, assumido pelos próprios colaboradores interessados em progredir ou em ocupar novas posições, seja no interior da empresa, seja no mercado externo. (Lopes J. , 2021)

Os benefícios da gestão de carreiras podem ser analisados em três perspetivas: das chefias, dos empregados e da organização. Conforme descrito por (Caetano & Vala, 2007, p. 439):

Na perspetiva das chefias	Na perspetiva dos empregados	Na perspetiva da organização
Aumento da capacidade para gerir a própria carreira	Ajuda nas decisões de carreira e de mudança	Melhor uso das capacidades e conhecimentos dos seus colaboradores
Capacidade para manter os melhores colaboradores		Aumento da lealdade

Melhor comunicação entre a chefia e colaborador	Enriquecimento da atual função e aumento da satisfação no trabalho	Alargar a informação a todos os níveis da organização
Capacidade para estabelecer um plano de desenvolvimento	Melhor comunicação entre o colaborador e chefia	Melhor comunicação (na organização como um todo)
Avaliação da produtividade e do desempenho	Objetivos e expectativas mais realistas	Aumentar a sua reputação como empresa com preocupações com os seus empregados
Aumento da compreensão da própria organização	Informação sobre a organização atual e tendências futuras	Aumento da eficácia dos sistemas e procedimentos relativamente aos Recursos Humanos
Melhor colocação das pessoas em eventuais projetos	Aumento da responsabilidade na gestão da sua própria carreira	Clarificação dos objetivos organizacionais
Melhor correspondência entre os objetivos individuais e organizacionais		

Tabela 1: Benefícios da Gestão de Carreiras em três perspetivas.

Fonte: Caetano & Vala, 2007.

O departamento de RH desempenha um papel central na gestão e desenvolvimento das carreiras dentro da organização, sendo responsável por criar mecanismos que alinhem as expectativas dos colaboradores com a estratégia corporativa (Leão, 2019). O autor afirma que o departamento de RH é ainda responsável pelo desenvolvimento contínuo dos colaboradores visando a progressão interna, a redução do *turnover* através da retenção de talento, a identificação e promoção do potencial individual, bem como a facilitação da mobilidade interna. Estas ações não apenas fortalecem a capacidade dos colaboradores em atingir os objetivos profissionais, como também contribuem para a eficácia organizacional, assegurando que os Recursos Humanos se tornem um fator estratégico de competitividade e sustentabilidade a longo prazo.

1.2 Gestão estratégica e Indústria Farmacêutica

De acordo com Carvalho e Rua (2017) a GRH revela-se um eixo estratégico major, providenciando às organizações a orientação necessária para assegurar a sua vantagem competitiva em ambientes de crescente exigência. Estes autores referem ainda que a transformação das sociedades, culturas, organizações e até dos próprios indivíduos acompanha a evolução dos SGRH.

Deste modo, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) pode ser entendida como o processo de criação de um elo entre as pessoas e os fatores estratégicos da organização, assegurando a integração do planeamento de RH com o planeamento estratégico global em todas as etapas da gestão. Nesta perspetiva, a GERH configura-se como um mecanismo que favorece o comprometimento dos colaboradores com a obtenção de resultados, através do alinhamento com os objetivos, a missão, a visão e os valores organizacionais. (Moura, *et al.*, 2019)

1.2.1 Gestão estratégica e vantagem competitiva

Num contexto em que a capacidade competitiva de uma empresa e o ambiente globalmente crescente está intrinsecamente ligada à presença de profissionais adequados, com habilidades precisas para desempenhar suas funções, a GRH assume um papel de vital importância. Para

atender a essa procura em constante evolução, as organizações devem adotar uma abordagem estratégica, dinâmica e flexível. (Neves, 2022)

Na perspetiva atual, entende-se que não basta dispor de bons profissionais, é igualmente necessário saber gerir de forma adequada, adaptando as melhores práticas de GRH às especificidades de cada organização. Neste enquadramento, as funções de RH deixam de ser vistas como meramente administrativas e passam a assumir uma dimensão estratégica. (Rego, et al., 2015) O quadro seguinte apresenta alguns exemplos desta nova realidade:

Função administrativa	Função estratégica
Processa salários.	Participa na definição da estratégia da empresa.
Controla e regista as ausências.	É responsável pela identificação e gestão de talentos.
Planeia os dias de férias.	Procede à gestão de desempenho.
Define as salas para a formação profissional.	Desenha políticas de desenvolvimento de liderança.

Tabela 2: Função dos RH, administrativa versus estratégica.

Fonte: Rego, *et al.*, 2015.

De acordo com Lopes (2012) “A excelência na GRH não se obtém porque cada uma das práticas táticas está devidamente concedida, mas porque são tomadas em conta as possíveis contradições a gerir adequadamente e, sobretudo, porque as práticas estratégicas conferem sentido às primeiras.” (p. 148)

Rego, *et al.* (2015) abordam na sua obra quatro papéis fundamentais na GRH: parceiro estratégico, agente de mudança, especialista administrativo e campeão dos colaboradores. Segundo os autores o parceiro estratégico, apresenta como objetivo alinhar as iniciativas dos RH com os seus objetivos estratégicos. O agente de mudança responsável pelo auxílio das empresas na adaptação às mudanças no panorama competitivo. O especialista administrativo leva a cabo as práticas de GRH propriamente ditas, recorrendo a novas tecnologias e métodos melhorados. E por fim, o campeão de colaboradores cujo objetivo é maximizar a contribuição e o empenho dos colaboradores, respondendo às suas necessidades e desenvolvendo as suas competências, tendo em vista a eficácia organizacional. Na figura 1 podemos visualizar esquematicamente a distribuição e a forma como se interligam com conceitos base dos RH:

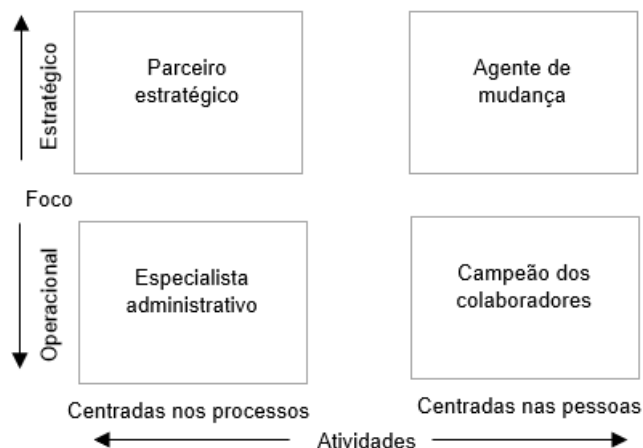


Figura 1: Esquema dos papéis fundamentais em GRH.

Fonte: Rego, *et al.*, 2015.

Como podemos verificar na figura anterior os papéis do parceiro estratégico e agente de mudança tem o seu foco mais estratégico, enquanto o especialista administrativo e campeão de colaboradores é mais de teor operacional. No que diz respeito às atividades que desempenha, o parceiro estratégico e especialista administrativo estas são mais centradas nos processos, no entanto os papéis dos agentes de mudança e campeão de colaboradores os seus atos são centrados nas pessoas.

Segundo Rego, *et al.* (2015), é consensual na atualidade que a vantagem competitiva de uma organização está estreitamente ligada à gestão estratégica dos seus Recursos Humanos. Os autores abordam na sua obra argumentos que encaram o capital humano como elemento essencial para o alcance de vantagem competitiva, assim como três perspetivas podem ser identificadas:

1. Perspetiva de melhores práticas, a GRH pode originar vantagem competitiva ao implementar de forma consistente práticas de validade universal;
2. Perspetiva do alinhamento, articulação da GRH com a estratégia da empresa;
3. Perspetiva da gestão de talento, as decisões da GRH, influenciam e acrescem valor à estratégia da empresa.

O sucesso organizacional depende, em grande medida, da forma como as competências e o potencial dos colaboradores são reconhecidos e valorizados. As empresas que entendem os Recursos Humanos como ativos estratégicos criam práticas de gestão capazes de potenciar o desempenho. Por esta razão, possuir os melhores profissionais não garante, por si só, resultados superiores, por sua vez é a gestão eficaz e estratégica desses recursos que transforma talento individual em desempenho coletivo e qualidade de serviço. (Rego, *et al.*, 2015)

1.2.2 Estratégia e Indústria Farmacêutica

A Indústria Farmacêutica caracteriza-se por ser um setor dinâmico e altamente competitivo, no qual a inovação contínua e a qualificação dos profissionais são determinantes para o progresso da investigação, do desenvolvimento e da produção de medicamentos. Neste cenário, torna-se

indispensável que as empresas adotem práticas eficazes de GRH, capazes de atrair e reter talentos, enquanto fomentam um ambiente de trabalho inovador, motivador e alinhado com as expectativas dos colaboradores. (Pires, 2025)

Neste seguimento, encontrar profissionais especializados e qualificados é cada vez mais desafiador, levando as empresas a concentrarem esforços para atrair e reter esses profissionais. O *outsourcing* surge como uma opção viável, permitindo uma melhor GRH que por sua vez aumenta a eficiência e competitividade das empresas. Além disso, oferece flexibilidade para enfrentar flutuações da procura, tornando-se uma vantagem significativa para a Indústria Farmacêutica (Figueiredo N. , 2024).

Para atender às exigências do setor, muitas empresas farmacêuticas adotam modelos de gestão que aumentam a eficiência e a agilidade. A gestão por competências identifica e desenvolve aptidões técnicas e comportamentais essenciais, enquanto horários flexíveis e trabalho remoto parcial ajudam a equilibrar vida profissional e pessoal. Adicionalmente, o recurso ao *people analytics* possibilita a análise de dados relacionados com desempenho, motivação e necessidades de formação, apoiando decisões estratégicas de RH. (Pires, 2025)

Por outro lado, a nível geral a GRH tem progressivamente dado importância aos temas: equilíbrio trabalho-família, condições de trabalho, satisfação no trabalho, stress no trabalho e controlo no trabalho, que podem comprometer o bem-estar dos colaboradores. Na Indústria Farmacêutica, estas preocupações assumem grande relevância, tendo em conta a competitividade associada ao setor, que procura destacar-se dos concorrentes. As organizações procuram de forma proativa, afastar-se da concorrência pelo compromisso com os colaboradores no âmbito da promoção do bem-estar e da oferta de melhores condições de trabalho. (Reis, 2023)

Além disso, a definição de planos de carreira estruturados constitui uma estratégia fundamental na retenção de talentos, pois oferece perspetivas claras de crescimento profissional. A ausência de oportunidades de progressão é uma das principais causas de rotatividade, pelo que empresas que estabelecem critérios transparentes de promoção e desenvolvimento, programas de reconhecimento e incentivo, entre outras conseguem manter colaboradores mais motivados. (Pires, 2025)

No que concerne a estratégias de sucesso no âmbito de RH, falamos obrigatoriamente na sua importância e aplicação estratégica para atingir metas e objetivos delineados pela organização. Como já foi abordado anteriormente, as pessoas são o pilar fundamental de todas as empresas, sendo essencial motivá-las para garantir resultados. De facto, as empresas necessitam também de um planeamento, para oferecer aos colaboradores o seu posicionamento, metas e o caminho a ser percorrido para alcançar o sucesso organizacional. (Marchioli, *et al.*, 2018)

Dessa forma, à medida que o setor farmacêutico enfrenta concorrência crescente e desafios em constante mudança, as organizações que investem estrategicamente na sua força de trabalho estarão melhor preparadas para alcançar sucesso e prosperar. (Pires, 2025)

2. A Empresa

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a empresa onde se desenvolveu o estágio curricular, procedendo à sua apresentação e breve história, à sua estrutura organizacional e, de forma particular, o funcionamento do departamento de RH, bem como os princípios que orientam a atuação como grupo. Por último, será caracterizada a unidade específica onde decorreram as práticas.

2.1 Apresentação e breve história

A Zendal é a marca corporativa do grupo biofarmacêutico formado por 9 empresas focadas na saúde humana e animal, que vão desde a investigação, desenvolvimento, fabrico e comercialização de vacinas e outros produtos biológicos, farmacêuticos e probióticos.

As companhias que compõe atualmente o grupo são: CZ Vaccines, Biofabri, Vetia, Petia, Zinereo, Probisearch, Laboratórios Ovejero, Laboratórios Maymó e Zendal Portugal.

O Grupo inicia-se com a fundação dos laboratórios Zeltia em 1939. A criação da sede em Porriño apenas surge em 1993, sendo a CZ Vaccines criada. Em 2008 surge a Biofabri, que se trata da

primeira divisão humana. No ano de 2016 Vetia começa a distribuir vacinas e medicamentos para animais de grande porte e a Petia para animais de estimação. Em 2017 dá-se a criação da divisão para a produção e comercialização de probióticos. A marca como atualmente é conhecido o Grupo Zendal apenas é criada em 2018 e nesse mesmo ano a Zinereo (divisão de probióticos) é formada. No ano de 2020 a Zendal Portugal é gerada. Á posteriori em 2021 os laboratórios Ovejero passam a pertencer ao grupo e em 2023 é a vez dos laboratórios Maymó.

A organização contempla 172 000 m² de instalações fabris distribuídas por Espanha e Portugal. A sede da empresa está localizada em O Porriño, Pontevedra onde é realizado investigação, desenvolvimento e inovação de produtos biológicos avançados que colocam a empresa na vanguarda do setor. Para além disso, contempla infraestruturas semelhantes à sede, em Madrid dedicados a probióticos para a saúde humana e animal e outra em Barcelona dedicados a produtos de saúde animal. As instalações fabris de produção biológica e farmacêutica estão distribuídas entre Porriño, León, Barcelona e Paredes de Coura.

O Grupo encontra inspiração em Isabel Zendal, uma figura fundamental na história da vacinação. Nascida em 1773, Isabel Zendal Gómez foi uma enfermeira espanhola e responsável por um orfanato na Corunha. A 30 de novembro de 1803, Isabel Zendal partiu do porto da Corunha para a primeira expedição médica internacional, conhecida como *The Royal Philanthropic Vaccination Expedition* (1803-1812). Esta expedição apresentava como principal objetivo conduzir a vacina contra a varíola às colónias do império espanhol e imunizar milhares de pessoas contra a temida doença. A missão contou com a participação do médico pessoal do rei D. Carlos IV, Francisco Javier Balmis, a enfermeira acompanhou as 22 crianças órfãs que possuíam varíola que embarcaram numa longa jornada pela América do Sul e Ásia. A enfermeira espanhola era responsável por cuidar dos órfãos que portavam o vírus do qual a vacina foi preparada. Sabe-se que foi possível vacinar mais de meio milhão de pessoas, representando, sem dúvida, um dos marcos mais significativos da história da medicina e da saúde pública.

Em 1950, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu oficialmente Isabel Zendal como a primeira enfermeira da história a participar numa missão internacional e um dos pilares essenciais da *Royal Philanthropic Vaccine Expedition*.

A organização compara-se às pegadas da enfermeira Isabel e a resiliência demonstrada na sua expedição é outra das suas forças motoras. A capacidade de Isabel Zendal se adaptar constantemente permitiu aumentar, expandir e diversificar o seu negócio num setor constantemente desafiante ao longo de mais de trinta anos.

2.2 Estrutura organizacional

A Zendal possui cerca de 650 colaboradores e mais de 30 anos de experiência na Indústria Farmacêutica. Embora as operações do Grupo estão presentes em mais de 65 países, os principais mercados são Europa, Arábia Saudita e Austrália. Esta organização é retratada como um grupo onde existem diferentes empresas associadas dentro do mesmo.

A imagem que se segue apresenta o organograma atual do grupo:

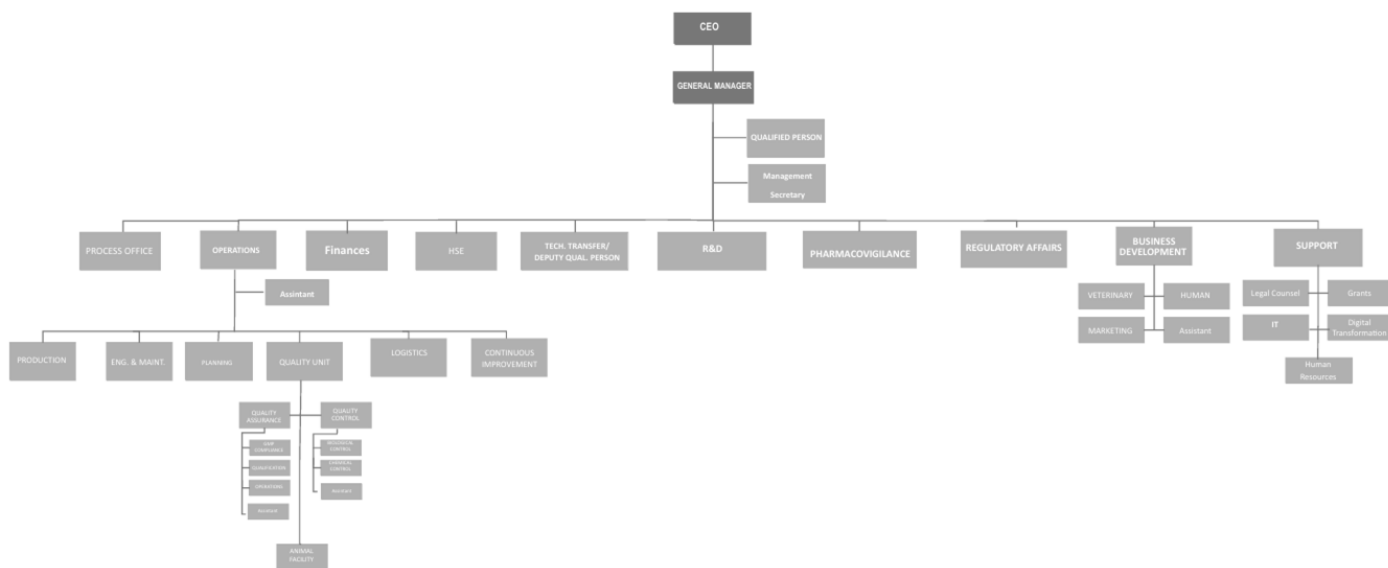


Figura 2: Organograma do Grupo Zendal.

Fonte: Documento interno Zendal.

O departamento de RH, aquando da realização do estágio, contempla o exercício de nove elementos, os quais, encontram-se distribuídos por diferentes equipas. A organograma que se segue reflete a organização do departamento:

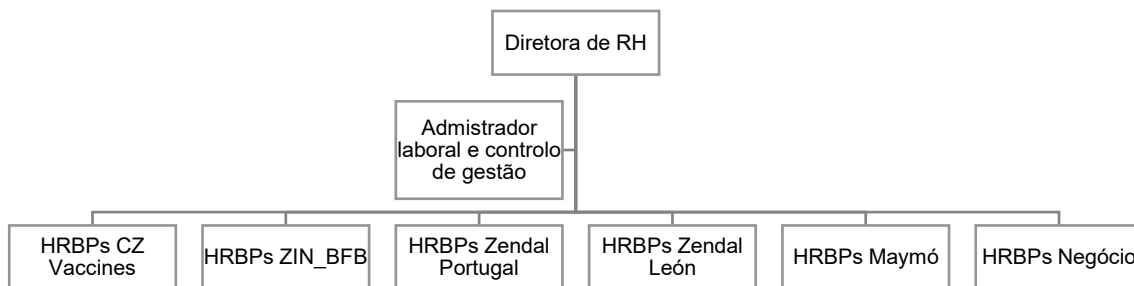


Figura 3- Organograma do departamento atual dos RH.

Fonte: Documento interno Zendal.

No topo da hierarquia, está a Diretora de Recursos Humanos, responsável pela gestão geral do departamento. De seguida, surge numa posição intermédia um elemento que é responsável pela administração laboral e controlo de gestão. Esta posição visa garantir a eficiência nos processos administrativos laborais e o grau de cumprimento dos objetivos, através da gestão dos dados mestre e do controlo dos custos derivados do orçamento de RH. Para melhor compreender, segue a lista de funções do administrador laboral e controlo de gestão:

- Otimizar processos e procedimentos administrativos e controlar o seu correto funcionamento;
- Controlar os orçamentos de RH;

- Definir e manter a estrutura de dados mestre de RH, com qualidade e dentro do prazo;
- Coordenar o planejar o exercício dos *Human Resources Business Partners* (HRBPs);
- Analisar indicadores chave de desempenho para identificar padrões e tendências, áreas de melhoria e oportunidades;
- Supervisionar o processo de folha de pagamento e verificar as informações para cálculo e controlo de pagamentos;
- Supervisionar pessoal, segurança social e impostos;
- Prestar apoio técnico a reuniões no domínio das relações laborais;
- Manter a estrutura salarial e revisão das desigualdades salariais.

Posteriormente, aparecem os denominados HRBPs, cada um responsável por um setor ou unidade de negócio específica da empresa:

- CZ Vaccines;
- ZIN_BFB;
- Zendal Portugal;
- Zendal León;
- Maymó;
- Negócios.

Cada elemento atua como um parceiro estratégico para os diferentes setores da empresa, existe um parceiro por cada área anteriormente descrita, à exceção de CZ Vaccines que possui dois. Os HRBPs têm como função ajudar a alcançar os objetivos de negócio através de uma gestão eficaz de Recursos Humanos e, assim, garantir que os colaboradores contribuem para a criação de valor para a Zendal, assim como alcançar os objetivos corporativos. Estes parceiros são responsáveis por transferir a cultura e os valores da Zendal e garantir uma correta implementação dos projetos de RH corporativos. As suas funções consistem em:

- Gerir e coordenar de um site/linha de negócio;
- Atuar como elo entre o RH e as diferentes áreas operacionais ou de apoio ao negócio;
- Colaborar na definição e implementação de novas iniciativas, políticas, programas corporativos de RH;
- Participar na implementação do plano estratégico de RH e garantir o seu cumprimento;
- Atuar na seleção de colaboradores, desenvolvimento de talentos, planos de carreira e sucessões;
- Apoiar na administração do trabalho e nas relações laborais;
- Gerir a comunicação interna, clima e satisfação no trabalho;
- Detetar e recolher necessidades organizacionais e planificação de planos.

Em suma, a estrutura do departamento de Recursos Humanos apresentado revela uma organização complexa e integrada, permitindo alinhar os processos, com o capital humanos e com os objetivos corporativos, assegurando simultaneamente a eficiência operacional e o desenvolvimento organizacional.

2.3 Visão, Valores e Compromisso

A visão do grupo consiste na crença firme que as vacinas são ferramentas fundamentais para a prevenção de doenças e têm o potencial de contribuir para um planeta mais saudável.

Os seus valores fundamentais baseiam-se nos cuidados, na saúde e na prevenção de doenças humanas e animais, muitas delas de origem zootica.

O compromisso Zendal está focado na inovação e excelência científica e de fabrico, juntamente com a experiência e visão da equipa de especialistas Zendal, o seu maior património.

2.4 Zendal Portugal

O grupo Zendal possui em Portugal uma fábrica de produção em larga escala de vacinas aplicadas à saúde humana situada a 40 km da sua sede corporativa em O Porriño. A empresa em Portugal oferece um serviço completo baseado em alto padrão de qualidade e tecnologia avançada, instalações modernas e uma equipa altamente qualificada.

A atividade desenvolvida envolve a produção de vacinas para humanos. Atualmente, está a ser desenvolvido o processo de produção de uma vacina indicada para a imunização contra o agente causador da tosse convulsa.

A Zendal Portugal foi criada em 2020 e inaugurada em 2023. Esta instalação, situada num terreno de mais de 50.000 m² na zona industrial de Formariz, em Paredes de Coura, tem capacidade para produzir até 84 milhões de vacinas por ano.

No entanto, alcançar a plena capacidade operacional é um processo gradual que envolve várias etapas críticas. Após a inauguração, a fábrica iniciou a produção após obter a licença do Instituto Nacional da Farmácia e do Medicamento em Portugal (INFARMED).

Assim sendo, apesar de a fábrica estar operacional, ainda não funciona na sua capacidade máxima, uma vez que a escalada da produção requer tempo para garantir a qualidade e a segurança dos produtos fabricados.

Atualmente, a unidade emprega cerca de 40 profissionais, alguns dos quais receberam formação prévia na planta da Zendal em O Porriño, Espanha. Este número tende a aumentar à medida que a produção se intensifica e novas fases do projeto são implementadas.

O primeiro polo em Portugal pretende adotar a metodologia de trabalho do grupo, pelo que os departamentos estão em formação e desenvolvimento. A Zendal Portugal labora com alguns colaboradores que se deslocam da sede em Espanha, nesta fase inicial. Assim como departamentos que não estão centralizados, como por exemplo o de Recursos Humanos e Higiene e Segurança no Trabalho. O objetivo no a curto/médio prazo é que a Zendal Portugal trabalhe apenas com colaboradores de nacionalidade portuguesa e vinculados apenas com esta.

3. Contextualização prática

Neste capítulo procede-se à contextualização prática do estágio, apresentando de forma progressiva as atividades realizadas. A descrição contempla o cronograma das atividades, descrição propriamente dita, dividida pelas práticas de RH realizadas e por último os resultados do inquérito realizado aos colaboradores da entidade.

3.1 Cronograma das atividades desenvolvidas

No que concerne ao cronograma das atividades desenvolvidas, a sua organização baseou-se no objetivo geral do estágio, posto isto as atividades desempenhadas visam a integração, aquisição de conhecimentos gerais das práticas de um departamento de Recursos Humanos. No entanto, para além das práticas que foram desenvolvidas também foi possível a prestação de tarefas de teor administrativo e análise dos resultados de um inquérito. Para uma compreensão mais aprofundada das atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio, encontra-se no Apêndice 1, o documento com os sumários das tarefas executadas e dos projetos conduzidos.

3.2 Desenvolvimento global da Gestão de Recursos Humanos na Indústria Farmacêutica

O estágio desenvolvido no departamento de Recursos Humanos da Zendal Portugal teve como principal objetivo proporcionar uma experiência imersiva nas diversas funções e responsabilidades desta área essencial para a organização. Durante esse período, foi possível adquirir conhecimentos práticos e teóricos sobre a gestão de pessoas, processos administrativos, assim como as PGRH.

Nos primeiros dias, foi realizada uma apresentação da empresa, incluindo as suas instalações e equipa, mas também a integração na rotina diária da empresa, seguida de uma análise da sua missão, visão e valores. Compreender a estrutura organizacional e o papel do departamento de RH foi fundamental para contextualizar as atividades desempenhadas ao longo do estágio. Além disso, foram estudadas as políticas e diretrizes internas, como o Manual do Colaborador, Convenções Coletivas e o Código do Trabalho, essenciais para a gestão dos colaboradores da Zendal.

Com esta abordagem inicial, foi possível compreender a identidade da empresa e alinhar as expectativas do estágio, ajustar o cronograma das atividades tendo por base as necessidades do departamento.

O estágio centrou-se nas PGRH, conforme referido anteriormente. Todavia, não foi possível alocar tempo nem identificar oportunidades que permitissem aprofundar a temática da gestão de carreiras, reconhecida pela sua elevada relevância no contexto organizacional. Considerando que a empresa se encontra numa fase inicial de desenvolvimento, esta prática ainda não constitui uma prioridade, estando o foco direcionado para outras áreas.

Dessa forma, de seguida surge a descrição detalhada das atividades desenvolvidas, tarefas realizadas e melhorias sugeridas e/ou implementadas, divididas pelas diferentes PGRH e também dos processos administrativos.

3.2.1 Análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções é reconhecida como a primeira prática de GRH e contemplou no estágio um papel essencial na compreensão, organização e estruturação da organização, pois no fundo foi compreendido as responsabilidades de cada cargo.

O processo envolveu a revisão de documentos já existentes, identificando inconsistências e propondo melhorias que refletissem as reais atribuições dos colaboradores. Para além disso foram executados ajustes ao protótipo do documento, onde foi adicionado um campo para a assinatura do colaborador e do seu supervisor e também uma nota importante relativa aos RH. Esta atividade não apenas melhorou em termos estruturais o documento, como também foi possível diagnosticar melhorias que poderiam ser aplicadas. O trabalho foi desenvolvido em colaboração com o Departamento de Qualidade, que disponibilizou toda a documentação e os recursos necessários.

Uma das principais dificuldades encontradas foi a articulação com os diferentes departamentos, pois exige uma articulação complexa entre departamentos, isto é, os RH e o departamento da função a que estava associada o documento. Por essa razão, apenas foi realizada as atualizações descritas

anteriormente e realização de uma breve reflexão e sugestão de melhoria nas descrições de funções existentes.

3.2.2 Processo de recrutamento

O processo de recrutamento era um dos focos do estágio e foi nos proporcionado uma participação ativa, uma vez que, a organização se encontra numa fase de crescimento em termos de património humano.

Numa primeira fase existe a solicitação por parte do departamento que necessita de mais colaboradores, ou seja, dá-se a identificação de necessidades de contratação. Após a confirmação junto à direção do grupo de que é possível avançar com o processo, inicia-se o recrutamento propriamente dito.

A organização contempla no seu *website* um local onde é possível enviar o CV e justamente uma colega do departamento dos Recursos Humanos é responsável pela identificação e organização de todos os documentos enviados e colocação na pasta partilhada para que cada polo possa aceder aos seus respetivos currículos. A colega anteriormente referida realiza uma primeira triagem do CV, identificando o posto a que se candidata, formação geral e/ou pontualmente alguma informação extremamente importante, após isso coloca na pasta partilhada destinada à Zendal Portugal.

Posto isto, segue-se a triagem curricular. Esta atividade incluiu a análise detalhada dos currículos recebidos, considerando critérios como experiência profissional, formação académica, habilidades específicas, proximidade ao local de trabalho e análise de perfil de cada candidato. A triagem permitiu filtrar candidatos alinhados com os requisitos das vagas, garantindo uma seleção mais eficiente e assertiva. Além disso, foi necessário classificar os currículos em categorias de adequação e manter um registo atualizado dos candidatos mais promissores para futuras oportunidades.

Com o leque de CV's que se enquadravam nos requisitos pretendidos pelo departamento de Recursos Humanos e com o departamento para onde o novo admitido iria exercer funções, passávamos para a fase de seleção.

3.2.3 Processo de seleção

O processo de seleção envolveu a realização de entrevistas telefónicas para fornecimento da informação ao candidato sobre o processo de recrutamento e seleção a que estava a ser sujeito, assim como compreensão do alinhamento dos objetivos de cada candidato para a vaga que estava em aberto.

Após esta fase foram selecionados os colaboradores que realmente demonstraram interesse em fazer parte da equipa Zendal, assim como os que aceitavam as condições de contratação.

Segue-se as entrevistas presenciais, estas dividem-se numa primeira instância entrevistas apenas com o departamento de RH e numa segunda instância entrevista de equipa multidisciplinar, onde estavam presentes elementos dos RH e do departamento que iria acolher o admitido.

Nas entrevistas exclusivamente com os RH o objetivo era obter uma melhor compreensão do candidato, o seu percurso académico e profissional, as suas competências comportamentais e a adequação cultural dos candidatos à empresa. Para além disso, é realizada uma apresentação de uma imagem vívida da cultura da empresa e do ambiente de trabalho. E como não poderia deixar de ser, permite que os RH compreendam as expectativas do candidato e identificação da correspondência do indivíduo com o ambiente e cultura corporativa.

Nesta fase, foi essencial para nós realizar uma observação participada no desenrolar das primeiras entrevistas, onde é essencial anotar as questões que melhor nos faz compreender o candidato. Para além disso, é essencial existir uma discussão de ideias entre a aluna e a técnica de RH que conduzia as entrevistas e também um estudo aprofundado sobre a temática. Durante o estágio foi possível executar um número considerável de entrevistas presenciais (cerca de 20), sendo que tivemos a oportunidade de orientar na totalidade cerca de um terço dessas entrevistas.

As entrevistas presenciais multidisciplinares são um tipo de abordagem cooperativa onde diferentes profissionais avaliam o candidato de forma holística e integrada. Durante estas entrevistas, além de explorar aspetos gerais do perfil do candidato, são analisadas as características específicas exigidas para o cargo, tais como competências técnicas, comportamentais e atitudes alinhadas com a função. Este momento permite que os gestores percebam com maior precisão se o candidato apresenta o perfil adequado às responsabilidades da função, considerando fatores como capacidade de resolução de problemas, adaptação a rotinas muito específicas, condições de trabalho exigentes, trabalho em equipa, entre outros. Ao abordar de forma prática as tarefas e desafios inerentes ao cargo, este tipo de entrevista proporciona uma avaliação mais completa e realista, assegurando que a seleção não se baseie apenas em qualificações formais, mas também na adequação funcional do candidato à função/organização.

Para além disso, foi nas entrevistas multidisciplinares onde realizamos o “Jogo do Pato”, como método complementar. Neste teste era fornecido ao candidato um conjunto de peças de lego e o candidato teria de construir um pato. Numa primeira fase podemos avaliar a capacidade de criatividade, assim como de improviso do candidato. Após a construção do pato eram realizadas questões como:

- Onde está o pato?
- Com quem está o pato?
- O que faz no seu dia-a-dia o pato?
- Quais são os objetivos do pato?
- De que gosta o pato mais de fazer?
- Onde imagina o seu pato daqui a 5 anos?
- Entre outras.

As questões anteriormente mencionadas apresentam o objetivo de estabelecer uma metáfora entre o candidato e o pato. Se as respostas sobre o pato demonstram estabilidade familiar, procura de

melhores condições de trabalho e realização profissional existe assim a probabilidade de o candidato possuir essas mesmas características que o pato.

Após a fase das entrevistas, realiza-se uma reunião entre o departamento de RH e o departamento para o qual a contratação está a ser executada. Este momento tem como objetivo promover uma avaliação mais completa, integrando diferentes perspetivas para garantir a escolha mais adequada. Entre os principais benefícios, destacam-se a análise holística do candidato e uma tomada de decisão mais equilibrada. Além disso, por integrar profissionais de diferentes áreas permite um alinhamento entre competências técnicas, comportamentais e culturais, garantindo que o profissional selecionado tenha o perfil ideal para a equipe e a empresa. A diversidade de opiniões também reduz erros de contratação, deste modo a decisão do candidato selecionado é realizada nesta reunião.

Na nossa opinião o sistema de seleção da Zendal Portugal como está em progresso necessita de tornar o processo mais eficiente, neste ponto seria pertinente construir critérios claros para que os candidatos sejam avaliados de forma justa e padronizada. Manter um fluxo estruturado, isto é, um processo organizado, com etapas bem definidas e sequenciadas de forma lógica, para além disso, um registo rigoroso das conclusões, para que as decisões sejam bem documentadas, facilitaria as consultas futuras e garantia mais transparência no processo seletivo.

O documento que se segue na figura 4, foi desenvolvido com o intuito de tornar o processo seletivo mais eficientes, abordado no parágrafo anterior. Este documento visa organizar a informação correspondente a cada candidato em todas as fases de recrutamento e seleção, para além de funcionar como base de dados das informações dos candidatos também é uma ferramenta de suporte na decisão final.

Candidato	Empresa	Área	Posto	Data da última entrevista	Entrevistador	Tipo de entrevista	Anos Experiência	Posto anterior	Salário esperado	Avaliação o RH	Disponibilidade de para iniciar	Disponibilidade para entrevista	Avaliação da entrevista	Estado	Oferta	Resposta	Admissão
XXX	Zendal Portugal	PRODUÇÃO	OPERARIO DE PRODUÇÃO	XXX	Equipa Recrutamento	Presencial	XXX	XXX	XXX	XXX	Imediata	Sim	XXX	Em progresso	XXX	Positivo	SIM
XXX	Zendal Portugal	PRODUÇÃO	OPERARIO DE PRODUÇÃO	XXX	Equipa Recrutamento	Presencial	XXX	XXX	XXX	XXX	Imediata	Sim	XXX	Em progresso	XXX	Positivo	SIM

Figura 4: Documento de registo dos candidatos- processo de recrutamento.

Fonte: Elaboração própria.

Assim que, o candidato é escolhido, o responsável dos RH entra em contato para comunicar a aprovação dos candidatos selecionados, assim como com os candidatos que não vão ser selecionados é lhe comunicado que não serão admitidos. Após este momento o admitido tem a oportunidade de decidir se pretende fazer parte da família Zendal, assim como colocar alguma dúvida sobre as suas condições.

No período de estágio tivemos a oportunidade de realizar múltiplos contactos. No caso dos admitidos presenciamos, uma reação de alegria, entusiasmo e satisfação. No entanto, também foi possível observar dois casos de selecionados que acabaram por desistir nesta fase tão avançada. O fator que despoletou esta situação foi o facto de os candidatos sentirem que a sua formação académica ficava aquém do que a empresa poderia oferecer naquele momento.

A Indústria Farmacêutica é um setor altamente técnico e regulamentado, onde a formação académica em áreas como Ciências, Biologia, Química, Farmácia e Biomédica, entre outras é amplamente valorizada. Essa exigência deve-se à complexidade dos processos envolvidos. No norte de Portugal, esta indústria ainda não é tão comum como em outras regiões do país, o que gera um cenário competitivo, onde há um elevado número de candidatos com formação superior, mas sem experiência direta no setor farmacêutico. Como consequência, muitos profissionais recém-formados ou sem experiência são contratados para posições mais simples e atravessam um extenso período de formação inicial, essencial para que adquiram os conhecimentos específicos da área e só depois poderão exercer funções de maior responsabilidade mediante claro as necessidades do grupo.

Todavia este processo poderá ser demorado, não existem certezas para o novo colaborador de que este será o seu caminho, pois depende do desempenho de cada um, mas também da empresa. Pelo que as candidatas anteriormente faladas que acabaram por não ingressar na empresa não queriam “correr o risco” de ficar em posições mais iniciantes por longos períodos.

Durante o estágio, tivemos igualmente a oportunidade de comunicar a decisão aos candidatos não admitidos. Apesar de se tratar de uma tarefa delicada, particularmente considerando o tempo e esforço investidos pelos candidatos, fornecer um retorno adequado constitui uma demonstração de profissionalismo, ética e respeito.

3.2.4 Processo de acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração é a fase que se segue após a seleção do candidato, sendo essencial na incorporação de novos colaboradores na empresa. O processo de acolhimento é a fase em que o novo colaborador é integrado na empresa, com o objetivo de familiarizá-lo com a cultura organizacional, com as suas funções, equipa e fornecer as ferramentas necessárias para o seu desempenho. O objetivo é proporcionar orientação, promover uma transição suave e proporcionar uma experiência positiva desde o primeiro contato.

Na Zendal Portugal o processo de acolhimento e integração baseia-se no envio de um email de boas-vindas, entrega do Manual do Colaborador, que contempla: história e apresentação do grupo, funcionamento do Campus Zendal (Moodle), calendário laboral, aspetos laborais importantes, acidentes laborais e controlo de presença. Para além disso, existe uma visita guiada por um elemento dos RH às instalações e por alguém da produção uma visita à planta para que exista um entendimento do processo, para finalizar reuniões informais sem uma periodicidade definida.

Em primeira instância foi nos solicitado a reformulação do email de incorporação, mas aqui apenas foram correções de língua portuguesa, pois o *layout* utilizado é de origem espanhola. De seguida,

foram solicitadas melhorias no Manual existente na instituição e assim foram realizadas alterações na parte do controlo de presença. As alterações realizadas foram relativas ao registo da justificação dos atrasos, mediante o *convénio* coletiva pelo qual o grupo se rege, assim como na descrição mais detalhada das pausas obrigatórias para a refeição, ou seja, aspetos de teor legal.

Na realização das melhorias foi necessário realizar várias reuniões com o responsável pela informática, o denominado IT (*Information Technology*) pois teria de haver ajustes no sistema de picagens da empresa. Após esta fase, todos os colaboradores da Zendal foram informados das alterações por email, assim como publicado na Intranet da organização.

Aquando da execução das tarefas solicitadas pela coordenadora realizamos a análise de melhorias que poderiam ser executadas e que na nossa perspetiva tornaria o processo de acolhimento e integração mais eficiente. Após o diagnóstico, foi realizado um plano de *onboarding* e apresentado à técnica responsável pelos RH da empresa em Portugal, mas o mesmo não foi implementado porque o tempo de estágio torna-se curto para tantos procedimentos. No entanto, a empresa demonstrou interesse em o usar num futuro próximo.

O plano de *onboarding* desenvolvido está dividido em duas partes, uma para a documentação e o todo o seu processo na pré-admissão e a segunda parte destina-se à realização do acompanhamento pormenorizado e individualizado a cada colaborador na sua admissão. A imagem que se segue diz respeito à primeira parte do plano o processo de documentação.

PROCESSO DE ONBOARDING RH						
ESTADO	NOME DA TAREFA	ARQUIVO	INTRANET	CONTABILISTA	ATRIBUÍDO A	DEPARTAMENTO
	NOME DO FUNCIONÁRIO					
	ARQUIVO PESSOAL					
	Curriculo Vitae atualizado					
	Cartão de Identificação					
	Certificado de Habilitações					
	Declaração Fiscal					
	Endereço eletrónico					
	Contacto					
	Documento Bancário (NIB)					
	Estado civil e dependentes					
	Dados de contacto em emergência					
	Tamanho de Roupa (Calças, Jaqueta, Camisa, Capacete de segurança...)					
	Veículo (marca e matrícula)					
	Formulário de Admissão					
	Ficha de Admissão					
	Formulário de Contrato					
	Contrato assinado					
	Acordo de Confidencialidade					
	Segurança Fidedade					
	Onboarding Inicial	PREPARAÇÃO	EXECUÇÃO	ATRIBUÍDO A	DEPARTAMENTO	Notas
	Email para pedido de documentação					
	Email de Boas Vindas					
	Manual do colaborador					
	Entrega de material					
	Acesso ao moodle					
	Comunicar admissão à empresa					
	Proceder "Lista de Trabalhadores"					
	Solicitar cartão de refeição					
	Solicitar seguro					
	Guardar dados na pasta pessoal					

Figura 5: Processo de *onboarding*- *checklist*.

Fonte: Elaboração própria.

Este documento é como uma *checklist* para garantir que todos os passos da contratação de um novo funcionário sejam seguidos corretamente, por sua vez também ajuda a manter um fluxo organizado.

O documento é dividido em diversas colunas e linhas, nas colunas temos:

- Estado: utilizado para indicar o *status* da tarefa (inicial, em progresso e concluído);
- Nome da Tarefa: contém a lista de atos que serão realizados;

- Arquivo: indica o arquivo pessoal do colaborador;
- Intranet: indica os documentos que devem constar na intranet corporativa;
- Contabilista: indica os documentos a serem enviados à contabilista (empresa externa);
- Atribuído a: designa quem é a pessoa responsável pela tarefa;
- Departamento: indica qual o departamento que está responsável pela tarefa;
- Notas: campo destinado a comentários adicionais, como exceções ou descrições mais detalhadas.

Este documento possui duas secções, o arquivo pessoal e o *onboarding* inicial. O arquivo pessoal contém os elementos que o novo funcionário precisa fornecer para formalizar sua contratação. O *onboarding* inicial envolve as tarefas que devem ser feitas para garantir que o funcionário tenha acesso às ferramentas e informações necessárias para iniciar o seu percurso. Na nossa ótica este documento é essencial, pois ajuda a manter um fluxo claro e padronizado, evitando possíveis esquecimentos ou falhas.

A segunda parte do plano denomina-se lista de verificação *onboarding*, podemos observá-lo na imagem que se segue.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DE ONBOARDING

NOME CARGO DEPARTAMENTO	DATA DE INÍCIO	SUPERVISOR DIRETO SUPERVISOR RH OUTRO			
TIPO DE ATIVIDADE	DEPARTAMENTO	ESTADO	RESPONSÁVEL	NOTAS DE STATUS	NOTAS DE ATIVIDADE
ANTES DA DATA DE INÍCIO					
Confirmar data e hora de início	RH				
Informar formalmente departamento TQM	RH				
Preparar documentação administrativa	RH				
Preparar computador	IT				
Preparar telemóvel	RH				
Preparar secretária/escritório	RH				
Preparar farda	PROD				
Preparar cartão de identificação	IT				
Plano primeiro dia	RH				
Doc. Análise e descrição de funções					
Reunião prévia com recurso de pares "acolhedores"	RH				
Preparar Regulamento Interno e Declaração	RH				
Preparar Plano de Onboarding	RH				Plano com formações obrigatórias de admissão (formações gerais e específicas) modale e presencial.
PRIMEIRO DIA					
Primeiro contacto	RH				Membro dos RH dirige-se à entrada da organização.
Reunião com RH	RH				Explicação do dia, documentação, Descrição a cultura da empresa e o estilo de trabalho
Apresentação da ZENIDAL na Sala de Reuniões	RH				atribuições, responsabilidades, escala hierárquica, ferramentas e recursos.
Apresentação das instalações	RH				
Explicação do moodle	RH				Plano OnBording
Documentar Formação das Regras Internas	RH				Pode constar no plano de formação (Plano OnBording)
Proceder a reunião com IT	IT				
Proceder a reunião com Supervisor Direto					
Reunião com recurso de pares e admido					NOME DO COLABORADOR DEFINIDO PARA ACOMPANHAR
Assinatura da declaração do Regulamento Interno	RH				
Assinatura da declaração do Código de Conduta	RH				
PRIMEIRA SEMANA/MÊS					
Reunião com RH	RH				Pergunte como foi a primeira semana
Reunião com Supervisor direto					Pergunte ao supervisor como foram as primeiras semanas
Reunião com pessoas significativas	TOCOS				
ANTES DE TERMINAR PERÍODO EXPERIMENTAL					
Avaliar o progresso	TOCOS				Questionar colegas diretos, observação ativa.
Reunião com RH	RH				Reunião com colaborador para perceber como se sente a curto prazo na empresa.
Reunião com Supervisor direto e Diretor de departamento					Reunião com supervisor e diretor de departamento para compreender se o colaborador continua na empresa.

Figura 6: Processo de *onboarding*- lista de verificação.

Fonte: Elaboração própria.

O documento inclui um campo para o nome, cargo, departamento, data de início, supervisor direto, supervisor de RH e outro responsável. Posteriormente surgem várias secções de atividades divididas por período: antes da data de início, primeiro dia, primeira semana/mês e antes de terminar o período experimental. Para cada atividade, são indicados o departamento responsável, estado da atividade, responsável, notas de *status* e notas detalhadas da atividade. A ampla gama de

atividades, abrange orientações iniciais, apresentações da empresa, reuniões de acompanhamento com RH e supervisores, etc., garantindo que o colaborador seja devidamente integrado à organização.

Esta ferramenta foi criada com o intuito de garantir que todas as etapas da integração de um novo funcionário sejam seguidas corretamente. O seu principal objetivo é estruturar o *onboarding* em diferentes momentos, desde antes do início das funções até ao primeiro ano de trabalho, com o intuito de proporcionar uma transição tranquila, mas produtiva. Além de facilitar a adaptação, este modelo promove um ambiente mais acolhedor, fortalece a cultura organizacional o que está diretamente relacionado com a motivação dos colaboradores e redução do *turnover*.

3.2.5 Formação e capacitação

A necessidade de formação contínua na Zendal Portugal é evidente, trata-se de um setor altamente regulamentado e rigoroso, onde os padrões para a produção, controlo de qualidade, armazenamento e distribuição do produto final são muito específicos. A necessidade de formação contínua é evidente, profissionais habilitados são essenciais para cumprir e garantir a execução das exigências necessárias.

A prática da formação ainda se encontra num estágio em desenvolvimento, não apresenta uma diretriz clara para capacitação contínua dos colaboradores, assim como uma frágil definição de funções dentro e fora de cada departamento. Durante o estágio, foi identificado que não existia um plano de formação interno de cada departamento, bem estruturado o que leva a um processo pouco fluído e sem definição de funções claras, acabando por existir duplicação de trabalho e documentos, por diferentes profissionais.

Numa primeira instância foi realizada em reunião com o departamento de Qualidade, Produção e RH, estes três departamentos estavam despertos para o problema que a empresa apresenta. Nesta reunião, foi definida que empresa para ter uma formação sólida necessitava de apresentar três documentos:

1. Plano de formação anual;
2. Formação de *onboarding*;
3. *Training profile*.

Em relação ao plano de formação anual este é de carácter obrigatório e como era de esperar era prática habitual da equipa, no entanto foi nos solicitado a elaboração do plano do ano seguinte, ou seja, 2025. Entretanto, para que fosse possível melhorar o plano foi realizado uma consulta e estudo da legislação portuguesa em relação ao dever da formação contínua da entidade empregadora. Após este, foi solicitado alterações na estrutura do plano aprovado pela empresa. O plano de formação proposto contemplava as seguintes colunas: Designação da formação; Local; Objetivos; Destinatários; Entidade Formadora; Data e Duração. Após revisão superior, da melhoria sugerida apenas os objetivos não foram aceites. À *posteriori* foi realizada a revisão do documento existente, seguindo-se a aprovação e validação por parte do departamento de Qualidade e depois de devidamente assinado o documento fica apto para ser implementado.

Posto isto, para a execução do plano anual propriamente dito foi realizado, numa primeira fase, foi solicitado um diagnóstico das necessidades a cada responsável de departamento. Com o diagnóstico de necessidades terminado e o documento atualizado, segue-se o preenchimento do documento. Neste momento foi necessário realizar pedidos de orçamentos para as formações externas. A nossa função foi realizar esta pesquisa das opções que vão de encontro às necessidades da empresa. Os orçamentos serão analisados de forma criteriosa para selecionar as propostas que ofereçam o melhor custo-benefício, garantindo a qualidade das formações e o cumprimento dos prazos estabelecidos.

O segundo documento que foi definido como essencial para o programa de formação da empresa denomina-se plano de formação de *onboarding*. No que respeita ao mesmo, a estagiária desenvolveu o seguinte modelo:

PLANO de FORMAÇÃO ONBOARDING

NOME CARGO DEPARTAMENTO		DATA DE INICIO		SUPERVISOR DIRETO SUPERVISOR RH OUTRO			
DEPARTAMENTO	RESPONSÁVEL	CONTEÚDO	DURAÇÃO	MOMENTO	COMO	DATA	ASSINATURA DO RESPONSÁVEL
TODOS		Apresentação da Zendal PT	1h	1º dia	Presencial		
TODOS		Apresentação do departamento	30min	1º dia	Presencial		
TODOS		Reunião com Direção	30min	1º mês	Presencial		
TODOS		Segurança e proteção de dados	30min	1ª semana	Teams		
TODOS		Compliance penal. GMP: Fabricação de Produtos Estéreis e Boas Práticas de Documentação. Prevenção de riscos no posto de trabalho.	1h30min	1ª semana	Moodle		
TODOS							

Figura 7: Plano de formação *onboarding*.

Fonte: Elaboração própria.

No cabeçalho temos a identificação do colaborador, cargo, departamento, data de início na empresa, o seu supervisor direto e o colaborador do RH que fica responsável por fazer cumprir o mesmo plano. Na primeira coluna aparece o departamento, pois como o documento está feito em Microsoft Excel, aquando da entrada do colaborador apenas selecionamos o departamento que se adequa. Nesta coluna, constam todos os departamentos existentes na Zendal Portugal, mas também a opção “Todos”, que se refere a formações que são inerentes a qualquer colaborador da organização. Após este, surge o responsável pela formação, no conteúdo é suposto descrever os assuntos que vão ser abordados nessa formação, a duração estimada para a sua realização, o momento, ou seja, o *timing* indicado para a realizar, o “como” diz respeito se a formação será presencial, por Microsoft Teams ou no *Moodle*. Os últimos dois campos apenas serão preenchidos pelo responsável depois da concretização da formação, de forma a confirmar a sua execução.

O terceiro documento denominado *training profile*, acompanha e gere as formações obrigatórias para cada colaborador, garantindo que o mesmo adquira as competências e qualificações necessárias para desempenhar as funções pretendidas. O *training profile* é uma ferramenta essencial na Indústria Farmacêutica, pois ajuda a garantir que todos os funcionários estão devidamente treinados, reduzindo riscos operacionais e garantindo a conformidade com as regulamentações do setor.

O objetivo desta ferramenta é que cada funcionário possua o seu plano de treino individual, alinhado com as competências exigidas para a sua função. A sua estrutura é semelhante ao plano de formação *onboarding*, mas inclui um acompanhamento mais detalhado e níveis de habilitação específicos. Exemplificando, para obter o nível pretendido na formação X, o colaborador precisa de realizar o treino do procedimento um determinado número de vezes, ser avaliado pelo responsável/formador, previamente certificado, obter uma validação e/ou avaliação positiva. Após completar o processo, estará apto, isto é, formado para executar a tarefa.

O nosso objetivo foi que cada responsável de departamento reunisse as informações necessárias para completar o seu *training profile* de acordo com as funções existentes, contemplando o conteúdo, duração, momento, metodologia utilizada, níveis de aptidão tal como com o *layout* previamente definido.

Por conseguinte, este documento atua como evidência documentada de que os colaboradores receberam a formação adequada para desempenhar a sua função de acordo com os padrões legalmente exigidos, estes documentos são obrigatórios nas auditorias, tanto realizadas pela INFARMED como pelos clientes da Zendal.

Para além dos planos abordados, durante o período de estágio surgiu a oportunidade de colaborar ativamente em projetos administrativos que visam melhoria contínua dos processos internos e a organização da formação da empresa. Uma das atividades foi a introdução de formações internas no programa de formação da empresa, denominado Microsoft Access. Este programa tem como objetivo centralizar e sistematizar todas as ações de formação dos colaboradores. Para isso, colaborei na organização dos conteúdos e na introdução dessas formações na plataforma, garantindo acessibilidade em tempo útil das formações internas de todos os colaboradores.

Outra atividade que foi realizada consiste na atualização do documento geral de colaboradores, que se encontra em arquivo. A principal intervenção foi a adição de duas colunas referentes à formação académica. A primeira dedicada aos graus de ensino (ensino secundário, licenciatura, mestrado, doutoramento, entre outros) e a segunda a discriminação da formação académica, por exemplo, qual o nome do curso profissional, licenciatura, mestrado, doutoramento, entre outros. Esta tarefa teve como objetivo criar uma visão clara e estruturada sobre o nível de formação de cada colaborador dentro da organização, quer para consulta ou tomadas de decisão no que diz respeito ao desenvolvimento de carreira.

3.2.6 Gestão de desempenho

A gestão de desempenho na Zendal Portugal está assente principalmente no acompanhamento da *performance* dos colaboradores através da comunicação verbal entre cada um individualmente, assim como entre diretores de departamento com a equipa dos RH. Atualmente, devido à dimensão reduzida do número de funcionários, a empresa ainda não dispõe de um sistema de gestão de desempenho. No entanto, encontra-se num processo de evolução, com o objetivo de implementar uma abordagem mais sistemática e eficaz à medida que a estrutura da organização se expande, baseado nos ideais do grupo.

No entanto, como a empresa opera há cerca de 3 anos foi compreendido como necessidade realizar um momento com os colaboradores para compreender a sua relação com a empresa em geral. Perante esta necessidade foi sugerida a realização de entrevistas de permanência, conhecidas como *stay interview*. Para isso, foi realizada uma análise da literatura existente e formulado um guião (Apêndice 2), com questões orientadas para temas como: autoavaliação, ambiente de trabalho, perceção das chefias, reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e proposta de melhorias. O guião encontra-se em anexo.

Estas entrevistas têm como finalidade recolher informação qualitativa junto dos colaboradores da organização, de forma a compreender o que os motiva a continuar, quais os fatores que mais valorizam na empresa e que aspetos poderiam ser melhorados para reforçar o seu desempenho.

A entrevista realizada denomina-se inicial, uma vez que é o primeiro momento que existe na Zendal Portugal, assim sendo os objetivos previamente delineados para a entrevista de acompanhamento inicial são:

- Criar e/ou fortalecer o vínculo entre os RH e os colaboradores;
- Demonstrar que a empresa valoriza a opinião dos seus trabalhadores;
- Criar um espaço aberto para que o colaborador compartilhe suas opiniões e preocupações;
- Contribuir para a melhoria contínua;
- Compreender o nível de satisfação do colaborador com seu trabalho, equipa e ambiente envolvente;
- Contribuir para o bem-estar e equilíbrio entre vida profissional e pessoal do colaborador.

Além da elaboração do guião, foi construída uma base de dados interna para registo e tratamento da informação recolhida, assegurando a confidencialidade e organização dos dados. A base de dados tem como objetivo acolher o máximo de informações recolhidas e categorizá-las com o objetivo de encontrar resultados para cada um dos parâmetros. A base de dados contempla os seguintes parâmetros:

- Departamento
- Posto atual
- Tipo de seguimento
- Autoavaliação
- Ambiente

- Chefias
- Reconhecimento/Motivação
- Objetivos futuros
- Indicadores negativos
- Indicadores positivos
- Competências detetadas
- Competências ausentes
- Melhorias Zendal Portugal

Os dois primeiros parâmetros são importantes no sentido de segmentar as respostas e identificar padrões ou necessidades específicas por departamento e/ou posto.

Em relação ao tipo de seguimento, este ponto foi criado com o intuito de no futuro existir uma periodicidade bem definida para a execução deste tipo de acompanhamento e utilizar esta ferramenta nos vários momentos que ela deveria ser utilizada, ou seja, desde a admissão até ao momento de saída do colaborador da empresa. A autoavaliação refere-se à reflexão crítica que o colaborador faz sobre o seu próprio desempenho, mas também sobre a sua satisfação sobre o mesmo. A percepção do ambiente de trabalho, pretende conhecer as relações com colegas, condições físicas e sociais, assim como conhecer clima organizacional. A percepção do colaborador sobre a sua chefia direta aborda aspetos como capacidade de liderança, profissionalismo, apoio, empatia, comunicação, justiça, entre outros. O reconhecimento/motivação, explora se o colaborador se sente reconhecido pela empresa e/ou chefia e/ou colegas em relação à sua prestação que pode ir de em reconhecimento positivo e contínuo até a falta de reconhecimento. Numa segunda instância surge a motivação, onde os colaboradores podem manifestar a sua opinião e aqui podemos encontrar respostas que vão desde alta a baixa motivação. O parâmetro “objetivos futuros” pretende compreender as ambições e expectativas do colaborador, sejam elas melhores condições de trabalho, crescimento profissional, aprendizagem contínua, mais desafios, equilíbrio profissional-pessoal, entre outros. Os indicadores negativos sinalizam fatores não tão positivos ou mesmo problemáticos identificados na entrevista, como insatisfação com o posto/chefia/empresa, falta de recursos materiais e/ou humanos, carga de trabalho excessiva, défices na comunicação, entre outros. Os indicadores positivos permitem apontar as forças ou elementos que contribuem positivamente para a prestação do colaborador, como satisfação com posto/chefia/empresa, bom ambiente, organização, comunicação, salários, entre outros. As competências detetadas contemplam as habilidades que o entrevistador observou no entrevistado. As competências ausentes referem-se a lacunas identificadas face às exigências da função do colaborador. A nossa lista de competências possui por exemplo: trabalho de equipa, resolução de problemas/conflitos, adaptação/flexibilidade, proatividade, autocontrolo, dedicação, ambição, organização, liderança, etc. E para terminar, existe um parâmetro relativo às sugestões de melhoria na Zendal Portugal, este um espaço dedicado às propostas, críticas construtivas ou observações que possam contribuir para o crescimento da empresa. Neste parâmetro encontramos respostas como: mais formação,

reestruturação de funções, melhores salários, gratificações por desempenho positivo, necessidade de mais recursos, consolidação de equipas, entre outras.

Posteriormente, iniciou-se o processo de marcação das entrevistas com todos os colaboradores, envolvendo o departamento de Recursos Humanos e os responsáveis de cada área. À exceção dos colaboradores que estavam ausentes da empresa, por baixa ou de licença e foi também o caso de duas colaboradores que se encontravam a fazer estágio.

As entrevistas foram realizadas a 33 colaboradores, esta iniciativa revelou-se uma mais-valia, dando um contributo muito positivo no sentido de compreender a satisfação geral do colaborador. Revelaram-se ser momentos de escuta ativa, promovendo uma comunicação mais aberta e construtiva entre os RH e os colaboradores, onde surgem questões que muitas vezes não surgem em avaliações formais. Face ao *feedback* recebido, consideramos que a principal vantagem deste momento é a perceção da equipa de que as suas opiniões estão a ser valorizadas. Após a recolha de dados, os mesmos foram tratados com o objetivo de identificar padrões ou temas recorrentes nas respostas, para isso foi realizado um relatório com os resultados. O relatório contempla os seguintes pontos fundamentais:

- Caracterização da amostra, atendendo apenas à variável departamento;
- Apresentação dos resultados propriamente dita por parâmetro, neste capítulo cada subponto continha um esclarecimento de conceitos, com o intuito de todos compreenderem a informação da mesma forma;
- Medidas a implementar, onde se encontram medidas gerais, mas também específicas para cada departamento.

O relatório foi realizado com toda a confidencialidade exigida e apresentada à equipa de RH da Zendal Portugal.

3.2.7 Processos administrativos

No contexto da gestão administrativa de uma organização, existem várias tarefas que exigem o envolvimento dos RH. A atividade que no nosso ponto de vista teve maior impacto nos processos administrativos realizados foi a elaboração dos dados para o pagamento dos vencimentos e cartão de refeição. Por volta do dia 20 de cada mês é procede-se à recolha e análise de informações fundamentais como horas trabalhadas, faltas, férias, ausências justificadas e não justificadas, bem como trabalho suplementar e incapacidades temporárias. Este processo é essencial para garantir a fiabilidade no pagamento salarial.

Ainda sobre o processamento de salários, o método utilizado para contabilização de horas trabalhadas e/ou ausências foi o programa de picagens utilizado na empresa. Para o registo de horas suplementares e gozo de dias/horas de descanso existe um documento em *excel*, tal como todos os registos da empresa, denominado banco de horas. Para além, de realizar o registo do mês em vigor, foi nos solicitado a retificação de registos de meses anteriores onde havia surgido dúvidas. Para além disso, foram implementadas algumas melhorias, sob orientação superior, as quais

contribuíram para uma melhor organização do tempo de trabalho e para uma gestão mais eficiente da compensação das horas acumuladas pelos funcionários.

Posteriormente, também foi solicitado a revisão dos documentos denominados Código de Conduta e o Regulamento Interno da Zendal Portugal. O objetivo desta reformulação é garantir que o código e as normas internas permaneçam atualizados e alinhados com as obrigações legais e as necessidades da empresa. Este ponto exigiu da nossa parte um estudo e análise documental rigorosa, de forma a garantir que tudo estivesse em conformidade com a legislação portuguesa. Para além disso, tivemos a oportunidade de trabalhar em colaboração com uma equipa de advogados de uma empresa externa, que validava as informações alteradas e prestava esclarecimentos sempre que necessário.

Para terminar, surge a visita de um dia ao departamento de RH da Zendal em Porriño. Durante a visita à sede da empresa, tivemos a oportunidade de acompanhar de perto a rotina da orientadora, o que permitiu uma visão prática e enriquecedora sobre a dinâmica de trabalho no departamento de RH. Durante o dia destaco duas situações que presenciamos como: reunião de departamento e resolução de problemas pontuais dos colaboradores. No que concerne à reunião de departamento, assistimos à troca de informações entre diferentes membros da equipa, onde foram discutidas atualizações de processos, desafios em curso e prioridades operacionais. Esta experiência demonstrou como a coordenação e o alinhamento interno são essenciais para o bom desempenho coletivo. A resolução de problemas pontuais de colaboradores, como dúvidas sobre horários, benefícios ou situações pessoais, é de facto algo bastante solicitado pelos colaboradores. Neste ponto, destaco o modo como a orientadora tratava cada questão com empatia, rapidez e eficácia, reforçando, na nossa opinião, a importância de um departamento acessível e capaz de dar suporte real à comunidade Zendal.

Concluindo, esta visita permitiu observar como teoria e prática se articulam e como o trabalho de RH vai muito além das tarefas rotineiras, tendo um papel ativo na construção de um ambiente de trabalho equilibrado, justo e produtivo.

3.3 Inquérito sobre a importância do departamento de Recursos Humanos para os colaboradores da Zendal Portugal

Ao longo do estágio realizado no departamento de RH da Zendal Portugal, com duração aproximada de três meses, constatámos que a gestão de RH da sede era responsável por dar resposta às necessidades da filial em Portugal, embora exista uma colaboradora destacada especificamente para gerir os Recursos Humanos nesta unidade. Este facto despertou o nosso interesse em perceber como os restantes membros e departamentos da organização percecionavam a importância deste setor para a organização. Dada a relevância do tema, decidimos elaborar e aplicar um inquérito com o objetivo de compreender a visão geral dos colaboradores sobre o planeamento, funcionamento e controlo dos RH na organização, assim como as suas práticas. Para além disso, objetivamos perceber como o regime atual de gestão de pessoas está a ser percecionado pelos funcionários.

O inquérito (Apêndice 3) foi realizado recorrendo ao Google Forms e os inquiridos foram abordados através do email institucional. No entanto, os colaboradores da produção, não recorreram frequentemente aos seus correios eletrónicos, pelo que foi solicitada a colaboração das chefias, para abordar diretamente estes colaboradores.

Posto isto, contemos uma amostra de 33 indivíduos, não foi possível realizar a todos por questões de baixa médica ou licenças.

Os resultados revelaram que, 79% dos inquiridos classificaram o departamento de RH como “muito importante”, enquanto os restantes 21% consideraram-no “importante”. Estes dados reforçam a perceção positiva do papel do RH na estrutura da empresa.

As respostas à questão “Qual a principal Prática dos RH na sua opinião?”, segue a seguinte distribuição:

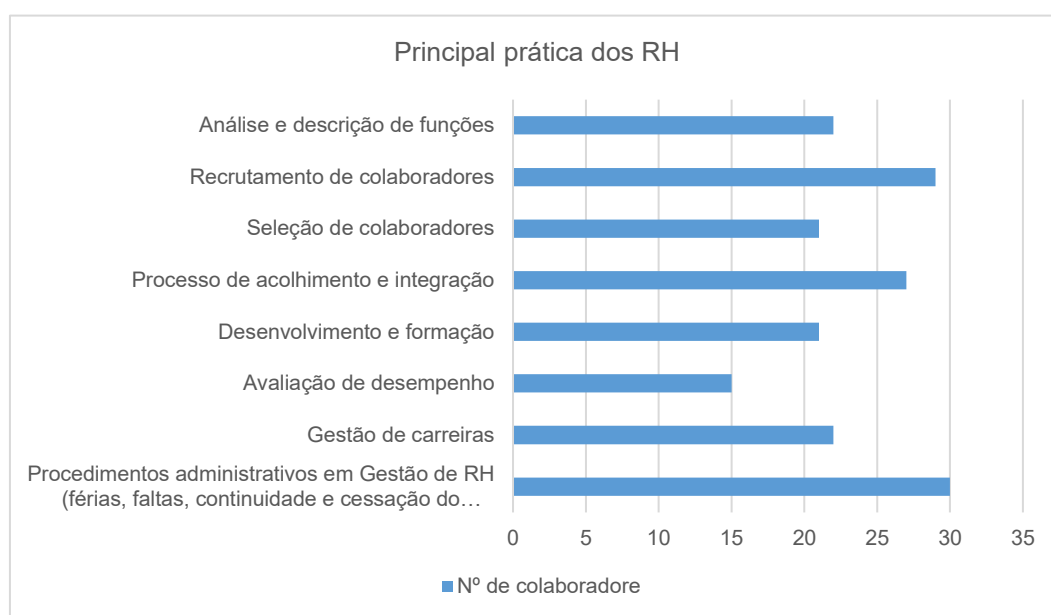


Gráfico 1: Principal prática dos RH.

Fonte: Inquérito sobre a importância do departamento de RH para os colaboradores da Zendal Portugal-
Dados retirados do Google Forms.

Como se observa pelo gráfico anterior a prática que é destacada, com 30 respostas, pelos funcionários da Zendal são os procedimentos administrativos em gestão de RH, como férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho e etc. Logo de seguida com 29 respostas surge o recrutamento. Sucedendo-se o processo de acolhimento e integração em seguida com o mesmo número de respostas análise e descrição de funções e gestão de carreiras, logo após também com o mesmo número de enumerações a seleção de colaboradores e desenvolvimento e formação. Na opinião dos inquiridos a prática que menor importância acarreta é a avaliação de desempenho. No entanto, é importante reforçar que a prática que apresenta menor número de respostas tem uma percentagem de cerca de 45%, ou seja, quase metade dos inquiridos.

O próximo gráfico que se segue diz respeito à utilidade das PGRH, apresentando a seguinte distribuição:

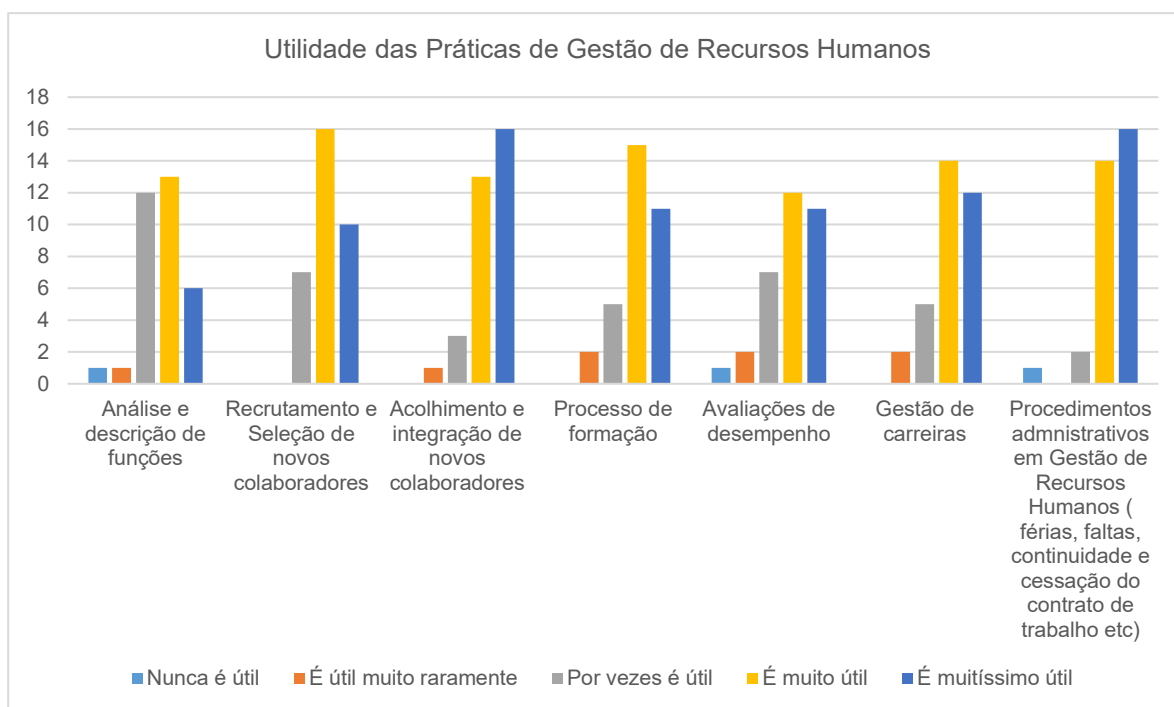


Gráfico 2: Utilidade das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Fonte: Inquérito sobre a importância do departamento de RH para os colaboradores da Zendal Portugal-
Dados retirados do Google Forms.

De forma geral, observa-se uma tendência para valorizar estas práticas como “muito úteis” ou “muitíssimo úteis”, destacando a relevância atribuída a estas ferramentas no contexto da empresa. Com a análise do gráfico conseguimos perceber que não existe notoriamente nenhuma prática que se destaque em termo de pouca ou nenhuma utilidade. Em relação à resposta “por vezes é útil” destaca a prática análise e descrição de funções. Na avaliação do gráfico nas dimensões de mais utilidade (“é muito útil” e “é muitíssimo útil”) conseguimos perceber que a prática que apresenta mais respostas são os procedimentos administrativos, seguindo-se logo de imediato o acolhimento e integração de novos colaboradores.

O gráfico seguinte apresenta o objetivo de ilustrar a compreensão da aplicação das PGRH por parte dos inquiridos, permitindo identificar em que medida estas práticas são entendidas e assimiladas no contexto organizacional. As respostas são as seguintes:

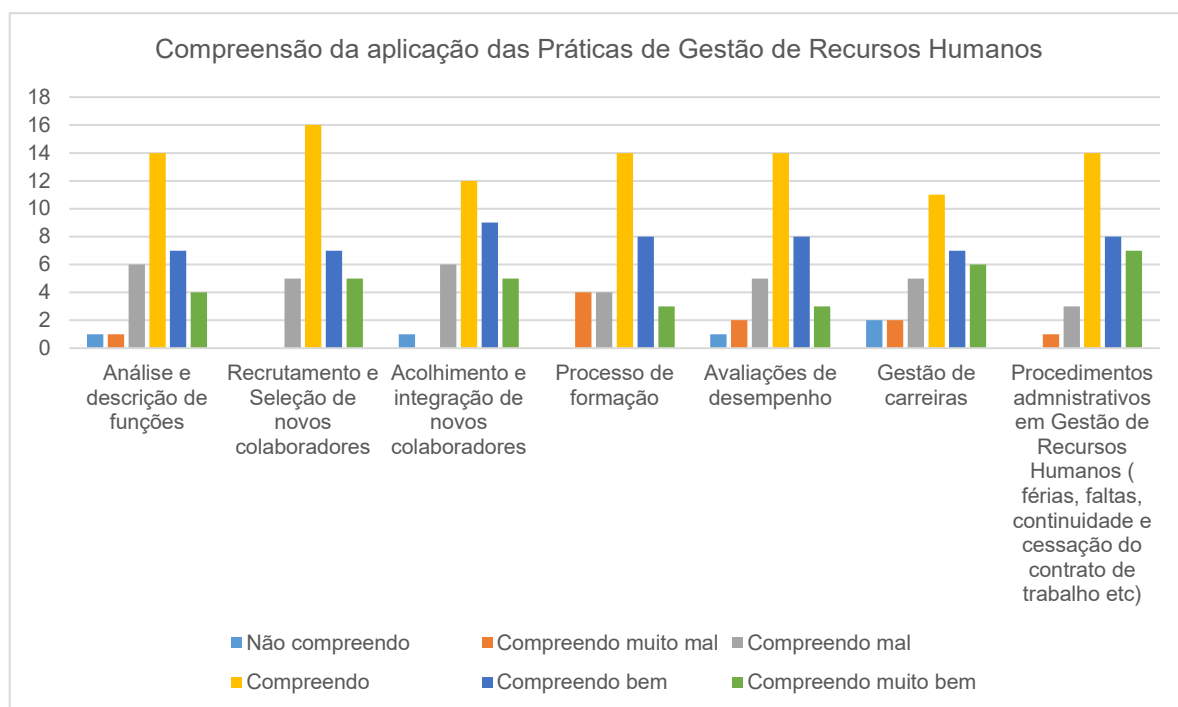


Gráfico 3: Compreensão da aplicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Fonte: Inquérito sobre a importância do departamento de RH para os colaboradores da Zendal Portugal- Dados retirados do Google Forms.

Pela avaliação do gráfico, observa-se que a maior parte dos participantes indica “compreendo”, o que revela uma percepção positiva e um nível razoável de entendimento sobre as práticas de GRH, em geral. No entanto, a área do recrutamento e seleção é mais compreendida do que o acolhimento e integração e gestão de carreiras, que apresentam uma distribuição mais variada. Se analisarmos as práticas que apresentam número mais elevado de respostas de “compreendo bem” e “compreendo muito bem”, ou seja, graus de entendimento elevado destaca-se os procedimentos administrativos. Em contrapartida, se analisarmos as respostas que selecionam a opção com menor cotação de compreensão, ou seja, “não compreendo” e “compreendo muito mal” destacam-se as práticas de formação e gestão de carreiras.

Posteriormente, o gráfico apresentado ilustra os níveis de concordância dos colaboradores relativamente a um conjunto de afirmações associadas ao papel e desempenho do departamento de RH na organização. A análise contempla diversas dimensões que são consideradas essenciais para o desempenho de um departamento de RH. O nosso principal objetivo é compreender de que forma os colaboradores percebem a atuação do RH, identificando pontos fortes e áreas suscetíveis de melhoria na sua contribuição para o desenvolvimento organizacional e individual.

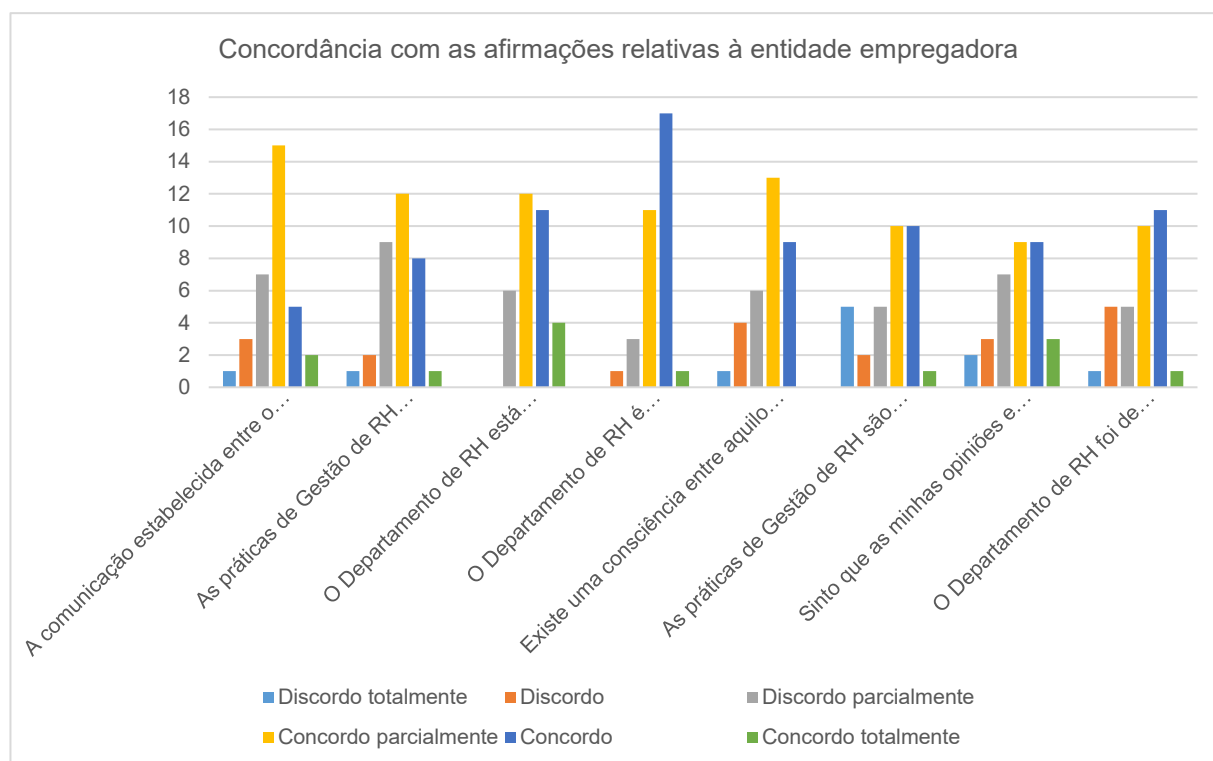


Gráfico 4: Concordância com as afirmações relativas à entidade empregadora.

Fonte: Inquérito sobre a importância do departamento de RH para os colaboradores da Zendal Portugal-
Dados retirados do Google Forms.

Em relação à primeira frase “A comunicação estabelecida entre o departamento de RH e os colaboradores é eficiente.”, a maioria dos inquiridos indicou concordância parcial (15 respostas), sugerindo que, embora exista uma perceção positiva relativamente à eficiência da comunicação entre o RH e os colaboradores, esta não é completamente uniforme ou satisfatória para todos. Um número menor de participantes (7 indivíduos) demonstrou discordância parcial, enquanto a concordância total foi mínima com 2 colaboradores.

A segunda questão é “As práticas de Gestão de RH contribuem para que os funcionários alcancem os seus objetivos pessoais.”, os dados mostram uma predominância de concordância parcial (12 respostas), seguida de concordância total (9 respostas), evidenciando que os colaboradores percebem um impacto positivo das práticas de RH no desenvolvimento individual. No entanto, a presença de discordância parcial (2) e discordância total (2) indica que nem todos os funcionários sentem que os seus objetivos pessoais estão suficientemente apoiados.

A terceira frase consiste em “O Departamento de RH está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, resposta mais frequente foi concordância parcial (cerca de 36% dos inquiridos), seguindo-se o “concordo” com 11 respostas (33%), com concordância total surge 12% das vezes, estes resultados demonstram uma perceção parcialmente positiva por parte dos funcionários em relação à questão colocada.

Na questão seguinte, “O Departamento de RH é considerado influente pelos outros departamentos” a maioria indicou concordância total (17 respostas), o valor mais alto do gráfico para esta conotação,

demonstrando que o RH é amplamente reconhecido como influente dentro da organização. A concordância parcial (11 respostas) também é significativa, enquanto a discordância é mínima, evidenciando que existe boa percepção do papel dos RH.

Os resultados da questão “Existe uma consciência entre aquilo que o Departamento de RH difunde e declara e depois o que aplica.”, comprovam que a maioria dos participantes concorda parcialmente (13 respostas), seguida de concordância total (9 respostas), sugerindo que há confiança relativamente à coerência entre as políticas comunicadas pelo RH e a sua implementação. Contudo, a presença de 6 colaboradores que responderam com discordância parcial indica que existe alguns colaboradores percebem inconsistências entre o que é declarado e o que é efetivamente praticado.

A sexta questão é “As práticas de Gestão de RH são aplicadas de forma semelhante a vários departamentos.”, as respostas foram bastante equilibradas entre concordância parcial (10 respostas) e concordância total (10 respostas), indicando que existe uma interpretação positiva relativamente à uniformidade das práticas de RH. Ainda assim, a presença de discordância parcial (5 respostas) e discordância total (2 respostas) sugere que em determinados departamentos ou situações, a aplicação das políticas de RH pode ser insuficiente.

A sétima questão consiste em “Sinto que as minhas opiniões e sugestões são ouvidas pelos RH.”, a concordância parcial e a concordância total apresentam valores iguais, 9 respostas cada uma, refletindo uma percepção moderadamente positiva sobre a valorização das opiniões dos colaboradores. No entanto, há uma presença de discordância parcial (3 respostas) e discordância total (2 respostas), mostrando que parte dos colaboradores não se sentem suficientemente ouvidos.

A última questão é “O Departamento de RH foi de encontro às minhas expectativas no que diz respeito ao papel e responsabilidade da Gestão de Pessoas.”, os resultados parecem bastantes positivos, uma vez que a maioria indicou concordância parcial (10 respostas) e concordância total (11 respostas). A discordância parcial (5 respostas) e a discordância total (1 resposta) são reduzidas, no entanto carecem de igual ou superior atenção.

O gráfico ilustrado de seguida refere-se à opinião dos 33 colaboradores da Zendal no que concerne ao “Envolvimento da liderança e gestores de outras áreas na PGRH”:

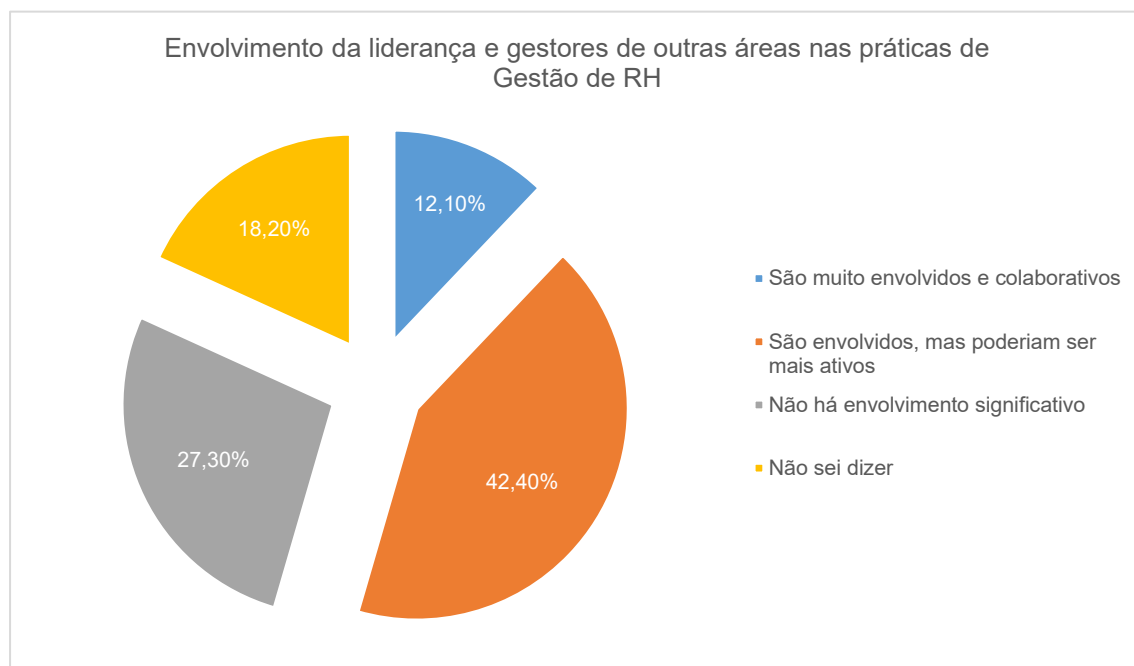


Gráfico 5: Envolvimento da liderança e gestores de outras áreas nas práticas de Gestão de RH.

Fonte: Inquérito sobre a importância do departamento de RH para os colaboradores da Zendal Portugal-
Dados retirados do Google Forms.

A análise do gráfico revela uma participação limitada das lideranças e chefias de outras áreas nas práticas do departamento de Recursos Humanos. Apenas 12% dos inquiridos reconhecem um envolvimento efetivo, enquanto a maioria (42%) indica uma participação existente, porém insuficiente, o que sugere uma atuação mais simbólica do que estratégica. Por outro lado, 27,3% afirmam que não existe qualquer envolvimento, evidenciando uma possível diminuição da importância do RH no contexto organizacional. Com uma percentagem de 18%, ou seja, cerca de 6 colaboradores, estes não conseguem definir uma resposta. Assim sendo, pelos resultados apresentados existe uma necessidade evidente de reforçar a articulação entre a função de RH e as lideranças.

A última questão colocada aos colaboradores da Zendal Portugal, consiste na opinião dos mesmos sobre os desafios enfrentados atualmente pelo departamento de RH, as respostas estão expostas no gráfico seguinte:

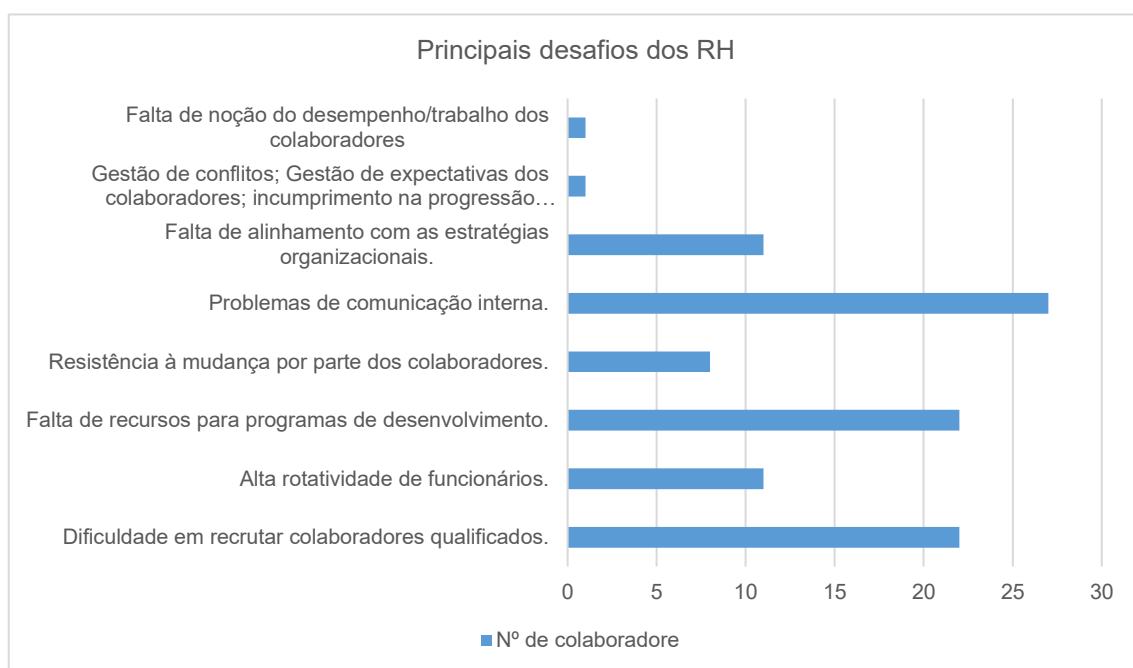


Gráfico 6: Principais desafios dos RH.

Fonte: Inquérito sobre a importância do departamento de RH para os colaboradores da Zendal Portugal-
Dados retirados do Google Forms.

O principal desafio destacado pelos colaboradores é a comunicação interna com uma média de 27 colaboradores a assinalar. De seguida, surge com o mesmo número de respostas (22 indivíduos) a falta de recursos para programas de desenvolvimento e dificuldade em recrutar colaboradores qualificados. Os desafios que foram mencionados posteriormente com 8 a 11 colaboradores a mencionar foram falta de alinhamento com as estratégias organizacionais, resistência à mudança por parte dos colaboradores e alta rotatividade de funcionários. E com uma percentagem quase nula, surge falta de noção do desempenho dos colaboradores e gestão de conflitos.

Os três fatores mais citados foram comunicação interna, falta de recursos para programas de desenvolvimento e dificuldade em recrutar talentos qualificados, estes desafios indicam que a organização enfrenta problemas de base, tanto no fluxo e transmissão de informação quanto na gestão de pessoas no que se refere ao recrutamento de elementos com qualificações necessárias.

Com a aplicação deste inquérito conseguimos perceber efetivamente que apesar da limitação em termos de Recursos Humanos, os colaboradores reconhecem a sua relevância e destacam o esforço da responsável pela área em manter um departamento eficaz. Os inquiridos apontam em termos gerais os procedimentos administrativos e o recrutamento de colaboradores as principais práticas de RH. Em relação à sua utilidade são consideradas de forma global muito úteis e maioritariamente compreendem a sua aplicação.

Os pontos fortes que podemos destacar são, que o departamento de RH está alinhado estrategicamente com os objetivos da organização e o mesmo é considerado influente junto de distintos departamentos. No entanto, como pontos de melhoria surge o alcance de objetivos pessoais em detrimento das práticas atuais de GRH, a aplicação de forma equilibrada das práticas em diferentes áreas e a valorização da opinião dos colaboradores e a cooperação entre o departamento de RH e as lideranças. O principal desafio que o departamento dos Recursos Humanos se depara atualmente é sem dúvida o estabelecimento de uma comunicação interna eficaz.

Esta atividade reforçou a importância de dar voz aos trabalhadores e permitiu-nos, enquanto estagiária, desenvolver competências de empatia, análise crítica e envolvimento com a cultura organizacional

4. Reflexão crítica

O estágio curricular realizado no departamento de RH da Zendal Portugal constituiu uma experiência intensa e completa, permitindo articular o conhecimento adquirido academicamente com a prática organizacional de uma empresa da Indústria Farmacêutica. A singularidade do setor e a intensidade do estágio desenvolveu na estagiária competências e conhecimentos de elevada relevância.

4.1 Funções desempenhadas e responsabilidades

O estágio curricular desenvolvido na Zendal Portugal, no Departamento de Recursos Humanos, proporcionou uma experiência profundamente imersiva e multifacetada, permitindo a atuação em diversas áreas funcionais da GRH. O carácter global das funções atribuídas evidenciou não só a polivalência exigida aos profissionais de RH num contexto empresarial em expansão, como também uma postura versátil.

Na nossa perspetiva destacam-se as principais funções desempenhadas, participação ativa em processos de recrutamento e seleção, incluindo triagem curricular, condução de entrevistas (em formato presencial e telefónico) e aplicação de metodologias complementares como o “Jogo do Pato”. Além disso, surge o desenvolvimento e reformulação de instrumentos de gestão,

nomeadamente planos de *onboarding*, manuais de acolhimento, planos de formação, contribuindo para o reforço da estrutura documental do departamento, assim como desenvolvimento de conhecimentos sobre aspetos legais e trabalhistas. Em relação à gestão de desempenho, a contribuição na avaliação qualitativa do clima organizacional, através da conceção e aplicação de entrevistas de permanência, análise de dados e elaboração de relatórios com propostas de medidas estratégicas orientadas à melhoria contínua. A colaboração ativa nas práticas administrativas, com foco na organização dos dados salariais, banco de horas, ausências, entre outros, assegurando conformidade e rigor indispensáveis. Para além disso, foi proposto a revisão de documentos de teor ético e legal, como o código de conduta e regulamento interno. Todo este conjunto de funções desempenhadas foram exercidas com progressiva autonomia e sempre com o acompanhamento e orientação rigorosa.

Durante o período de estágio, para além da execução de tarefas práticas e da colaboração em diferentes áreas da GRH, foram igualmente assumidas responsabilidades específicas. Essas responsabilidades revelam a confiança da orientadora e do departamento na capacidade de atuação da estagiária e reforçam a importância do estágio como experiência de aprendizagem ativa. As responsabilidades que na nossa opinião são mais relevantes são: autonomia no processo de recrutamento e seleção e processos administrativos; a responsabilidade de rever, atualizar e assegurar a conformidade de determinados documentos; interação direta com colaboradores; capacidade de elaboração de propostas de melhoria contínua; capacidade para operacionalizar; análise e interpretação de dados e formulação de relatórios.

As responsabilidades que se seguem são transversais a todas as funções e responsabilidades abordadas anteriormente, ou seja, competências que estiveram implícitas ao longo do período de estágio:

- Gestão do tempo e definição de prioridades. A diversidade de funções exigiu uma constante capacidade de organização pessoal, o departamento de RH na Zendal Portugal ainda está em desenvolvimento pelo que havia muito a fazer. A estagiária deparou-se constantemente com momentos de carácter mais ou menos urgente, pelo que objetivou sempre assegurar o cumprimento de prazos sem comprometer a qualidade das tarefas executadas.
- Adaptação a múltiplos contextos. Entre tarefas administrativas, entrevistas, reuniões inter e intra departamentos, entre outros implicou uma postura flexível e bastante concentrada.
- Comunicação interpessoal e escuta ativa. Aquando do contacto direto com candidatos, colaboradores e elementos de chefia, foi essencial adotar uma comunicação clara, assertiva e empática, garantindo um ambiente de confiança e respeito mútuo.
- Trabalho em equipa. A colaboração com diferentes departamentos e pessoas, em diferentes momentos e fases da organização e de cada um individualmente, leva a que o trabalho de equipa dentro e fora do departamento seja fundamental.
- Postura ética e princípio da confidencialidade. O acesso a dados pessoais ou de carácter confidencial de colaboradores (informação salarial, avaliação de desempenho, entrevistas

de permanência, previsões de despedimentos) exigiu uma responsabilidade acrescida em termos de ética profissional, garantindo a confidencialidade e o tratamento adequado da informação.

- Proatividade e espírito crítico. A estagiária demonstrou interesse contínuo em aprender e na otimização dos processos do departamento, mantendo-se atenta à identificação de fragilidades existentes. Para além disso, apresentou espírito crítico ao propor soluções estruturadas, tais como planos de *onboarding* e programas de formação, evidenciando um compromisso implícito com a melhoria contínua da organização.
- Capacidade de análise. Esta competência consistiu na aptidão para interpretar dados, identificar padrões e avaliar processos de forma objetiva, aquando da realização dos relatórios das entrevistas de permanência e inquérito de importância dos RH para os colaboradores atuais da Zendal em Paredes de Coura.
- A resiliência. A capacidade de responder de forma construtiva a situações adversas, imprevistos ou contextos de elevada pressão revelou-se uma competência essencial. Esta característica permitiu manter o equilíbrio, a motivação e a qualidade do desempenho, assegurando a adaptação contínua às exigências do ambiente industrial.

4.2 Desafios

Durante o período de estágio, foi possível identificar e enfrentar um conjunto de desafios, tanto de natureza pessoal como organizacional. Estas situações, na nossa opinião, constituíram oportunidades de aprendizagem, contribuindo para uma melhor preparação da estagiária face às exigências do contexto profissional.

No plano organizacional, inicialmente o recrutamento e seleção revelou-se particularmente desafiante devido à dificuldade em encontrar candidatas com formação adequada, experiência relevante e disponibilidade para atuar numa área tão específica e exigente. No que respeita à formação, a elaboração de programas estruturados e complexos exigiu um investimento significativo de tempo, incluindo múltiplas reuniões com cada departamento, bem como uma cuidadosa planificação para assegurar que todas as ações formativas fossem implementadas de forma consistente, em conformidade com as normas de gestão da qualidade e requisitos legais. No nosso entender de facto, a formação e capacitação dos colaboradores da Zendal Portugal era a prática de GRH mais desafiante. Por último, encontramos a revisão de documentos como um desafio, uma vez que, implicou um estudo aprofundado da legislação laboral e vários contactos com o advogado, de modo a garantir que os processos e procedimentos internos estivessem juridicamente corretos e alinhados com as práticas da empresa.

A nível pessoal, os desafios foram igualmente marcantes. Um dos principais desafios consistiu na conciliação entre a atividade profissional prévia e o estágio, o que exigiu um planeamento rigoroso do tempo e disciplina, de modo a garantir o cumprimento das responsabilidades em ambos os locais. Outro desafio particularmente marcante é o facto de a orientadora não estar fisicamente presente

diariamente. Apenas uma vez por semana existia um contacto direto, nos restantes dias a orientadora estava sempre disponível através das plataformas digitais utilizadas na organização. Esta realidade impulsionou o desenvolvimento mais célere da autonomia e capacidade de tomada de decisão da aluna, fornecendo uma maior maturidade profissional. Paralelamente, o desafio anteriormente abordado expôs a estagiária a contextos de moderada pressão e a situações imprevistas, que sem dúvida, reforçaram competências de resiliência e autocontrolo emocional, fundamentais para manter o foco e a produtividade em cenários mais exigentes.

Em síntese, os desafios enfrentados ao longo do estágio não só proporcionaram aprendizagem prática significativa, como também fomentaram a evolução pessoal e profissional da estagiária, consolidando competências cruciais, para enfrentar com maior segurança e eficácia os contextos futuros na área de RH.

4.3 Contributos organizacionais e pessoais

O objetivo geral do estágio e da investigação realizada compreende o apoio ao desenvolvimento global de todo o SGRH no polo português da Zendal, assim como ter um elemento local nas instalações da empresa, para providenciar o suporte necessário ao funcionamento do

Posto isto, a aluna participou ativamente na melhoria de processos internos, sendo um elemento totalmente disponível para as tarefas a desempenhar, assim como para os colaboradores da empresa. A sua prestação proporcionou maior eficiência operacional, maior organização e padronização de processos. Destacou-se também o apoio no recrutamento e seleção, melhoria na integração e formação dos colaboradores, promoção de um ambiente de comunicação aberta e construtiva e presença física de um elemento do departamento de RH na empresa. Assim sendo, foi possível contribuir diretamente para o fortalecimento do departamento de RH e para a evolução global do SGRH na Zendal em Paredes de Coura.

Em termos gerais, a estagiária foi ao encontro do objetivo inicialmente delineado. O *feedback* recebido tanto dos elementos da chefia como dos restantes colaboradores foi consistentemente positivo, destacando a sua proatividade e dedicação. Este reconhecimento não só reforçou a confiança da estagiária nas suas competências, como também evidenciou o valor das suas contribuições para o funcionamento do departamento.

A nível pessoal a experiência prática permitiu à estagiária perceber o quanto aprecia o contacto com pessoas, a resolução de problemas relacionados com colaboradores e a contribuição para o desenvolvimento organizacional. Esta vivência não só confirmou o seu interesse anterior pela área, como despertou ainda maior motivação para aprofundar conhecimentos e desenvolver competências específicas neste domínio.

4.4 Considerações finais

O estágio curricular de 480 horas realizado na Zendal Portugal, no Departamento de Recursos Humanos, revelou-se uma experiência enriquecedora, tanto no plano académico como no plano profissional e pessoal.

Antes de mais, é importante salientar o apoio indispensável e incondicional da orientadora Laura Gonzalez. Toda a sua dedicação, atenção e espírito de entreatajuda fez com que a aquisição de conhecimentos se tornasse mais fluída e eficaz, permitindo uma integração mais rápida e segura nas práticas do departamento. Por outro lado, o acolhimento e a colaboração, dos demais colaboradores da Zendal Portugal revelaram-se igualmente essenciais. A sua disponibilidade, paciência e atenção criaram um ambiente de trabalho estimulante, colaborativo e favorável à aprendizagem, permitindo que o estágio decorresse de forma positiva. Naturalmente, o acompanhamento académico da Professora Doutora Ana Teresa revelou-se essencial para o bom desenvolvimento do estágio e para a consolidação dos objetivos propostos, destaca-se a sua disponibilidade, orientação, *feedback* e segurança transmitidas.

Em síntese, o estágio constituiu uma experiência transformadora e aliciante. A prática supervisionada representa uma etapa fundamental na consolidação dos conhecimentos e competências adquiridos ao longo do Mestrado. Se, por um lado, a estagiária contribuiu ativamente para o desenvolvimento e consolidação dos processos de RH da empresa, por outro lado, a própria experiência permitiu a aquisição de competências técnicas, relacionais e éticas fundamentais para o seu futuro. O caminho foi desafiante, mas os frutos obtidos foram excelentes

Conclusão

O estágio curricular realizado representa um marco essencial, revelou-se uma experiência profundamente enriquecedora e determinante no nosso desenvolvimento pessoal e profissional. Ao longo de todas as horas de prática supervisionada, foi possível articular o conhecimento teórico com a realidade dinâmica e exigente de uma empresa do setor farmacêutico, consolidando competências técnicas, relacionais e éticas essenciais à atuação futura na área da Gestão de Recursos Humanos.

Os contributos gerados ao longo do estágio traduziram-se não só na melhoria de processos internos e fortalecimento do departamento de RH da Zenda Portugal, mas também na consolidação de uma postura profissional proativa, ética e orientada para resultados. A presença da estagiária no polo de Paredes de Coura representou uma mais-valia para a empresa, assegurando maior eficiência operacional, proximidade com os colaboradores e suporte contínuo às necessidades organizacionais, tal como foi delineado no início do estágio.

Em suma, este estágio constituiu uma etapa marcante e transformadora, que não só confirmou a vocação e o interesse da estagiária pela área de Recursos Humanos, como também permitiu concretizar o objetivo geral de apoiar o desenvolvimento global do Sistema de Gestão de Recursos

Humanos da Zental Portugal e garantir suporte local ao departamento, em estreita articulação com a sede.

Referências Bibliográficas

- Aguiar, M., & Mesquita, A. (2023). Avaliação e Gestão do Desempenho: Uma Introdução. Em E. Ramalho, *Temas de Ciências Sociais Aplicadas* (pp. 58, 61 e 62). Belém- PA: Home Editora.
- Barão, L. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas PME: Estudo Multi-caso*. Instituto Politécnico de Setúbal- Escola de Ciências Empresariais: Relatório de Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/ea10ff54-5f35-4928-a44f-39cbd8615c60/download>
- Caetano, d., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. Editora RH.
- Caracitas, R. (2022). *Processo de Acolhimento e Integração de Novos Colaboradores numa IPSS: Proposta de Reformulação*. Coimbra: Trabalho de Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/82ab6795-8203-4fd2-9647-77a4d2ea6dbd>
- Carvalho, A., & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Porto: Vida Económica.
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 11. ed. - São Paulo: Atlas.
- Figueiredo, C., Carvalho, J., Campos, A., Teixeira, J., & Rodrigues, M. (2025). Treinamento e desenvolvimento: a importância da capacitação contínua para o sucesso de empresas de contabilidade em Passos. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior- VIANNA SAPIENS*, 150 e 151.
- Figueiredo, N. (2024). Os desafios de RH na Indústria Farmacêutica. *Adecco- Healthnews*. Obtido de <https://www.adecco.com/pt-pt/insights/desafios-de-rh-na-industria-farmaceutica>
- Garcia, M. (2019). *COMEÇAR PELO INÍCIO – O PAPEL DO ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO NAS INTENÇÕES DE SAÍDA DOS COLABORADORES*. Instituição Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Visa. Lisboa: Tese de Mestrado. Obtido de <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/c16d3d05-a8a3-4d6f-97ff-ddb4c1b52801>
- Lacombe, F. (2017). *Recursos Humanos- Princípios e Tendências*. Brasil: Editora Saraiva.
- Leão, P. (2019). *Plano de Desenvolvimento Recursos Humanos*. Instituto Politécnico do Porto: Especialidade em Gestão e Administração. Obtido de <https://recipp.ipp.pt/entities/publication/039c70ce-4faa-4d8f-8fa1-979521c80a12>
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas- Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: 1ª Edição- Edições Sílabo.
- Lopes, J. (2021). *Gestão de Recursos Humanos na empresa Esporão, S.A*. Universidade Europeia: Relatório de Estágio. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/97af1885-fe8a-4379-b1e4-9099fa367b39/download>

- Marchioli, A., Soligo, K., & Silva, L. (Novembro de 2018). A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS. *Revista Científica Unilago*, p. 6 e 7.
- Moura, C., Pinheiro, C., & Silva, T. (2019). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. *Revista RH Visão Sustentável*, 81 e 82.
- Neves, S. (Fevereiro de 2022). *O Investimento na Formação dos RH como Estratégia para o Desenvolvimento e Vantagem competitiva das Organizações- – Estudo de caso na Abaco Consulting*. Relatório de Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal- Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Pires, T. (2025). Revista Científica Sistemática, São José dos Pinhais, v.15, n.3, mar., 2025. Revista Científica Sistemática PRÁTICAS EFICAZES DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA: ESTRATÉGIAS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS E SUCESSO ORGANIZACIONAL. *Revista Científica Sistemática*, 242, 243 e 244.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: 3ª Edição- Edições Sílabo.
- Rodrigues, B. (2021). *A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO DO CAPITAL HUMANO PARA AS AUTARQUIAS LOCAIS*. Instituto Superior de Educação e Ciências de Lisboa: Prova destinada à obtenção do grau de Mestrado de Gestão Autárquica. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/39329/1/Bernadette%20Rodrigues.pdf>
- Santos, G., Venâncio, G., & Akita, L. (2021). *RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS*. São Paulo: Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Frei Arnaldo Maia de Itaporanga. Obtido de <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9300/1/TCC%20Recrutamento%20e%20Sele%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pessoas.pdf>
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Rei dos Livros.
- Tavares, J. (Dezembro de 2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Instituto Politécnico de Setúbal- Escola de Ciências Empresariais. Obtido de <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/639d9dc0-7dbc-477e-b8a2-50d844bc0436/download>

Apêndices

Apêndice 1- Sumários do estágio



Nome do Estagiário: Lisa Maria Vieira de Sá		N.º Mecnográfico:14752
Mestrado em: Gestão das Organizações		Especialização: Ramo de Empresas
Data: 08/10/2024	Sumário do Dia: Apresentação da Empresa: Instalações e Colaboradores.	N.º de Horas 7:30h
Data: 09/10/2024	Sumário do Dia: Compreender a missão, visão e valores da empresa. Conhecer a estrutura organizacional.	N.º de Horas 8h
Data: 10/10/2024	Sumário do Dia: Apresentação ao departamento de RH. Obter uma visão geral das funções e responsabilidades do departamento.	N.º de Horas 8h
Data:11/10/2024	Sumário do Dia: Compreender o papel do departamento de Recursos Humanos dentro da organização.	N.º de Horas 7:30h
Data:14/10/2024	Sumário do Dia: Conhecer e estudar as políticas e diretrizes internas da empresa (Manual do Colaborador, Convenções Coletivas e Código do Trabalho).	N.º de Horas 7:30h
Data: 15/10/2024	Sumário do Dia: Conhecer e estudar as políticas e diretrizes internas da empresa (Manual do Colaborador, Convenções Coletivas e Código do Trabalho).	N.º de Horas 8h
Data: 16/ 10/2024	Sumário do Dia: Obter visão direta e detalhada de como o departamento de RH opera no dia a dia da	N.º de Horas 5h

	empresa, entender a dinâmica de trabalho e os processos que são realizados no setor.	
Data: 17/10/2024	Sumário do Dia: Tomar conhecimento dos processos atuais que estão ao encargo do departamento de RH.	N.º de Horas 8:30h
Data: 18/10/2024	Sumário do Dia: Familiarização com os sistemas informáticos de Gestão de RH.	N.º de Horas 8h
Data: 21/10/2024	Sumário do Dia: Estabelecer metas claras e mensuráveis para o estágio, alinhadas com os interesses e necessidades do departamento	N.º de Horas 7:30h
Data: 22/10/2024	Sumário do Dia: Compreender as principais funções e responsabilidades de cada departamento.	N.º de Horas 8h
Data: 23/10/2024	Sumário do Dia: Consultar e analisar os documentos de análise e descrição de funções existentes.	N.º de Horas 9h
Data: 24/10/2024	Sumário do Dia: Consultar e analisar os documentos de análise e descrição de funções existentes.	N.º de Horas 8h
Data: 25/10/2024	Sumário do Dia: Realização do documento para os dados de vencimentos dos colaboradores. Compreensão de todo o processo de processamento salarial.	N.º de Horas 5h
Data: 28/10/2024	Sumário do Dia: Analisar melhorias nesta prática de RH e explicar à equipa.	N.º de Horas 7:30h
Data: 29/10/2024	Sumário do Dia: Realizar melhorias nos documentos de análise e descrição de funções existentes.	N.º de Horas 8:30h

Data: 30/10/2024	Sumário do Dia: Estabelecer metas claras e mensuráveis para a prática análise e descrição de funções.	N.º de Horas 8h
Data: 31/10/2024	Sumário do Dia: Introdução às práticas de recrutamento e seleção da empresa.	N.º de Horas 8:30h
Data:04/11/2024	Sumário do Dia: Compreensão das etapas do processo de recrutamento na Zendal Portugal.	N.º de Horas 7:30h
Data:05/11/2024	Sumário do Dia: Necessidades de contratação. Definição do perfil da vaga. Recrutamento estratégico.	N.º de Horas 8h
Data: 06/11/2024	Sumário do Dia: Triagem de currículos. Análise de qualificações necessárias (experiência, formação académica, habilidades específicas, proximidade ao local de trabalho).	N.º de Horas 8:30h
Data: 07/11/2024	Sumário do Dia: Continuação da triagem de currículos. Avaliação por parte dos RH dos CV com potencial.	N.º de Horas 8:30h
Data: 08/11/2024	Sumário do Dia: Realização de entrevistas iniciais, através de telefone. Planeamento de entrevistas presenciais.	N.º de Horas 7:30h
Data:11/11/2024	Sumário do Dia: Aprender sobre boas práticas de recrutamento e seleção na empresa.	N.º de Horas 7:30h
Data:12/11/2024	Sumário do Dia: Compreender etapas do processo de Recrutamento: entrevistas, testes, dinâmicas de grupo, entre outros.	N.º de Horas 8h
Data: 13/11/2024	Sumário do Dia:	N.º de Horas

	Entrevistas presenciais. Realização de resumo com as considerações e avaliação do candidato. Reunião de <i>feedback</i> com os responsáveis.	4h
Data: 15/11/2024	Sumário do Dia: Entrevistas presenciais. Realização de resumo com as considerações e avaliação do candidato. Reunião de <i>feedback</i> com os responsáveis.	N.º de Horas 4h
Data: 18/11/2024	Sumário do Dia: Entrevistas presenciais. Realização de resumo com as considerações e avaliação do candidato. Reunião de <i>feedback</i> com os responsáveis.	N.º de Horas 7:30h
Data: 19/11/2024	Sumário do Dia: Registo e análise de todas as entrevistas no documento de “Controlo de Entrevistas” (anexo).	N.º de Horas 8:30h
Data: 20/11/2024	Sumário do Dia: Registo e análise de todas as entrevistas no documento de “Controlo de Entrevistas”.	N.º de Horas 7:30h
Data: 21/11/2024	Sumário do Dia: Estabelecido contacto com os candidatos. Análise e compreensão do processo de admissão.	N.º de Horas 8h
Data: 22/11/2024	Sumário do Dia: Realização de revisão do documento onde estão descritas todas as extensões da Zenda Portugal. Colocar em concordância todos os programas de RH no que diz respeito ao nome dos colaboradores.	N.º de Horas 8:30h
Data: 25/11/2024	Sumário do Dia: Recolha de informação para formular os dados de recebimento, como: horas trabalhadas, trabalho suplementar, incapacidades temporárias, ausências, entre outros.	N.º de Horas 7:30h
Data: 26/11/2024	Sumário do Dia:	N.º de Horas

	Registo de trabalho suplementar realizado durante o mês.	8:30h
Data: 27/11/2024	Sumário do Dia: Tratamento de documentação associada à gestão dos salários e preparação da mesma para o próximo mês. Realizadas melhorias no sistema de registo de banco de horas.	N.º de Horas 8:30h
Data: 28/11/2024	Sumário do Dia: Efetuadas alterações no documento de Banco de Horas utilizada pela empresa. Consulta da legislação em vigor e advogado. Reunião com a orientadora académica.	N.º de Horas 9h
Data: 29/11/2024	Sumário do Dia: Compreensão do processo de acolhimento e integração implementado na empresa. Diagnóstico de melhorias e formulação de novos procedimentos.	N.º de Horas 7:30h
Data: 02/12/2024	Sumário do Dia: Revisão e atualização do: manual de colaborador; apresentação da empresa à responsabilidade dos RH; email de incorporação. Revisão de documentação solicitada no momento da admissão e seus procedimentos.	N.º de Horas 8:30h
Data: 03/12/2024	Sumário do Dia: Criação de um documento dedicado apenas ao <i>onboarding</i> , assim como plano de <i>onboarding</i> por departamento (em anexo).	N.º de Horas 8:30h
Data: 04/12/2024	Sumário do Dia: Criação de um documento dedicado apenas ao <i>onboarding</i> , assim como plano de <i>onboarding</i> por departamento.	N.º de Horas 9h
Data: 05/12/2024	Sumário do Dia:	N.º de Horas 8:30h

	Compreender o processo formativo dos colaboradores, assim como os objetivos para esta área. Consulta da legislação em vigor.	
Data:06/12/2024	Sumário do Dia: Revisão do documento do Plano de formação anual. Recolha de <i>feedbacks</i> junto dos departamentos para execução do Plano de Formação 2025.	N.º de Horas 8h
Data: 09/12/2024	Sumário do Dia: Execução do Plano de Formação 2025. Introdução de Formações pendentes no programa específico.	N.º de Horas 8:30h
Data: 10/12/2024	Sumário do Dia: Visita à sede da empresa em Porriño. Acompanhamento da rotina da orientadora Laura Lemos, como: reunião de departamento; revisão de documentos; resolução de problemas pontuais dos colaboradores, entre outros.	N.º de Horas 8h
Data:11/12/2024	Sumário do Dia: Continuação da formulação do Plano de Formação 2025. Introdução de Formações pendentes no programa específico.	N.º de Horas 8:30h
Data:12/12/2024	Sumário do Dia: Reunião geral do RH com todos os departamentos sobre o processo de Formação. O processo formativo da empresa vai estar assente em três níveis: plano de <i>onboarding</i> ; plano anual; <i>training profile</i> .	N.º de Horas 8:30h
Data: 13/12/2024	Sumário do Dia: Completar o três nível de formação. Reunião sobre formação financiada em Portugal.	N.º de Horas 8h
Data: 16/12/2024	Sumário do Dia:	N.º de Horas 7:30h

	Formulação das entrevistas de acompanhamento como metodologia de gestão de talentos e retenção de colaboradores.	
Data: 17/12/2024	Sumário do Dia: Construção de base de dados para as entrevistas de permanência e marcação das mesmas.	N.º de Horas 8:30h
Data: 18/12/2024	Sumário do Dia: Realização de entrevistas de permanência.	N.º de Horas 8:30h
Data: 19/12/2024	Sumário do Dia: Realização de entrevistas de permanência.	N.º de Horas 8:30h
Data: 20/12/2024	Sumário do Dia: Elaboração dos dados para o pagamento dos vencimentos. Tratamento e análise de dados das entrevistas de permanência.	N.º de Horas 8h
Data: 23/12/2024	Sumário do Dia: Tratamento e análise de dados das entrevistas de permanência.	N.º de Horas 6h
Data: 26/12/2024	Sumário do Dia: Tratamento e análise de dados das entrevistas de permanência.	N.º de Horas 8h
Data: 27/12/2024	Sumário do Dia: Colocar e/ou verificar no programa das picagens os dias de férias e feriados de todos os colaboradores.	N.º de Horas 5h
Data: 30/12/2024	Sumário do Dia: Verificar horas extras realizadas pelo departamento de Qualidade.	N.º de Horas 8h
Data: 02/01/2025	Sumário do Dia: Revisão e atualização do Código de Conduta. Consulta da legislação em vigor.	N.º de Horas 8h
Data: 03/01/2025	Sumário do Dia:	N.º de Horas

	Término do documento do Código de Conduta. Revisão e atualização do Regulamento Interno. Consulta da legislação em vigor.	8h
Data: 06/01/2025	Sumário do Dia: Revisão e atualização do Regulamento Interno. Consulta da legislação em vigor.	N.º de Horas 8h
Data: 07/01/2025	Sumário do Dia: Apresentação dos resultados das entrevistas de permanência. Diagnóstico de melhorias no programa de picagens em vigor. Reunião com o IT para efetuar alterações.	N.º de Horas 8h
Data: 08/01/2025	Sumário do Dia: Preparação dos dados de 2025 para o sistema de picagens. Contacto com fornecedor. Executadas melhorias no sistema.	N.º de Horas 8h
Data: 09/01/2025	Sumário do Dia: Revisão e término de elementos administrativos pendentes. Regularização da documentação do Estágio.	N.º de Horas 8h
Data: 10/01/2025	Sumário do Dia: Aplicação do inquérito sobre a importância de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos na empresa. Reunião final com a orientadora da organização.	N.º de Horas 8h

Apêndice 2- Guião da *stay interview*

Autoavaliação	
1. Como avalia o seu desempenho na empresa?	
2. Quais são os seus pontos fortes e fracos?	
Avaliação do ambiente de trabalho (colegas e chefias)	
1. Como se tem sentido em relação ao ambiente da equipa?	
2. Existe algo que gostaria de sugerir para melhorar a dinâmica da equipa?	
3. Como percebe a sua chefia? O que gostaria que a sua chefia fizesse de maneira diferente?	
Reconhecimento e motivação	
1. O que o motiva no seu cargo?	
2. Sente que o seu trabalho é valorizado e reconhecido?	
Objetivos futuros	
1. Quais são os seus objetivos de curto prazo na empresa?	
2. E quais são os seus objetivos de longo prazo?	
3. Como acha que a empresa pode contribuir para a obtenção desses objetivos?	
Conclusão	
1. Há mais alguma coisa que gostaria de partilhar ou discutir connosco?	

Apêndice 3- Guião do inquérito sobre o departamento de RH

PARTE 1

Dados do colaborador

1. Qual o seu género?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

2. Qual a sua idade?

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- ☐ Nível 1 - 2º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ Nível 2 - 3º ciclo do Ensino Básico geral ou de cursos de dupla certificação (como os profissionais)
- ☐ Nível 3 - Ensino Secundário geral
- ☐ Nível 4 - Ensino Secundário em cursos de dupla certificação ou que incluam estágio profissional de 6 meses (pelo menos)
- ☐ Nível 5 - Ensino pós-Secundário não superior com possibilidade de seguir para o Ensino Superior
- ☐ Nível 6 – Licenciatura
- ☐ Nível 7 – Mestrado
- ☐ Nível 8 – Doutoramento

4. Qual o departamento a que pertence?

- ☐ Produção
- ☐ TQM
- ☐ Engenharia e Manutenção
- ☐ Armazém
- ☐ IT
- ☐ RH
- ☐ Direção

5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos

PARTE 2

Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Esta parte pretende perceber em termos gerais a opinião dos colaboradores sobre as práticas de Gestão de Recursos Humanos em geral.

1. Qual o grau de importância que atribui ao Departamento de RH como órgão da empresa?

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Nada importante
- ☐ Não sei dizer

2. Qual é a principal Prática dos RH na sua opinião? (pode seleccionar mais que uma opção)

- ☐ Análise e descrição de funções
- ☐ Recrutamento de colaboradores
- ☐ Seleção de colaboradores
- ☐ Processo de acolhimento e integração
- ☐ Desenvolvimento e formação
- ☐ Avaliação de desempenho
- ☐ Gestão de carreiras
- ☐ Procedimentos administrativos em Gestão de RH (férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho etc.)

3. Assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião sobre a utilidade das Práticas de Gestão de Recursos Humanos: (para cada prática uma correspondência de utilidade)

☐ Análise e descrição de funções ☐ Recrutamento de colaboradores ☐ Seleção de colaboradores ☐ Processo de acolhimento e integração ☐ Desenvolvimento e formação ☐ Avaliação de desempenho ☐ Gestão de carreiras ☐ Procedimentos administrativos em Gestão de RH (férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho etc.)	☐ Nunca é útil ☐ É útil muito raramente ☐ Por vezes é útil ☐ É muito útil ☐ É muitíssimo útil
---	---

4. Assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião sobre a compreensão da aplicação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos: (para cada prática uma correspondência de compreensão)

☐ Análise e descrição de funções ☐ Recrutamento de colaboradores ☐ Seleção de colaboradores ☐ Processo de acolhimento e integração ☐ Desenvolvimento e formação ☐ Avaliação de desempenho ☐ Gestão de carreiras	☐ Não compreendo como funciona ☐ Compreendo muito mal ☐ Compreendo mal ☐ Compreendo ☐ Compreendo bem ☐ Compreendo muito bem
---	--

○ Procedimentos administrativos em Gestão de RH (férias, faltas, continuidade e cessação do contrato de trabalho etc.)	
--	--

5. Em seguida, assinale a opção que melhor corresponde ao seu grau de concordância com cada afirmação relativa à sua entidade empregadora: (para cada frase uma correspondência de concordância)

○ A comunicação estabelecida entre o departamento de RH e os colaboradores é eficiente. ○ As práticas de Gestão de RH contribuem para que os funcionários alcancem os seus objetivos pessoais. ○ O Departamento de RH está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. ○ O Departamento de RH é considerado influente pelos outros departamentos. ○ Existe uma consistência entre aquilo que o Departamento de RH difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica. ○ As práticas de Gestão de RH são aplicadas de forma semelhante nos vários departamentos. ○ Sinto que as minhas opiniões e sugestões são ouvidas pelos RH. ○ O Departamento de RH foi de encontro às minhas expectativas no que diz respeito ao papel e responsabilidades da Gestão de Pessoas.	○ Discordo totalmente ○ Discordo ○ Discordo parcialmente ○ Concordo parcialmente ○ Concordo ○ Concordo totalmente
--	--

6. De que forma a liderança e os gestores das várias áreas da empresa estão envolvidos nas práticas de Gestão de RH?

- São muito envolvidos e colaborativos
- São envolvidos, mas poderiam ser mais ativos
- Não há envolvimento significativo
- Não sei dizer

7. Na sua opinião, quais são os principais desafios enfrentados pelo Departamento de RH atualmente? (marque todas que se aplicam)

- Dificuldade em recrutar colaboradores qualificados
- Alta rotatividade de funcionários
- Falta de recursos para programas de desenvolvimento
- Resistência à mudança por parte dos colaboradores
- Problemas de comunicação interna
- Falta de alinhamento com as estratégias organizacionais