



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Ana Beatriz Leite Maia

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais Andrade Cardoso

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Julho de 2022

## **Agradecimentos**

Em momentos de conclusão de um ciclo, o meu maior sentimento é a gratidão.

A minha gratidão aos meus pais, Isabel e Luiz, e aos meus irmãos, João Pedro e Ana Luiza por me apoiarem durante todos os meus desafios.

A minha gratidão a minha esposa, Tanandra, por estar sempre ao meu lado.

A minha gratidão também aos meus padrinhos, Racquel e Raimundo Neto, por sempre me incentivarem.

A minha gratidão a minha prima e melhor amiga, Giovanna Cristina, por me compreender tão bem.

A minha gratidão também as minhas orientadoras de estágio por terem me acompanhado de forma empática durante esse desafio.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>4</b>
<b>Apresentação da Empresa</b> .....	<b>5</b>
<b>Apresentação do Departamento Recursos Humanos</b> .....	<b>7</b>
<b>Atividades Desenvolvidas</b> .....	<b>9</b>
Gestão e Administração de Processos .....	9
Recrutamento & Seleção.....	11
<i>Talent Management</i> .....	16
Outras Atividades .....	21
<b>Reflexão Global</b> .....	<b>22</b>
A percepção dos colaboradores perante do setor .....	22
A divisão das áreas dentro do departamento .....	24
A área de Formação incluída em um setor diferente .....	25
O processo de <i>onboarding</i> e potenciais melhorias .....	26
O papel fundamental da Psicologia na organizações .....	27
Competências e Conhecimentos desenvolvidos .....	29
Pontos fortes e Pontos de melhoria .....	30
Estratégias adotadas para superação de obstáculos.....	31
Principais contributos do estágio .....	32
<b>Conclusão</b> .....	<b>33</b>
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>35</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>39</b>

## Introdução

O presente relatório conta com a descrição e a reflexão referentes à experiência vivida no estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra no ano letivo 2021/22. O estágio foi realizado na empresa Bluepharma Indústria Farmacêutica de 20 de setembro de 2021 a 4 de março de 2022 no departamento de Recursos Humanos com os dois grandes objetivos de contribuir para o desenvolvimento da empresa acolhedora e de desenvolver competências práticas compatibilizadas com os conhecimentos teóricos adquiridos nos anos de estudo e dedicação anteriores.

As páginas que compõem este relatório estão divididas em cinco pontos principais. O primeiro ponto aborda a descrição da organização acolhedora contando com a apresentação do grupo em que está inserida e da história da mesma, caracterização dos seus colaboradores, exposição breve do seu organograma e missão, visão e valores da mesma. O segundo aspeto desenvolvido é referente ao setor no qual o estágio decorreu, as diferentes áreas, pessoas e funções incluídas no departamento e também uma breve discussão e fundamentação teórica relativamente à importância do setor de Gestão de Pessoas/Recursos Humanos em uma organização. Já o terceiro tópico envolve a descrição das áreas incluídas e atividades desenvolvidas durante a experiência do estágio curricular e também a reflexão crítica sobre as mesmas. O quarto ponto contém a reflexão global da experiência a incluir aspetos como: a perceção dos colaboradores perante o setor, a divisão de áreas dentro do departamento e suas respectivas influências no sucesso da empresa, a área de Formação incluída em um diferente departamento, o processo de *onboarding* e potenciais melhorias, o papel fundamental da Psicologia nas organizações, as competências e conhecimentos desenvolvidos durante o período, os pontos fortes e fracos do estágio de forma geral, as estratégias adotadas para superação dos obstáculos sentidos e principais contributos que o estágio realizado proporcionou à organização. E, por último, a quinta temática envolve o balanço geral da vivência e a conclusão da reflexão crítica a contar com a conexão de alguns conhecimentos adquiridos nas partes teórica e prática do percurso académico.

## **Apresentação da Empresa**

A organização Bluepharma Indústria Farmacêutica foi a primeira empresa fundada do Grupo Bluepharma que hoje é constituído por 20 organizações (anexo 1) com mais de 750 colaboradores e já conta com escritórios em Portugal, Angola, Moçambique e Estados Unidos. O Grupo possui mais de 230 clientes em todo o mundo e os seus produtos já estão presentes em mais de 140 territórios.

A história da Bluepharma Indústria iniciou-se em 2001 com a coragem de jovens recém-licenciados em Ciências Farmacêuticas com senso de responsabilidade social. Na tentativa de evitar o desligamento de mais uma indústria em Coimbra, a tomar a decisão de comprar as instalações da antiga Bayer, Dr. Paulo Barradas, Dr. Miguel Silvestre e o Professor Sérgio Simões juntaram-se com a Dra. Isolina Mesquita, quem já trabalhava naquelas instalações, para começar esse grande projeto. Sendo ainda hoje a administração constituída pelos mesmos jovens fundadores, a Bluepharma em 2021 completa o seu vigésimo aniversário, tendo durante esses anos atingido conquistas excecionais em vários níveis.

No seu primeiro ano, a organização contava com 58 pessoas colaborando em sua instalação inicial em Coimbra, Portugal. Em 2002, foi constituída a Bluepharma Genéricos, empresa do Grupo que comercializa os produtos da Bluepharma Indústria. No ano seguinte foi inaugurado o primeiro laboratório de Investigação e Desenvolvimento da primeira organização do grupo. Já 2008 foi marcado pelo desenvolvimento do primeiro medicamento *in-house*. No ano posterior, a Bluepharma Indústria conquistou a Certificação FDA, peça fundamental para a exportação de medicamentos para os Estados Unidos. Em 2012 foi fundada a empresa BlueClinical cuja função é oferecer um serviço completo de CRO (*Contract Research Organization*). No mesmo ano a Bluepharma Indústria sofreu uma expansão e então inaugurou a Plataforma Logística de Taveiro. Em 2017 foi aprovado o plano para até 2024 haver novas expansões da indústria na Zona Industrial de Eiras e na de Cernache.

É claro o rápido avanço e sucesso através também de uma breve análise dos números da empresa sede e do grupo. Em sua história mais de 32 milhões de caixas de medicamentos foram embaladas e mais de 14 milhões de unidades de comprimidos e

cápsulas vendidos sendo utilizadas mais de 60 substâncias ativas na fabricação dos mesmos.

Além de marcos importantes e números impressionantes, é pertinente caracterizar os 750 colaboradores do Grupo Bluepharma, sendo mais de 600 somente da empresa Bluepharma Indústria, onde foi realizado o estágio. A caracterização da maioria das pessoas que colaboram com a organização são: mulheres (64%), com idade média de 33 anos e possui grau de habilitação entre Licenciatura, Mestrado ou Doutorado (62%).

A estrutura formal da organização (anexo 2) tem no *line* quatro grandes departamentos: Direção Industrial, Direção de Qualidade, Compliance e Regulamentar, Direção de Desenvolvimento de Negócio e Direção de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento de Produto. Além disso, há, como serviços de apoio e planeamento e controlo, departamentos como: Tecnologias de Informação, Inovação Organizacional, Financeira (onde se encontra o setor de Recursos Humanos), Sustentabilidade Organizacional, Suporte à Administração, Assessoria Jurídica, Marketing e Comunicação e Qualified Person.

Para manter essa evolução, a organização tem como missão pesquisar e desenvolver medicamentos de alto valor agregado com o compromisso com a qualidade e inovação desde seus processos de fabricação dos produtos até a sua comercialização. De acordo com o site da empresa, a excelência é a chave da atividade da Bluepharma. Também, a empresa conta com a sua visão estruturada em três I's: (1) Investir em pessoas, instalações e equipamentos para estar sempre capaz de responder às demandas instáveis do mercado, (2) Inovar nos meios de produzir, nos produtos, nas formas de reagir aos mercados e nas práticas de gestão e (3) Internacionalizar para estar presente em todos os continentes com o mesmo padrão de qualidade oferecido em Portugal. Além dos três I's, a visão da Bluepharma é apoiada em outros dois eixos: Parcerias (nacionais e internacionais) para partilhar a teoria e a prática e por último a Qualidade para garantir continuar sendo uma referência no setor farmacêutico. Desta forma, os principais valores da organização são o profissionalismo, a competência, a honestidade, a integridade, a transparência e o compromisso.

## **Apresentação do Departamento Recursos Humanos**

Antes de apresentar o setor onde foi realizado o estágio, é oportuno refletir a importância de um departamento de Recursos Humanos em uma grande empresa, como a Bluepharma. Em uma indústria farmacêutica, um fator bastante importante para o sucesso é o conhecimento das pessoas, para além de fatores como dinheiro e tempo, pois é uma área de negócio muito sensível por ser uma peça essencial na área da saúde das sociedades (Otoo et al., 2019). Assim, a implementação de processos de Desenvolvimento de Recursos Humanos pode ser um ótimo caminho para conquistar por meio das pessoas vantagem competitiva no mercado através da melhoria das capacidades dos colaboradores e conseqüentemente, do seu desempenho. (Otoo et al., 2019).

De acordo com Sharma (2017), através da gestão dos Recursos Humanos (GRH) assume-se, teoricamente, que as pessoas de uma empresa podem gerar valor independentemente de outros fatores e representar uma grande vantagem competitiva. Desta forma, vários estudos já comprovaram que investir nas práticas de Recursos Humanos (formação, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e compensação, por exemplo) é uma ótima maneira de investir no desempenho da empresa (Abbasi & Sohail, 2013).

Assim, para considerar as pessoas um ponto estratégico nos negócios é necessário ter em mente que, segundo Aldrich e Pullman (2019), pessoas são imprevisíveis e seus comportamentos são influenciados por vários fatores como por exemplo as emoções, os pensamentos e as relações. Então, para melhor compreender esses fatores é fundamental a Psicologia cuja definição pode ser o estudo científico de como as pessoas pensam, sentem e se comportam (Troth & Guest, 2020). Logo, a Psicologia Organizacional é essencial para um departamento de Recursos Humanos por ter como objetivos a compreensão e otimização da eficácia, saúde e bem-estar das pessoas e das organizações simultaneamente (Troth & Guest, 2020).

Após uma breve contextualização teórica, vale novamente mencionar que o estágio decorreu no setor dos Recursos Humanos, incluído no Departamento Financeiro da empresa, com sete pessoas divididas em três grandes áreas (divisão não oficial e estruturada com objetivo de melhor compreensão do presente relatório): Gestão e administração de processos, Recrutamento & Seleção e Talent Management. No âmbito

de Gestão e administração de processos havia três pessoas responsáveis (cujas serão mencionadas com nomes fictícios). O Mário Melo é o colaborador mais antigo da empresa dentro do setor. Ele é o responsável pelo processamento salarial em sistema SAP, pelo processo de desligamento de colaboradores e pelo reporte de dados para com autoridades, como por exemplo, Segurança Social. A Cláudia Frazão tem a função de apoio ao Mário relativamente ao processamento salarial, contudo ela também é responsável pela gestão de tempos de todos os colaboradores. Nessa área, a Patrícia Ambrosio também contribui para os Recursos Humanos da Bluepharma, sendo encarregue de toda a gestão contratual, pelo processo de admissão de novos colaboradores e pela comunicação e atualização de dados para com as empresas seguradoras. Ela também é suporte para as atividades de processamento salarial e gestão de tempos, quando necessário.

A área de Recrutamento & Seleção é constituída por Diogo Albuquerque, responsável por todos os processos referente a esse âmbito, tendo a função de Talent Acquisition. Diogo ingressou na organização através de um estágio profissional e hoje conduz todos os processos, desde levantamento de necessidades, publicação de anúncios, triagem curricular, triagem telefónica, entrevista comportamental, entrevista técnica e entrevista final. Além disso, também é encarregue do início do processo de admissão dos novos colaboradores.

Já o âmbito de Talent Management é composto por Carolina Aguiar, sendo ela a orientadora do estágio na instituição acolhedora e também tutora na empresa. Carolina tem Psicologia como sua formação inicial e assim assume funções nos processos de *onboarding*, *employer branding* e *talent management*. Ela é a responsável pelas sessões de acolhimento de todos os novos colaboradores, por entrevistas de acolhimento, feita 3 meses depois da entrada, e por entrevistas de saída. Além disso, Carolina tem também como responsabilidade a parte de Benefícios e Eventos dos Recursos Humanos. Ela está presente em eventos com objetivos de *employer branding* como, por exemplo, Feiras de Emprego. Além disso, também é encarregue pelo processo de Avaliação de Desempenho da Bluepharma. Relativamente a essa área, é oportuno ressaltar que a área de Desenvolvimento e Formação já não faz parte dessa área do setor e atualmente é responsabilidade de outro setor da organização: Sustentabilidade Organizacional.



Com a função de gerir todas as áreas e suas respectivas pessoas, Miriam Veloso é a responsável por gerir as demandas do setor, detetar as prioridades e seus respetivos prazos e direcionar os elementos como melhor contribuir com cada área dos Recursos Humanos.

Por último, Ana Beatriz Leite, autora do presente relatório, fez parte da equipa sendo estagiária curricular. Ana Beatriz foi integrada no grupo com a função nomeada por HR Support, englobando atividades de apoio a todas as áreas do departamento, desde processamento salarial a *talent management*, que serão discutidas no próximo tópico.

### **Atividade Desenvolvidas**

Durante o estágio, as atividades foram desenvolvidas nas três áreas do departamento: Gestão e administração de processos, Recrutamento & Seleção e *Talent Management*.

- Gestão e administração de processos

Primeiramente, no âmbito da Gestão e administração de processos, a atividade principal e a que demandou mais tempo no estágio foi a criação de um dossiê digital referente aos estágios profissionais do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) a partir do ano 2016. Essa tarefa iniciou-se pela criação de pastas no SharePoint do departamento para cada estágio IEPF realizado na Bluepharma nos anos de 2016 a 2021.

Como os documentos necessários precisavam ser analisados e reorganizados nas pastas de cada estagiário, foi preciso localizar e arquivar os seguintes documentos: o currículo do orientador de estágio na instituição acolhedora, o currículo do estagiário, o certificado de habilitações do estagiário, a apólice do seguro do estágio, a candidatura do estágio, a auto declaração referente a situação do estagiário, a declaração *neet* assinada, o documento referente a admissão da Segurança Social, o termo de aceitação assinado pelo estagiário, o contrato de estágio assinado, os recibos da bolsa de estágio de cada mês, os comprovativos de transferências mensais, os mapas de assiduidade mensais, os mapas mensais da Segurança Social, o relatório de acompanhamento feito pelo orientador, a

ficha de avaliação do estágio, a declaração de quitação de valor após o final do estágio e o certificado do estágio.

Como foi necessário buscar os documentos mencionados por não estarem todos no mesmo local, é necessário explicitar o significado de alguns destes e a respetiva localização prévia. Alguns dos documentos já estavam na pasta individual de cada (ex ou atual) colaborador localizada na pasta geral dos Recursos Humanos no SharePoint da organização, sendo estes o currículo do orientador de estágio na instituição acolhedora, o currículo do estagiário, o certificado de habilitações do estagiário, a apólice do seguro do estágio, o contrato de estágio assinado e o certificado do estágio.

Outros documentos estavam na página da candidatura de cada estagiário no site do IEFP como a candidatura do estágio, a auto declaração referente a situação do estagiário a confirmar que não estaria empregado, a declaração *neet* assinada a expressar que nunca teve vínculo de emprego com a instituição acolhedora, o termo de aceitação assinado pelo estagiário a confirmar que aceita os termos do estágio impostos pelo IEFP, os mapas de assiduidade mensais, o relatório de acompanhamento feito pelo orientador, a ficha de avaliação do estágio e a declaração de quitação de valor após o final do estágio que o estagiário afirma que recebeu os valores combinados da empresa.

Além destes, foi necessário buscar no site da Segurança Social para cada processo de estágio o documento referente a admissão do estagiário na Segurança Social e os mapas mensais da mesma entidade. Também foi preciso extrair do sistema SAP todos os recibos mensais de cada estagiário e requisitar a área financeira os comprovativos de transferências mensais. Ainda assim, houve alguns documentos que foi preciso buscar no arquivo físico do departamento e alguns que foi necessário pedir novamente a colaboradores que continuam na organização.

Ainda na área de Gestão e administração de processos, outras atividades também foram desenvolvidas, como o envio de emails para colaboradores específicos sobre a chegada de novos cartões refeição e o apoio na confirmação dos valores das declarações de IRS dos colaboradores de todas as empresas do grupo.

Também foi conduzida a reorganização do arquivo físico do setor dos Recursos Humanos referente aos documentos e pastas dos ex-colaboradores. Essa reestruturação foi feita a partir de uma ordem simultânea do número de colaborador e do ano que este foi desligado da organização, sendo todas as pastas realocadas em um novo armário e em

novas divisórias. Para mais, também foi feita uma análise de todos os documentos do arquivo do setor com o objetivo de descartar documentos que legalmente já não era necessário conservar. Ainda, foi iniciado o processo de reorganização das pastas dos atuais colaboradores para padronizar a ordem dos documentos em cada pasta e para confirmar se havia todos os papéis essenciais no processo de cada colaborador. Contudo, essa última atividade nessa área não foi finalizada por causa do fim do estágio.

Como é perceptível através das atividades acima descritas, departamentos de Recursos Humanos tradicionalmente tinham (e alguns continuam a ter) uma função bastante administrativa com as principais atividades sendo transacionais como por exemplo o *payroll* (Hawthorne, 2004). Quando se usa estratégias a envolver as novas tecnologias ou o *outsourcing* para funções operacionais, permite a setores como esse investir mais em outros aspetos da GRH com o objetivo de conquistar vantagem competitiva através de melhorias na produtividade dos colaboradores, a transformar a função do departamento em estratégia de negócio (Hawthorne, 2004).

- Recrutamento & Seleção

Para melhor compreensão das atividades desenvolvidas nessa área, é oportuno abordar o desenho do processo de Recrutamento e Seleção na Bluepharma. O processo consiste em 7 fases (anexo 3): Identificação da necessidade, Publicação da vaga, Triagem curricular e Entrevista telefónica, Entrevista com o Diretor da área via *Microsoft Teams*, Entrevista final presencial, Proposta ao candidato e Elaboração dos KPI's.

O processo inicia-se com a identificação da necessidade, quando é comunicada via email para o responsável dessa área a necessidade de uma pessoa para um determinado setor. Essa necessidade pode estar já prevista no plano anual de contratações previamente aprovado pelo Conselho de Administração, ou pode ser proveniente de um pedido de um administrador ou de um diretor de área ou pode ser por consequência de uma saída. Em seguida, é solicitada e realizada uma reunião juntamente com a pessoa que realizou o pedido com o objetivo de traçar o perfil necessário para preencher essa vaga. Essa fase é facilitada pelo documento oficial do modelo de Gestão de Carreiras da Bluepharma Indústria Farmacêutica, o qual contém o modelo de carreiras para colaboradores de cada

departamento e para cada uma das seis categorias: Operacional, Júnior, Assistente, Sênior, Especialista e Diretor.

A partir de cada categoria, está definido no documento de Gestão de Carreiras quais competências técnicas e comportamentais são necessárias para desempenhar bem as tarefas e assim quais precisam ser avaliadas nos candidatos de cada processo. Para um Operador Júnior de Armazém, por exemplo, as competências técnicas requeridas são: receções de material, abastecimentos/devoluções, expedição, tratamento de resíduos, *pest control* e inventário. Já as competências comportamentais exigidas são: trabalhar com pessoas (apoiar e cooperar), cumprir instruções e procedimentos (organizar e executar) e lidar com a pressão e com as contrariedades (adaptar-se e tolerar). Assim, com a reunião e com o documento, são desenvolvidas a *job description* e a *job specification* para o anúncio da vaga em questão.

A segunda fase é a publicação da vaga. Essa divulgação é feita internamente a partir da *intranet* da empresa e externamente a partir do site da Bluepharma, de sites de emprego como por exemplo o *Net empregos* e de redes sociais como o *LinkedIn*.

Já a terceira etapa consiste na triagem curricular e na entrevista telefónica (ET). As candidaturas são recebidas através da entrega do currículo presencialmente, ou a partir da plataforma BackOffice ou pelo email geral dos Recursos Humanos. A triagem curricular é conduzida a partir dos tópicos explícitos no currículo com o objetivo de analisar, de uma forma geral, o percurso académico e profissional do candidato para assim detetar informações conectadas (possivelmente) a competências técnicas necessárias para a oportunidade em questão.

Com a deteção dessas informações, é realizada a entrevista telefónica (ET) a partir de um guião semiestruturado (anexo 4) com os objetivos de esclarecer possíveis dúvidas sobre o percurso académico e profissional, de perceber a motivação da candidatura, áreas de interesse e expectativas para com a oportunidade e de analisar informações práticas, como por exemplo se o candidato tem disponibilidade de trabalhar por turnos. Com a triagem e a ET feitas, é gerada a primeira *short-list* (de candidatos selecionados) a qual é enviada juntamente com os currículos e os guiões das ETs para o responsável da área em qual a oportunidade se encaixa para que ser discutido quais candidatos dessa *short-list* são selecionados para a fase seguinte do processo. Dependendo da quantidade de

candidatos na primeira short-list e da urgência de preencher a vaga em questão, a identificação de outros candidatos continua a acontecer.

A quarta fase do processo de Recrutamento & Seleção da Bluepharma corresponde a entrevista com o Diretor da área via *Microsoft Teams* (método estabelecido por causa da pandemia do Covid-19 e atualmente integra oficialmente o processo mesmo depois da desobrigação do distanciamento social). A entrevista inicia-se com o responsável pelos processos de Recrutamento & Seleção, Diogo Albuquerque, a dar as boas-vindas ao candidato e a se apresentar e a apresentar o Diretor da área. Em seguida, é pedido ao candidato para se apresentar e falar sobre quem é, seu percurso acadêmico e profissional e os motivos pelos quais se candidatou a vaga.

Essa entrevista tem um duplo objetivo de avaliar tanto as competências comportamentais quanto as competências técnicas do candidato. A dimensão comportamental é analisada pelo Diogo a partir de questões comportamentais/situacionais como por exemplo, “Conte-nos de uma situação a nível profissional em que se sentiu pressionado e sob stress?” e “Considera-se uma pessoa mais extrovertida ou introvertida?”. Já a dimensão técnica é abordada pelo Diretor da área a questionar sobre as experiências profissionais do candidato como por exemplo “Quais atividades você desenvolvia no seu dia a dia durante esta experiência?” e “Com quais técnicas de laboratório você já teve experiência?”. Além das perguntas referente as duas dimensões, são feitas também questões relacionadas aos planos do candidato para o futuro a médio e longo prazo, a expectativa salarial e ao interesse do mesmo na vaga e na empresa. Depois de realizadas as entrevistas a partir da primeira *short-list*, é feita uma reunião com o responsável da área para discutir quais candidatos seguem para a etapa seguinte.

A quinta fase representa a entrevista final presencial, cujo objetivo é conhecer presencialmente os candidatos selecionados em busca de analisar a reação de cada um em contexto de entrevista “em pessoa” através de expressões não verbais. Além disso, também é finalidade dessa fase ter mais detalhes da história pessoal e profissional do candidato que não foi possível abordar em 30 minutos de entrevista via *Microsoft Teams*. Depois, é feita uma nova discussão entre o Diogo e o Diretor da área sobre as entrevistas presenciais e em seguida fica-se à espera da decisão final do responsável da área relativamente qual candidato avança.

Com a decisão final comunicada ao Diogo, a sexta fase consiste na proposta ao candidato selecionado. É realizada uma chamada telefónica ao candidato para apresentar as condições propostas e para perguntar se este aceita ou não a proposta. Geralmente, o candidato já verbaliza a resposta durante a chamada, contudo se este preferir é dado alguns dias para que a decisão seja apresentada. Quando o candidato aceita, um email é enviado com todas as condições do contrato e com um pedido de envio de documentos para ser iniciado o processo administrativo.

Já a sétima e última fase do processo de Recrutamento & Seleção corresponde a elaboração dos KPI's da área relativamente a vaga que foi fechada. Os indicadores são o tempo levado desde a abertura da vaga até o seu preenchimento e a quantidade de currículos recebidos, de ETs realizadas, de entrevistas via *Microsoft Teams* feitas e de entrevistas presenciais.

Relativamente as fases do processo de Recrutamento & Seleção, as atividades desenvolvidas durante o estágio envolviam as etapas de triagem curricular e entrevistas telefónicas, entrevista com o Diretor da área via *Microsoft Teams* e entrevistas presenciais. As oportunidades referentes as quais foram realizadas essas atividades foram: Técnico Analista, Operador de Fabricação, Operador de Embalagem, Operador de Armazém e Técnico de Amostragem.

É relevante mencionar que antes de qualquer atividade desenvolvida nessa área foram realizadas com o Diogo Albuquerque (responsável pela área) visitas guiadas aos espaços que os colaboradores das mais diferentes atividades trabalham com o objetivo de perceber de fato as atividades e funções desenvolvidas e os motivos pelos quais cada ponto da especificação da vaga existia. Para desta forma, as tarefas de triagem curricular e entrevista telefónica se tornassem mais fluídas e a estagiária mais autônoma em menos tempo.

Na etapa de triagem curricular, o principal direcionamento era a procura de uma experiência anterior na indústria que pudesse representar a possibilidade do candidato ter algumas competências técnicas necessárias como por exemplo “planeamento e gestão de produção” referente a operações de acondicionamento (no caso de uma vaga de Operador de Embalagem) ou a operações de fabrico (no caso de uma vaga de Operador de Fabrico). Então, eram inseridos os candidatos que, a partir da análise do currículo, se encaixavam com a possibilidade de ter as competências requeridas pela vaga em questão. Assim, foi

designada a tarefa de preencher o documento “*HR Final Report*” (anexo 5) a partir de uma primeira seleção de perfis que se encaixam melhor no que se procurava através da análise dos currículos recebidos na plataforma de *BackOffice* do departamento. As informações necessárias a serem colocadas nesse documento são o nome completo, a cidade de morada, o contacto telefónico, o email, a escola ou universidade de estudo e qual o curso tirado pelo candidato.

Em seguida, no mesmo documento, na coluna de “*First Decision*” era necessário colocar e atualizar em que fase do processo cada candidato estava. As opções de classificação eram: (1) “*Phone Screen*” para quando a intenção era realizar a entrevista telefónica ou quando já havia sido realizada; (2) “*Interviewing*” para quando o candidato está na etapa da entrevista com o Diretor da área e da entrevista final; (3) “*Second Choice*” para quando o perfil é considerado como uma segunda escolha por alguma razão; (4) “*Rejected*” para quando a candidatura é rejeitada; (5) “*Awaiting Manager Approval*” para aqueles perfis que era necessário aprovação do Diogo para seguir no processo. Além dessa coluna, há outras duas “*Screening Resume*” para ser adicionado um breve resume da ET e “*Observations*” para ser colocada a justificação referente à classificação.

Com o documento “*HR Final Report*” preenchido, foi passado para as atividades relacionadas a entrevista telefónica. Assim que a estagiária foi envolvida nessa atividade, só era realizada a observação das ETs conduzidas pelo Diogo. Era pedido por ele para preencher o guião da ET enquanto a ligação estava a acontecer para começar a desenvolver a competência de conseguir selecionar as informações mais importantes de uma entrevista e escrevê-las durante a mesma. Com algumas ET’s somente a observar, foi passada a tarefa de fazê-las com a observação e a supervisão do Diogo para ensinar na prática quais caminhos seguir durante a conversa com o candidato.

Ainda relativamente as ET’s, quando o responsável da área percebeu um nível maior de autonomia da estagiária durante essa atividade passou a não acompanhá-la em todas as ligações telefónicas. Essa etapa do processo era sempre muito importante porque a partir dela era possível detetar informações não adicionadas no currículo, como por exemplo a disponibilidade de ter um horário rotativo semanalmente pelos três turnos e as suas reais motivações e expectativas para com a oportunidade em questão. Além disso, era possível questionar o candidato sobre os seus interesses e analisar (de forma muito simplista por causa do método) a possível estrutura da personalidade do mesmo, como

por exemplo, se é uma pessoa que se identifica mais em trabalhar em equipa ou individualmente. Todos esses pontos foram essenciais para analisar e decidir se o candidato seria possivelmente um bom colaborador para a empresa e para a função.

Simultaneamente as tarefas de triagem curricular e ETs, também começou a ser realizada a atividade de acompanhamento de entrevistas com o Diretor da área, em que a vaga pertence, via *Microsoft Teams* com os candidatos selecionados depois das ETs e aprovados pelo Diretor a partir do email com a lista enviada sempre pelo Diogo. Apesar de estar presente em várias entrevistas dessa modalidade, a única atividade relacionada a ela foi a observação e registos dos momentos e em seguida a discussão com o Diogo sobre as estratégias utilizadas durante cada reunião. A última etapa dessa área incluída nas atividades do estágio foi a observação de entrevistas presenciais com os candidatos que foram selecionados na fase anterior. As tarefas nesta eram muito similares as da etapa de entrevista via *Microsoft Teams*.

De acordo com Posthumus et al. (2016), os talentos no setor farmacêutico são vitais para as sociedades e conseqüentemente para a economia global, porque esta indústria tem um papel cada vez mais importante nos sistemas de saúde pela criação de novos medicamentos mais eficazes e mais acessíveis. Desta forma, é possível afirmar que o recrutamento pode ser considerado o melhor caminho para impulsionar o sucesso desse tipo de organização, pois esta área dos Recursos Humanos impulsiona os resultados de outras práticas, como por exemplo o desenvolvimento e retenção dos colaboradores (Posthumus et al., 2016). Assim, é necessário implementar estratégias, processos e prioridades para garantir a contratação dos melhores candidatos, pois esses são considerados a principal fonte de vantagem competitiva (Posthumus et al., 2016).

- *Talent Management*

Na área de *Talent Management* foram realizadas atividades referentes a vários temas, como por exemplo a Avaliação de Desempenho (AD), eventos da organização e processos de *Onboarding* e *Offboarding*.

No início do estágio, o departamento de Recursos Humanos estava na etapa de desenho de um modelo de Avaliação de Desempenho para todos os setores da empresa. Dessa forma, durante essa etapa, a estagiária participou em entrevistas de feedback



contractual (única ação feita pela empresa que poderia se assemelhar a uma AD) sendo observadora nesses momentos enquanto Carolina Aguiar as guiava juntamente com o responsável direto de cada colaborador. Essa ocasião tinha como objetivo comunicar ao colaborador a decisão sobre uma mudança contratual, sendo as opções: a renovação do contrato, a não renovação ou a passagem a efetividade.

A Avaliação de Desempenho é um método adequado de disponibilizar feedback e orientação aos colaboradores da organização, sendo esta uma forte influência no comportamento individual e das equipas (Sharma, 2017, p. 38). Ainda, de acordo com Otoo et al. (2019), é necessário, principalmente em uma indústria farmacêutica, haver um sistema de AD formal, operacional e escrito para garantir que o desempenho é definido através de resultados claros e quantificáveis. Por isso, um modelo de AD foi implementado e este tinha como estrutura duas componentes: avaliativa e informativa, para serem respondidas pelo colaborador como autoavaliação e pelo seu responsável direto como a heteroavaliação. Na primeira componente, como o nome diz, avalia competências “*PEOPLE*” (comportamentais) e competências técnicas.

“*PEOPLE*” (palavra inglês que significa PESSOAS) é um acrónimo adotado para simbolizar as competências comportamentais a serem avaliadas: princípios, eficácia, organização, paixão, liderança e envolvimento. Já as técnicas compreendem três dimensões: aplicação de competências técnicas, desenvolvimento e aquisição de competências técnicas e versatilidade na utilização de competências. Os dois tipos de “*skills*” são avaliadas em uma escala de 1 (Nunca demonstra os comportamentos associados à competência) a 5 (Demonstra comportamentos que ultrapassam o nível requerido, sendo uma referência para a equipa).

Ainda na componente avaliativa, é preciso incluir três tipos de objetivos: de grupo (comum a toda organização), de equipa (comum a todos integrantes da mesma equipa) e individual (adaptado ao perfil de cada colaborador). Assim, o responsável direto precisa avaliar os objetivos definidos para aquele período de cada um de sua equipa a partir de uma escala de 1 (Não atingiu o objetivo) a 5 (Superou o objetivo). Com todas as etapas da componente avaliativa realizadas, é possível gerar pelo sistema um perfil de desempenho, sendo estes (1) insatisfatório, (2) melhoria necessária, (3) eficaz, (4) muito bom e (5) excepcional (anexo 6).

Já a componente informativa é dividida em cinco possíveis pontos: análise de desempenho, desenvolvimento, potencial e criticidade, comentários e decisão contratual. A análise é feita qualitativamente a considerar os aspetos mais significativos do desempenho do colaborador durante o período de avaliação a apontar pontos fortes e aspetos a melhorar (anexo 7). Já o ponto do desenvolvimento (anexo 8) refere-se à identificação de necessidades de desenvolvimento do colaborador de acordo com o seu líder para estas serem passadas para o departamento de Sustentabilidade Organizacional como *inputs* do diagnóstico de necessidades de formação.

Em relação ao aspeto de potencial e criticidade, é pedido a cada líder classificar o potencial de cada elemento da sua equipa a analisar a combinação de Aspiração, Compromisso e *Skills* para assim definir a probabilidade atual de sucesso do colaborador em uma função de maior responsabilidade e complexidade (anexo 9). Tendo o potencial analisado, é possível cruzá-lo com o perfil de desempenho (anexo 6) da pessoa com o objetivo de posicioná-lo em uma matriz de talento (anexo 10), utilizada para apoiar o líder da gestão e desenvolvimento da sua equipa. Nessa componente também é avaliado o nível de criticidade de cada colaborador (anexo 11), analisando o impacto da sua possível saída para a empresa.

Já no âmbito dos comentários (anexo 12), é possível fazer, através de um breve texto, uma apreciação global do desempenho do colaborador. Por último, o campo de decisão contratual (anexo 13) é somente aplicável em alguns casos e tem como objetivo disponibilizar a decisão de renovação ou não de contrato.

As atividades desenvolvidas durante o estágio dentro dessa área foram: (1) leitura e análise do manual de formação relativo ao tema com o objetivo de garantir que não havia erros ortográficos e de design e que estava escrito de forma clara para os formandos, sendo este manual sendo feito para guiar os responsáveis de equipa sobre o modelo e (2) suporte a este processo a realizar a condução de ligações à responsáveis para apoiá-los na realização das heteroavaliações dos membros de sua equipa.

Relativamente aos eventos da organização, as tarefas realizadas no estágio consistiam em: a geração de ideias para a criação de um momento de celebração de Natal exclusivo para os filhos dos colaboradores, a reorganização de artigos do evento anual de teambuilding da empresa (*BlueFun*) adiado de 2021 para 2022, a entrega de uma oferta

de Natal para todos os colaboradores e respetivos filhos de até 12 anos de idade e o apoio na organização da ação do Dia da Gratidão desenvolvida no dia 11 de janeiro de 2022.

Já em relação ao processo de *onboarding* da empresa, há um fluxograma de acolhimento e integração dos novos colaboradores (anexo 14). De acordo com Becker e Bish (2021), a literatura sobre o processo de *onboarding* se foca nas ações organizacionais para ajudar a adaptação dos novos colaboradores aos vários aspetos diferentes do seu novo trabalho. Esse processo na instituição acolhedora inicia-se a partir da finalização do processo de recrutamento com a proposta aceite pelo candidato. Em seguida, é feita a comunicação de entrada pelo Diogo para toda a equipa do sector a informar aspetos como nome, tipo de contrato, valor do salário, sector, função e data de entrada. Depois, Diogo solicita via email o envio da informação necessária e respetiva documentação para avançar com o processo de admissão. Essa informação inclui dados pessoais, fiscais, bancários, currículo, certificado de habilitações, fotografia, breve apresentação com seus hobbies e interesses e tamanhos para equipamentos de proteção individual (EPIs).

Seguidamente, é dado início a procedimentos administrativos e legais conduzidos por Mário Melo, Cláudia Frazão e Patrícia Ambrosio (responsáveis pela área de Gestão Administrativa). Esses procedimentos envolvem a comunicação da entrada à Segurança Social, aos Fundos de Compensação e à Seguradora de Acidentes de Trabalho, o pedido de cartão refeição, a estruturação do contrato de trabalho ou formalização de protocolos no caso de estágios, o registo em sistema no portal interno do colaborador e no SAP, o registo também do cartão de acesso às instalações, o pedido de marcação da consulta de aptidão médica e a comunicação da entrada aos setores: Sistemas de Informação, Higiene e Segurança do Trabalho e Formação.

No dia da entrada do colaborador é feita por Carolina Aguiar a comunicação à comunidade Bluepharma através de uma publicação no portal interno e do envio de email do “myBlueCard” que consiste em um cartão com uma breve apresentação da pessoa a incluir foto, nome, setor, cidade natal, formação académica, resumo das experiências profissionais e interesses e hobbies. No mesmo dia, a primeira atividade do novo colaborador consiste na sessão de acolhimento geralmente conduzida por Carolina Aguiar.

Na sessão de acolhimento é feita a apresentação de quatro pontos principais: “quem somos?” com a história da empresa, a estrutura do negócio e características dos

colaboradores; “o que fazemos?” com as parcerias, a cadeia de produção de um medicamento e os clientes; “Recursos Humanos” com a apresentação do setor e seus respectivos integrantes, benefícios e eventos; “Acolhimento” com informações mais práticas sobre a formação inicial, o programa de tutores, os tempos e a cantina. Ainda do mesmo momento, é feita a assinatura de documentos, a entrega do cartão de acesso e do kit de acolhimento “Welcome Pack” com mochila ou lancheira e com rato de portátil ou garrafa personalizada. Também nesse momento, é apresentado ao colaborador o seu Tutor na empresa, pessoa que será responsável por apresentá-lo a equipa, explicar as dinâmicas da organização e por ter um papel mais social na integração do novo colaborador.

Na sua primeira semana o colaborador tem como principal tarefa assistir à formação inicial que inclui temas como boas práticas de fabrico, sistema de gestão integrado relativo a ambiente, saúde e segurança no trabalho e também a investigação, desenvolvimento e inovação, introdução aos assuntos regulamentares, noções de farmacovigilância, melhoria contínua, aprendizagem e avaliação de desempenho, a aplicação *SuccessFactors* e sistemas de informação. Além disso, o novo colaborador tem também uma sessão de boas-vindas e de apresentação da empresa com o CEO e uma avaliação médica de aptidão para declarar que está apto a desenvolver as atividades da sua nova função.

O processo de *onboarding* segue com o Tutor até três meses após a entrada, quando é feita a entrevista de acolhimento para a avaliação de integração e encerramento desse processo. Esse momento é guiado por Carolina Aguiar e é dividido em duas partes: o preenchimento pelo colaborador de um questionário de avaliação (anexo 15) de alguns aspetos com uma escala de 1 (não concordo) a 5 (concordo totalmente) e a entrevista sendo direcionada a partir de perguntas já estruturadas em um guião de entrevista (anexo 16).

Nos processos de *onboarding*, a estagiária foi incluída nas atividades de organização de kits de acolhimento, reestruturação do material de apresentação da sessão de acolhimento, observação de sessões de acolhimento e observação também de entrevistas de acolhimento, sempre seguidas por discussões dos principais pontos dos momentos com a Carolina Aguiar. Também foi possível acompanhar entrevistas de saída, sendo esta a única etapa estruturada do processo de *offboarding* da empresa.

De acordo com Abbasi e Sohail (2013), *talent management* é uma abordagem sistemática que fortifica os processos de recrutamento, seleção, *onboarding* e retenção através da motivação e progressão de carreira. Além disso, os mesmos autores afirmam que a estratégia dessa abordagem deve estar inserida nos vários processos de um departamento de Recursos Humanos para aumentar o desempenho da empresa. Também é possível afirmar que nos últimos anos a área de *talent management* tem ganhado espaço nos setores de Recursos Humanos por representar uma grande vantagem competitiva para as organizações de um modo geral (Posthumus et al., 2016).

- Outras atividades

Além das atividades realizadas nas três grandes áreas do departamento, foram desenvolvidas tarefas que não se encaixam nestas áreas de forma completa, como por exemplo: a redistribuição dos cacifos das zonas limpas e sujas dos balneários masculinos dos setores da Fabricação e Embalagem. Outra tarefa exercida consistiu na presença em uma Feira de Emprego em uma Faculdade de Ciências de uma universidade nacional, com objetivo de desempenhar ações de *employer branding* para com finalista de cursos como: Química, Engenharia Biomédica e outros.

Também foram desenvolvidas atividades a envolver o método *Lean* aplicado em toda a empresa através da participação em reuniões de áreas com a equipa do setor para discutir as principais demandas do dia e da semana. Ainda, também foi feita a nova reestruturação do quadro *Kaizen* da equipa com indicações do setor de Melhoria Contínua da organização.

Segundo Byrne et al. (2021), o *Lean Thinking* propõe a redução ou eliminação de desperdícios sem valor agregado com o objetivo de melhorar os fluxos das operações. Também de acordo os mesmos autores, essa abordagem é apoiada em cinco princípios: (1) identificar valor, (2) mapear a equipa, (3) criar fluxo, (4) estabelecer os movimentos e (5) procurar a perfeição.

## Reflexão Global

A reflexão global do presente relatório tem como principal objetivo contribuir com a organização acolhedora através de uma análise crítica de questões importantes observadas durante o estágio, as quais podem futuramente ser foco de atenção e investimento da instituição. Essas questões são: (1) a percepção dos colaboradores perante o sector de Recursos Humanos, (2) a divisão de áreas dentro do departamento e suas respectivas influências no sucesso da empresa, (3) a área de Formação incluída em um sector diferente e (4) o processo de *onboarding* e potenciais melhorias e (5) o papel fundamental da Psicologia nas organizações.

Além destas, serão também foco nessa reflexão global pontos como as competências e conhecimentos desenvolvidos durante o período pela estagiária, os pontos fortes e fracos do estágio de forma geral, as estratégias adotadas para superação dos obstáculos sentidos e principais contributos que o estágio realizado proporcionou à organização.

- A percepção dos colaboradores perante o sector de Recursos Humanos

Assim, o primeira tema a ser abordado é referente a percepção dos colaboradores perante o sector de Recursos Humanos. Várias abordagens da Gestão dos Recursos Humanos concordam que a eficácia das práticas da área sofre muita influência da percepção dos funcionários em frente a essas práticas, porque as atitudes e comportamentos deles são estabelecidos a partir das suas percepções e assim estas podem influenciar o desempenho a nível organizacional (Wang et al., 2020). Maheshwari e Vohra (2015) explicam que já é conhecida na literatura que os comportamentos das pessoas são influenciados por suas percepções das situações e não pela realidade em si.

Esse tópico é essencial para reflexão, porque, a partir da análise da estagiária, as mensagens que são passadas aos colaboradores a partir das práticas e prioridades do setor de Recursos Humanos da instituição acolhedora poderiam ser refletidas estrategicamente para serem as mais assertivas para promover uma melhor performance organizacional. As principais evidências a serem citadas para comprovar isso são os discursos de

colaboradores durante entrevistas de acolhimento e de saída observadas durante o estágio. De fato não foi possível documentar quantitativamente e qualitativamente o conteúdo dessas entrevistas, contudo é possível afirmar por exemplo que a maioria das pessoas quando questionadas sobre “De que forma se sentiu apoiado pelos Recursos Humanos?” responderam não ter necessitado dos serviços do setor por não ter tido nenhum problema a nível dos recebimentos dos salários. Essas foram escolhidas como principais evidências, porque, de acordo com Wang et al. (2020), a literatura da área afirma que as experiências subjetivas dos colaboradores perante as atividades dos Recursos Humanos são condutoras dos resultados nas empresas.

Ainda segundo Wang et al. (2020), as práticas de Recursos Humanos funcionam como um mecanismo de comunicação entre a organização e seus colaboradores, assim as mensagens entregues por essas práticas são traduzidas para como os funcionários percebem as mesmas. Desta forma, é extremamente necessário refletir estrategicamente sobre quais práticas e prioridades implementar e também quais mensagens se quer transmitir através destas.

Portanto, para analisar esse tema também é preciso ponderar as formas possíveis das atividades do departamento serem enquadradas e recebidas e também os potenciais motivos de diferentes opiniões sobre as motivações da organização para implementar tais ações (Wang et al., 2020). Além do mais, é importante notar também que geralmente as percepções, perante as práticas de Recursos Humanos, dos gestores de uma empresa são diferentes das formas que os funcionários veem as mesmas, de acordo com os meus investigadores (Wang et al., 2020).

Também, a título de exemplo, é oportuno refletir sobre quando são implementadas boas práticas pelos Recursos Humanos, é entregue para os colaboradores a mensagem de que a gestão da empresa é realmente solidária e comprometida com os mesmos. Essa mensagem é traduzida em uma boa percepção pelos funcionários e assim podem ser induzidas reações positivas e conseqüentemente comportamentos positivos no local de trabalho (Wang et al., 2020). Além disso, é importante ter em atenção para a distinção entre as práticas de GRH que são pretendidas e as que são realmente efetivas (Li et al., 2019).

Dito isso, seria interessante considerar quais práticas e áreas do departamento de Recursos Humanos tem maiores potenciais de ser percebidas de forma positiva e induzir

reações boas dos colaboradores e assim, de acordo com Wang et al. (2020), afetar em mudanças a níveis de comprometimento organizacional, intenções de demissões, satisfação no trabalho, desempenho, comportamento de cidadania organizacional, compartilhamento de conhecimento e exaustão emocional. Assim, muitos estudos sobre a percepções dos colaboradores perante o setor de Recursos Humanos aconselham realizar recolha de informações periodicamente sobre essas visões (Wang et al., 2020), por causa da importância das opiniões dos funcionários relativamente as práticas implementadas pelo departamento (Li et al., 2019).

- A divisão de áreas dentro do departamento de Recursos Humanos

A partir da reflexão do ponto anterior foi possível notar que a percepção dos funcionários tem muito impacto na eficácia das práticas dos Recursos Humanos, por isso também é significativo considerar qual a divisão das áreas do setor e conseqüentemente quais os pontos prioritários e valorizados pela gestão obtém uma melhor percepção pelos colaboradores e também melhor desempenho organizacional.

Segundo Sharma (2017), as funções mais importantes dos Recursos Humanos são aquelas que inclui a construção do capital humano como uma reserva de competências intelectuais que podem ter forte influência no desempenho da empresa. No mesmo raciocínio, pode-se afirmar que o investimento em funções de *Talent Management*, Formação e Recrutamento & Seleção, por exemplo, deveria ser maior em relação ao investimento feito em outras áreas do setor, como por exemplo, a Gestão Administrativa. Assim, é oportuno refletir sobre possíveis mudanças no departamento de Recursos Humanos na instituição acolhedora para maximizar seu o desempenho no âmbito da divisão das áreas do setor.

Deste modo, é válido afirmar que a mudança de função do departamento de Recursos Humanos de um apoio administrativo para um “business partner” estratégico já está acontecendo a alguns anos (Payne, 2010). Para esta mudança ser mais fluída, é necessário transformar as prioridades do setor para focarem-se em uma análise de como as práticas podem ser percebidas como estratégia de negócio. Principalmente porque atualmente a Gestão dos Recursos Humanos já é vista como um método moderno de reestruturar as relações de emprego, de forma a substituir



outras escolas mais tradicionais, como a de Relações Industriais, a qual utilizava o setor de RH de forma pouco estratégico e muito administrativa (Boya & Rao, 2019).

Por consequência, pode-se refletir sobre, por exemplo, a quantidade de pessoas dedicadas a cada área do departamento, quais os principais objetivos determinados todo início de ano para equipa e consequentemente o investimento e valorização colocado em cada uma das áreas.

- A área de Formação incluída em um setor diferente

Como discutido no ponto anterior, a divisão das áreas de um setor de Recursos Humanos deve ser feita estrategicamente para provocar de forma assertiva o desempenho organizacional. Então, uma das áreas que geralmente é responsabilidade do setor e que deveria ser uma das prioridades do departamento pelo que ela influencia é a área da Formação. De acordo com Sharma (2017), a Formação é conectada à aprendizagem de competências e métodos relacionados com a execução das tarefas no trabalho com a máxima eficiência e com o mínimo de desperdícios, sendo este um dos processos mais conhecidos que promove o desempenho dos indivíduos e consequentemente da organização.

Dito isso, é oportuno refletir sobre a inclusão de uma área tão importante no desenvolvimento dos talentos de uma empresa em um departamento diferente do setor de Recursos Humanos. No caso da instituição acolhedora, a área de Formação está envolvida no setor de Sustentabilidade Organizacional juntamente com a área de Higiene e Segurança no Trabalho. É perceptível que essa estrutura possa ser uma forma que a gestão da organização encontrou de priorizar ao máximo o desenvolvimento dos colaboradores através das formações disponibilizadas. Contudo, uma das questões que pode ser levantada é relativamente se as pessoas especializadas em GRH não seriam os colaboradores mais adequados para ocupar essa posição de gerir as formações da organização, já que é um domínio tão conectado com as pessoas e com outros processos do departamento de Recursos Humanos, como por exemplo, a Avaliação de Desempenho.

Segundo Otoo et al. (2019), a gestão de uma indústria farmacêutica deve garantir que os colaboradores tenham acesso a programas de formação a partir das

necessidades levantadas a partir de um processo de Avaliação de Desempenho bem estruturado. Além de que, ainda de acordo com os mesmos autores, as pessoas responsáveis pelas ações de Formação precisam garantir que estas são valiosas, realistas e adequadas à estratégia de negócio da empresa, ou seja, precisam estar alinhadas estrategicamente com outras ações de gestão das pessoas.

- O processo de *onboarding* e potenciais melhorias

Assim como as ações de Formação tem espaço para melhoria na empresa acolhedora, no processo de *onboarding* também há alguns aspetos que cabem potenciais melhorias. Vários autores afirmam que esse processo coloca os novos colaboradores em contacto direto com as práticas, políticas e valores da equipa e da organização em que estão sendo inseridos com o objetivo de apoiar essa mudança na vida deles e de proporcionar experiências iniciais positivas (Jeske & Olson, 2021).

Dessa forma, é sempre útil reavaliar a estrutura de um processo que é tão marcante na vida de uma pessoa e tão valioso a nível organizacional, já que, como citado em Jeske e Olson, 2021, p.64, os resultados da investigação de Shufutinsky e Cox (2019) constataram que indivíduos insatisfeitos com o processo de *onboarding* saem da empresa dentro de no máximo um ano de contratação. Então, apesar da organização acolhedora já contar com ações de *onboarding* bastante estruturadas, potenciais melhorias podem ser bem-vindas para otimizar ainda mais o processo.

Primeiramente, pode-se ressaltar o cuidado com os momentos das ações do processo de acolhimento e integração e pode-se as separar em oito espaços de tempo: durante o recrutamento e contratação, após a contratação (mas antes do início), primeiro dia, primeira semana, primeiro mês, segundo ao terceiro mês, quarto ao sexto mês e entre sexto e décimo segundo mês (Klein & Heuser, 2008 como citado em Becker & Bish, 2021, p. 8). Assim, como já acontece um acompanhamento até o terceiro mês na empresa, poderia ser proposto uma continuação dessa supervisão para mais fases da adaptação do novo colaborador.

Para mais, é possível refletir em melhores estratégias de conduzir esse processo, como por exemplo, de acordo com Jeske e Olson (2021), interligá-lo com a área de Recrutamento & Seleção, criar comprometimento a partir dele e considerar o

bem-estar e conexão social daqueles que estão a entrar na empresa. Os mesmos autores explicam que as experiências dos colaboradores que passam pelo processo de acolhimento e integração precisam ser revisadas e reavaliadas regularmente para otimizá-lo as suas expectativas sobre as novas contratações, suas equipas e a organização como um todo mudam. Dessa forma, pode-se refletir e investigar formas eficientes para ter acesso a como esse processo foi experienciado pelos novos funcionários e construir um plano de ação para tornar essas informações recolhidas úteis para o bem-estar dos colaboradores e para o desempenho organizacional. Segundo Jeske e Olson (2021), pedir feedback aos novos contratados com o objetivo de melhorar o processo de *onboarding* pode gerar ideias importantes para integrar pessoas com necessidade distintas, com diferentes culturas e etnias e inúmeras futuras responsabilidades.

Desta maneira, também é preciso compreender que o processo de onboarding pode ser a combinação de várias atividades a conectá-lo com formações, desenvolvimento e mentorias (Jeske & Olson, 2021).

- O papel fundamental da Psicologia nas organizações

Para além dos pontos refletidos anteriormente, é possível considerar que o papel fundamental da Psicologia na organizações seja o mais importante aspeto refletido durante o percurso do estágio realizado. Conforme Rothmann e Cooper (2015), a principal responsabilidade de um psicólogo organizacional é aplicar princípios da Psicologia aos fenômenos do local de trabalho. Dessa forma, a ciência da Gestão precisa se conectar com as investigações da Psicologia para promover o desenvolvimento da teoria da Gestão dos Recursos Humanos, porque a Psicologia oferece formas de gerir pessoas com base nas Ciências Psicológicas que apoia na escolha, formação e retenção de talentos na empresa (Lu, 2011).

Durante o estágio, havia duas pessoas da equipa do setor de Recursos Humanos que são psicólogas, Carolina Aguiar (responsável pela área de *Talent Management*) e Patrícia Ambrósio (uma das integrantes da área de Gestão e administração de processos). É perceptível que as responsabilidades de Carolina podem estar ajustadas porque a área de *Talent Management* pode ser considerada uma

das áreas dos Recursos Humanos que necessitam mais da Psicologia pois é o âmbito com mais contacto direto com os colaboradores e é referente a gestão e desenvolvimento das pessoas. Já em relação as tarefas atribuídas a Patrícia Ambrósio, pode ser interessante a reflexão de estas possam não estar muito adequadas às experiências e competências da colaboradora já que ela poderia também ser uma peça estratégica na equipa para conseguir unir aspetos da Gestão com a Psicologia com objetivo de melhorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos na organização.

De acordo com Troth e Guest (2020), a Gestão de Recursos Humanos é baseada em várias perspetivas disciplinares, como a Gestão, Sociologia, Economia e Psicologia, cujo foco pode ser associado a micro perspetivas com a experiência das pessoas relacionada a GRH e com a avaliação dos talentos. Ainda segundo os mesmos autores, a GRH contemporânea tem três influências principais: (1) a teoria tradicionalista sobre as relações laborais e gestão de pessoal, (2) o domínio da estratégia de negócios que considera as pessoas um fator crucial para o sucesso da empresa e (3) a Psicologia Organizacional e do Trabalho que foca na experiência dos colaboradores perante as práticas do setor, como por exemplo a satisfação no trabalho, comprometimento, estresse e rotatividade. Sendo assim, é possível concluir que a Psicologia precisa sempre ser incluída quando as ações do departamento são definidas, pois esta conta com a visão mais voltada as pessoas, quem realmente faz a organização ter ou não sucesso.

A ciência da Psicologia contribui em pelo menos de quatro formas diferentes: (1) o desenvolvimento de práticas eficazes de GRH (recrutamento e seleção, formação, avaliações, por exemplo), (2) o aprimoramento da compreensão dos resultados, como por exemplo o absentismo e a satisfação no trabalho, (3) a aplicação das Ciências Psicológicas (como por exemplo, as teorias da motivação e teorias de identidade social) à GRH que influencia a investigação e a prática da mesma e (4) o conjunto mais amplo de valores da Psicologia que coloca o indivíduo como foco principal e se preocupa em abranger formas de gerir as pessoas mas também como essas práticas de gestão impactam nos colaboradores (Troth & Guest, 2020).

Portanto, é notório que a Psicologia tem um papel fundamental nas organizações e que pode ser usada em diferentes maneiras para estruturar estratégias para atingir um ótimo desempenho organizacional. Assim, investir mais na presença

e ação de psicólogos no desenvolvimento de práticas do departamento de Recursos Humanos da instituição acolhedora seria um bom caminho para otimizar mais ainda os resultados da empresa.

- Competências e Conhecimentos desenvolvidos

A partir das atividades realizadas durante o estágio, foi possível desenvolver várias competências e conhecimentos muito importantes para o crescimento pessoal, acadêmico e profissional da estagiária. Por motivos didáticos, essas competências e esses conhecimentos serão divididos nas três grandes áreas de atuação no departamento de Recursos Humanos da empresa.

Primeiramente, no âmbito da Gestão e administração de processos, pode-se considerar que um dos conhecimentos desenvolvidos foi relativamente a informações sobre aspetos trabalhistas e administrativos das organizações em Portugal, como por exemplo, os tipos de contrato possíveis (a termo certo, sem termo e estágio profissional, por exemplo). Além disso, nessa mesma área a competência da organização foi bastante melhorada a partir das atividades de organização de documentos e definição de estratégias para tal. Ainda em relação as atividades com objetivo de organizar diferentes documentos do departamento, a competência da empatia também foi mais bem desenvolvida porque através dessa tarefa foi possível perceber que a decisão da estratégia para organizar precisava ser definida por quem utilizaria dessa estruturação e não por quem estava a organizar.

Já relativamente a área de Recrutamento & Seleção, é possível afirmar que foi desenvolvido o conhecimento de quais estratégias podem ser adotadas para conduzir uma entrevista de forma online e de forma presencial. O conhecimento de que há vários aspetos organizacionais que influenciam os processos dessa área e inclusive pontos não muito abordados na teoria como um influenciador desses processos, como por exemplo, o poder nas organizações. Ainda nesse âmbito, foi viável potencializar as competências de triagem curricular e de entrevista telefônica adaptáveis a diferentes perfis. Além de tudo, foi possível refletir sobre as diferentes posturas a serem adotadas como condutor de uma entrevista.

No domínio do *Talent Management* a competência de escrita de relatórios foi aprimorada a partir da revisão de documentos da formação do processo de Avaliação de Desempenho. A competência da criatividade também foi desenvolvida a partir da atividade de trazer ideias para o evento de Natal para os filhos dos colaboradores. Os conhecimentos de como são feitas na prática ações de *onboarding* e de eventos e quais aspetos podem influenciá-los. Além de que, também foi aprimorada a competência de desenvolvimento de relações interpessoais no trabalho e em conjunto foi desenvolvido o conhecimento de como a cultura organizacional pode influenciar esse ponto que muitas vezes é muito mais ligado a características intrínsecas de cada colaborador. Por último, o conhecimento de abordagens e posturas possíveis em entrevistas de acolhimento, de saída e de feedback também foi desenvolvido.

Além de competências e conhecimentos desenvolvidos conectados com cada área do departamento, houve alguns pontos melhorados que não estão ligados a nenhuma delas em específico. A competência de colaboração em grupo foi aprimorada por estar constantemente a trabalhar em uma equipa que atua com um “*work flow*” muito dependente da colaboração de cada integrante. Já a competência verbal clara e objetiva também foi melhor desenvolvida através da rotina diária de contacto com colaboradores e das reuniões diárias com a equipa. Além disto, o conhecimento mais aprofundado sobre o método *Lean* e suas especificidades foi melhorado através do contacto com as práticas do método. Outra competência aprimorada está ligada com o desenvolvimento de novas formas mais eficazes de defender um ponto de vista e conseguir argumentar sobre este.

Logo, é claro que a principal e mais transversal competência desenvolvida foi a resiliência, pois houve momentos que foi necessário aprender a absorver aspetos positivos de situações muito desafiadoras.

- Pontos fortes e Pontos de melhoria

Os pontos fortes de fatores externos e do contexto é necessário incluir o apoio indispensável das orientadores, da faculdade, Professora Doutora Leonor Pais, e da empresa, Carolina Aguiar (nome fictício). Este apoio foi essencial para o desenvolvimento das competências e conhecimentos durante o estágio. Outro ponto

forte foi a equipa que recebeu e integrou a estagiária, sendo os integrantes pacientes, compreensivos e disponíveis a ensinar. A caracterização da organização também pode ser considerada um ponto forte porque a partir dessa a estagiária aprendeu muito sobre o contexto de uma grande empresa em Portugal.

Já em relação aos pontos de melhoria de fatores externos e do contexto, pode-se mencionar a pouca flexibilidade da gestão para incluir no plano de atividades do estágio tarefas de todas as áreas de forma equitativa, sendo sempre o foco a área de Gestão e administração de processos. Outro ponto de melhoria pode-se considerar que poderiam ter sido dadas mais oportunidade de participação ativa em atividades ligadas a área de *Talent Management*, âmbito mais conectado com a Psicologia Organizacional.

Relativamente a fatores internos a estagiária, os pontos fortes que devem ser referidos as características intrínsecas da estagiária de disponibilidade, senso de coletividade e dedicação. Já em relação aos pontos de melhoria de fatores internos, pode-se mencionar a capacidade de racionalização da estagiária como um aspeto da sua inteligência emocional e não deixar a sua passionalidade atrapalhar. Um outro aspeto a melhorar pode ser a competência de resiliência da estagiária, apesar desta já ter sofrido um grande aprimoramento durante a experiência do estágio.

- Estratégias adotadas para superação de obstáculos

As estratégias adotadas para a superação de obstáculos durante o estágio foram provenientes de fatores internos da estagiária e também de fatores externos e dos contexto. A nível externo, uma grande estratégia adotada foi a procura do apoio das orientadoras de estágio, principalmente da Dra. Carolina Aguiar, quem durante todo o estágio se esforçou para incluir a estagiária nas atividades da área de *Talent Management*, nomeadamente aquelas mais relacionadas com a Psicologia Organizacional. Ademais, outra estratégia encontrada para superar os obstáculos foi a partilha das dificuldades nas reuniões de acompanhamento do estágio com colegas que estavam a passar por experiências semelhantes e com isso foi possível garantir um apoio emocional de pares quando o esforço da Dra. Carolina não era suficiente.

Já a nível interno, a estagiária em algumas situações adotou uma estratégia de argumentação perante aspetos que não concordava com a gestão do departamento em relação quais atividades deveriam ser prioridade de execução no seu estágio, já que muitas vezes ficou claro que as prioridades da gestão e da estagiária eram bastante diferentes. Quando esta estratégia não foi suficiente, a capacidade de desenvolvimento da competência de resiliência foi escolhida como uma forma de absorver pontos positivos de momentos menos bons para que apesar destes o balanço geral fosse sempre positivo.

- Principais contributos do estágio

Houve alguns contributos que o estágio realizado proporcionou a empresa acolhedora. O primeiro contributo aborda a organização do dossiê do IEFP por completo, já que a reestruturação dos documentos necessários foi completamente refeita para otimizar o tempo necessário para todos os integrantes da equipa acharem as informações que precisam. Além do mais, este também é considerado um grande contributo por causa da exigência do IEFP de ter os documentos organizados de uma forma muito específica, forma essa que foi totalmente conduzida pela estagiária.

Além disso, outro contributo para a empresa foi a reorganização do arquivo de documentos antigos e mais especificamente do arquivo das pastas dos colaboradores antigos. Os espaços físicos onde estavam esses documentos foi completamente mudado pela estagiária. Através dessa tarefa, foi realizado o descarte de vários documentos que já não tinham valor para a empresa de forma a ir ao encontro da política de menos papel na empresa e ao mesmo tempo otimizar os espaços físicos do departamento. Também a partir dessa atividade foi possível garantir a toda a equipa um acesso mais claro e direto dos documentos que precisavam, já que antes não era possível localizar certo tipo de documento no arquivo físico de forma rápida e objetiva.

Também foi um importante contributo do estágio para a instituição o apoio e execução da estagiária referente as atividades de Recrutamento & Seleção. Como foi possível notar, esse processo possui muitas etapas e cada uma delas exige muito cuidado e assertividade. Então, como essa área só conta com uma única pessoa para



concretizar todas as fases de forma eficaz, o contributo foi o apoio na realização das etapas de triagem curricular e entrevista telefónica para que a pessoa responsável pela área pudesse se dedicar com mais foco em outras tarefas mais complexas e também desempenhar de forma melhor o seu trabalho.

Outro contributo que pode ser considerado pela organização é referente a análise crítica no presente relatório que aborda aspetos importantes do departamento de Recursos Humanos de forma a melhorar o desempenho de seus colaboradores que no futuro pode ser foco de atenção e investimento pela gestão da organização.

Tendo em consideração os contributos já mencionados acima, pode-se afirmar que um estágio em qualquer área e em qualquer empresa tem e deve ter espaço para contribuir com o desempenho organizacional. Em qualquer situação de estágio, é sempre um estudante que está atualizado em relação as teorias e observa a organização com uma visão teórica mais desenvolvida e que pode contribuir com mudanças utilizando a teoria para melhorar a prática.

### **Conclusão**

É importante confirmar e afirmar que o balanço geral da vivência de estágio foi positivo. A prática supervisionada consolida conhecimentos e competências desenvolvidas ao longo da Licenciatura e do Mestrado. O caminho de aprendizagem através do estágio foi bastante desafiante porque de alguma forma foi uma quebra de expectativas em comparação com os conteúdos que são aprendidos nas etapas anteriores porque estes são conceptualizados de forma linear e ideal. Contudo, é a partir dessa quebra de expectativa que foi possível perceber a conexão entre a teoria e a prática da Psicologia Organizacional.

De acordo com Rothmann e Cooper (2015), um Psicólogo Organizacional deve compreender a teoria e ter a capacidade de assimilar novos conhecimentos de Psicologia relacionados, com por exemplo, motivação do trabalho, recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreira, descrição e avaliação de funções, saúde, segurança e bem-estar no trabalho, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, liderança, entre outros temas. Os desenvolvimentos dos conhecimentos em todos os pontos mencionados acima foram possibilitados através da grade curricular do Mestrado. Entretanto, um

Psicólogo Organizacional precisa de outras competências para além da teoria. Ainda segundo Rothmann e Cooper (2015), um profissional da Psicologia Organizacional deve ter a capacidade de aplicar os conhecimentos em situações reais. Assim, pode-se afirmar que a experiência do Mestrado de Psicologia Organizacional oferece a possibilidade de os estudantes desenvolverem competências a nível teórico e também a nível prático com a prática supervisionada.

Dessa forma, é preciso considerar que investigações afirmam que existe um espaço considerável entre a comunicada acadêmica e os profissionais de Psicologia Organizacional (Wang et al., 2020). Por isso, é importante ressaltar a relevância prática do conhecimento teórico em três níveis: instrumental (capacidade do conhecimento resolver problemas práticos), conceitual (capacidade da prática utilizar quadros teóricos para resolver problemas práticos) e legitimadora (capacidade da teoria ser usada como mecanismo de legitimação de uma prática no campo) (Nicolai & Seidl, 2010, como citado em Wang et al., 2020, p. 156).

Assim, conclui-se que a conexão entre a aprendizagem teórica do primeiro ano de Mestrado e a prática supervisionada é essencial para desenvolver bons profissionais de Psicologia Organizacional.

## Referências Bibliográficas

- Abbasi, M. U. (2013). Talent management as success factor for organizational performance: A case of pharmaceutical industry in Pakistan. *IBT Journal of Business Studies*, 9(1). <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2014.09.01.02>
- Aldrich, P., & Pullman, A. (2019). *Building an Outstanding Workforce: Developing People to Drive Individual and Organizational Success*. Kogan Page Publishers.
- Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>
- Bluepharma (2021). About Bluepharma. Company. <https://www.bluepharmagroup.com/en/about-us/company>
- Boya, V. R., & Rao, K. S. (2019). Operational excellence in pharmaceuticals – The role of human resource management practices in pharmaceutical industry, Hyderabad, India. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(12), 383-387. <https://doi.org/10.35940/ijitee.l3296.1081219>
- Byrne, B., McDermott, O., & Noonan, J. (2021). Applying Lean Six Sigma methodology to a pharmaceutical manufacturing facility: A case study. *Processes*, 9(3), 550. <https://doi.org/10.3390/pr9030550>

- Gruman, J. A., & Budworth, M. (2022). Positive psychology and human resource management: Building an HR architecture to support human flourishing. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100911. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100911>
- Hawthorne, P. (2004). *Redesigning library human resources: Integrating human resources management and organizational development*.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: Recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76. <https://doi.org/10.1108/jwam-04-2021-0036>
- Li, S., Rees, C. J., & Branine, M. (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes. *Employee Relations: The International Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/er-01-2019-0065>
- Lu, J. (2011). Evaluation of enterprise human resources comprehensive abilities based on managerial psychology. *Procedia Engineering*, 16, 564-571. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2011.08.1125>
- Maheshwari, S., & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894. <https://doi.org/10.1108/jocm-03-2014-0066>

N, M. T., & Srinivas, D. B. (2020). Technological transcends: Impact of industrial 4.0 on human resource functions. *2020 Fourth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud) (I-SMAC)*. <https://doi.org/10.1109/i-smac49090.2020.9243338>

Otoo, F. N., Otoo, E. A., Abledu, G. K., & Bhardwaj, A. (2019). Impact of human resource development (HRD) practices on pharmaceutical industry's performance. *European Journal of Training and Development*, *43*(1/2), 188-210. <https://doi.org/10.1108/ejtd-09-2018-0096>

Payne, M. L. (2010). A comparative study of HR managers' competencies in strategic roles. *International Management Review*, *6*(2).

Posthumus, J., Bozer, G., & Santora, J. C. (2016). Implicit assumptions in high potentials recruitment. *European Journal of Training and Development*, *40*(6), 430-445. <https://doi.org/10.1108/ejtd-01-2016-0002>

Rothmann, I., & Cooper, C. L. (2015). Work and organizational psychology. <https://doi.org/10.4324/9781315717470>

Sharma, S. (2017). Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: A Study of Pharmaceutical Industry. *International Journal For Research In Management And Pharmacy*, *6*.

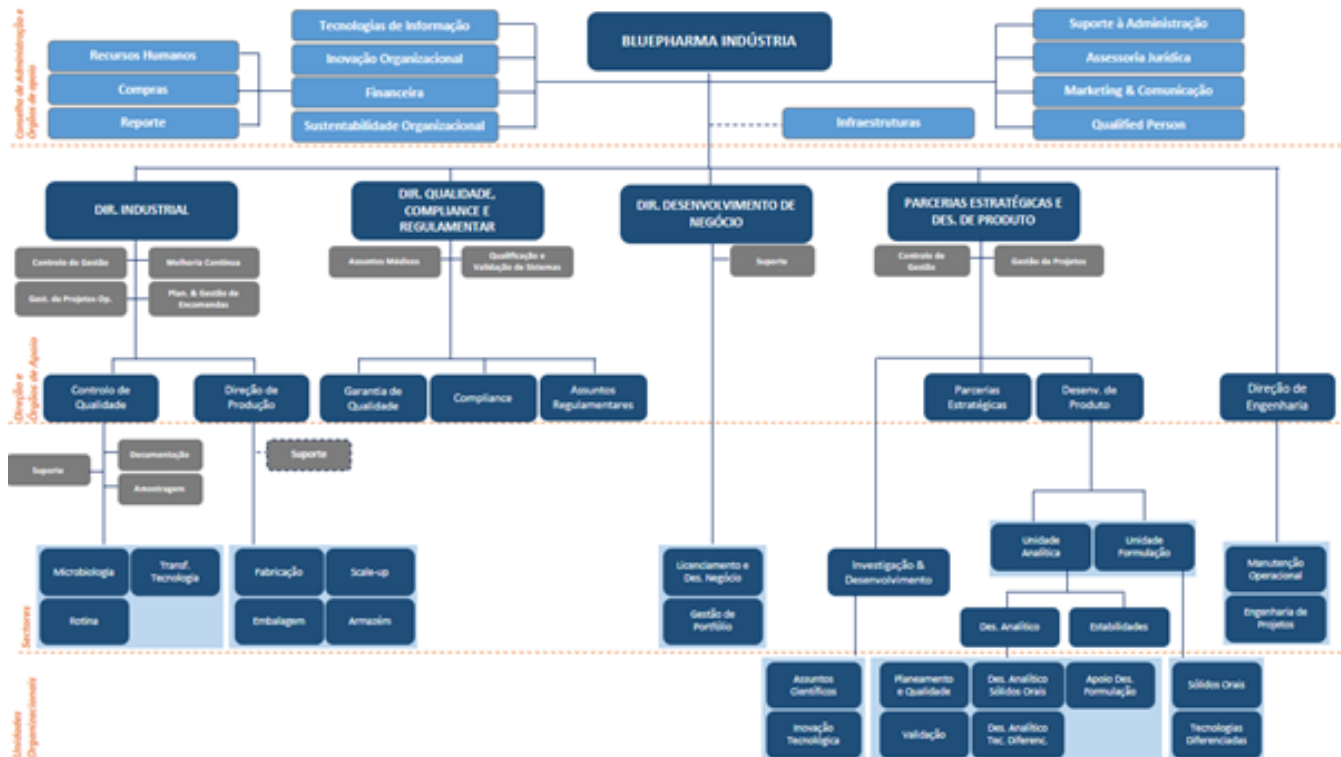
Troth, A. C., & Guest, D. E. (2019). The case for psychology in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 34-48. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12237>

Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2019). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>

## Anexo 1



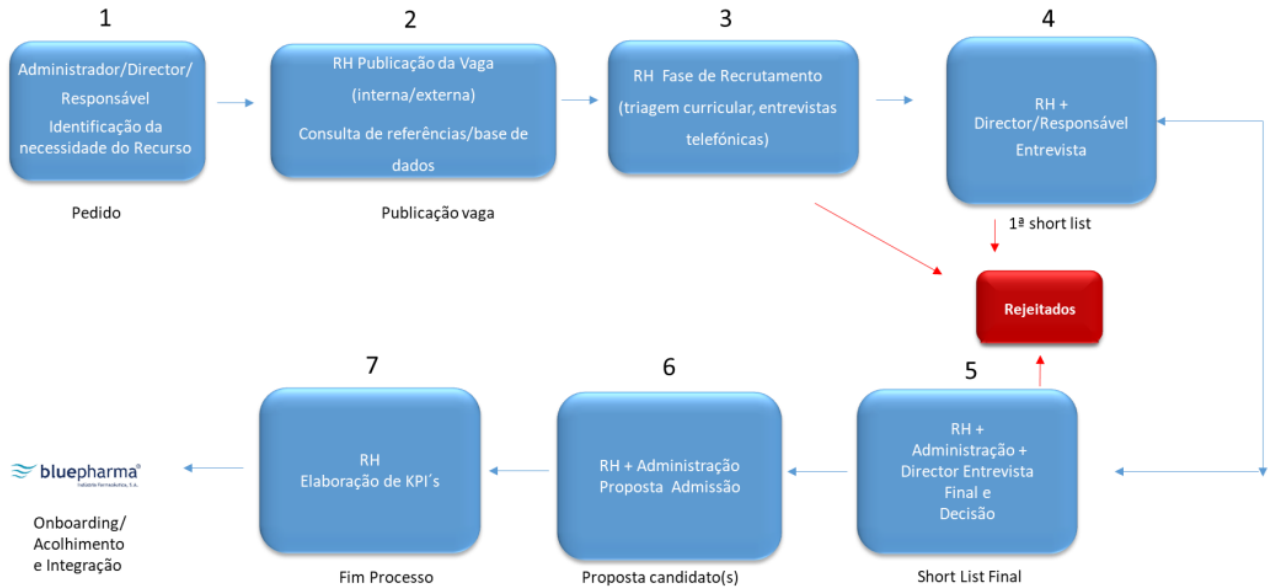
## Anexo 2



### Anexo 3

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ATUAL FLUXOGRAMA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

2



### Anexo 4



#### Guia de Entrevista Telefónica

Candidato			Educação		
Idade			Contato		
E-mail					
Empresa		Posição		Desde	
Funções atuais Deveres/Funções					
Áreas de Interesse					
Informática					
Línguas					
Disponibilidade/Turnos					
Expectativa Salarial					
Observações sobre o contacto					
Próximo Passo					





## Anexo 7

\* O que foi bem feito? / Pontos fortes (Autoavaliação)

Teste

\* O que foi bem feito? / Pontos fortes (Heteroavaliação)

**B I U** | | | | | Tamanho |

\* O que pode ser melhorado? / Pontos a melhorar (Autoavaliação)

Teste

\* O que pode ser melhorado? / Pontos a melhorar (Heteroavaliação)

**B I U** | | | | | Tamanho |

Factores que condicionaram o desempenho, caso existam (Autoavaliação)

Teste

Factores que condicionaram o desempenho, caso existam (Heteroavaliação)

**B I U** | | | | | Tamanho |

## Anexo 8

**Áreas de interesse (Autoavaliação)** Teste

\* Áreas de interesse

**B I U** | | | | | Tamanho |

\* Potenciais Backups (Por favor, escreva nome completo e número de Colaborador)

**B I U** | | | | | Tamanho |

**Necessidades de Desenvolvimento** + Adicionar

Para cada necessidade de desenvolvimento terá que ser adicionada uma atividade de aprendizagem.

[Expandir todos](#) [Contrair Todos](#) Detalhe

> Excel avançado	
> MBA	

**Análise Formação Ano Atual**

\* Confirma que a formação adquirida no período em avaliação foi eficaz e contribuiu para o desenvolvimento e melhoria do colaborador?

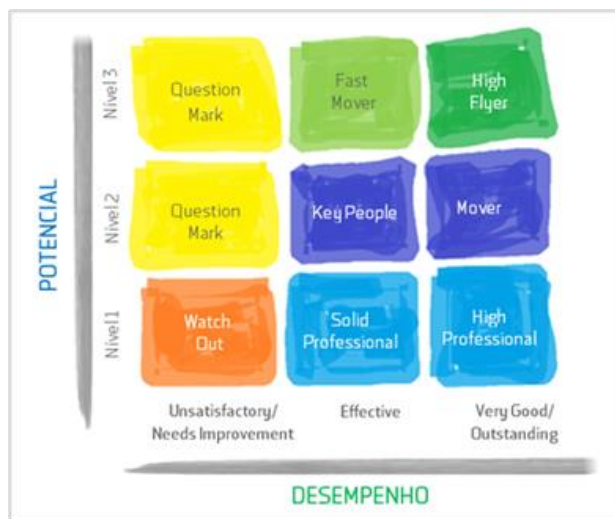
Caso considere "sim com oportunidades de melhoria" identifique pf as referidas oportunidades ou se considerou que não, justifique pf

**B I U** | | | | | Tamanho |

## Anexo 9

<p><b>Potencial</b> Para Avaliar o Potencial clique <a href="#">AQUI</a></p> <p><b>Nível 1:</b> Não é expectável que o colaborador venha a demonstrar capacidade para progredir para funções de maior responsabilidade e complexidade  <b>Nível 2:</b> Caso beneficie de desenvolvimento, poderá revelar capacidade para assumir funções de maior responsabilidade e complexidade, no médio prazo (2 a 3 anos)  <b>Nível 3:</b> O colaborador demonstra capacidade para, no imediato ou a curto prazo (1 ano)</p>
---

## Anexo 10



<u>High Flyer</u>	Revela capacidades pessoais e profissionais que indiciam a capacidade para desempenhar funções de maior responsabilidade e/ou maior complexidade. Representa possibilidade de progressão imediata ou atuação pela na função atual.
<u>Fast Mover</u>	Revela capacidades pessoais e profissionais que indiciam a possibilidade para desempenhar funções de maior responsabilidade e/ou maior complexidade no curto-médio prazo. Deverá ser desafiado a potencial desempenho.
<u>Mover</u>	Revela níveis de desempenho muito bons ou excecionais, possuindo um conhecimento profundo da função e do negócio. Pode ser elegível para mobilidade horizontal no curto prazo, devendo ser explorado o seu potencial.
<u>Key People</u>	Revela um desempenho consistente, detendo um bom conhecimento da função. Deverá consolidar a sua atuação na função atual e ser desafiado no sentido de desenvolver o seu potencial.
<u>High Professional</u>	Revela níveis de desempenho muito bons ou excecionais, detendo um conhecimento aprofundado da sua função. Apresenta uma banda de evolução profissional circunscrita, podendo ser elegível para mobilidade para funções de igual complexidade em áreas similares.
<u>Solid Professional</u>	Revela um desempenho consistente, detendo um conhecimento sólido da função. Aferir necessidades de desenvolvimento e/ou formação, sendo expectável a manutenção do atual enquadramento funcional.
<u>Question Mark</u>	Revela inconsistência entre o nível de potencial e o desempenho demonstrado. Recomenda-se a análise das causas de desadequação ou eventual desmotivação, aferindo necessidade de reenquadramento (funcional/organizacional) ou formação. O foco deverá passar por acompanhar e desenvolver meios para contornar/ eliminar as causas.
<u>Watch Out</u>	Revela níveis de potencial e desempenho que indicam uma necessidade imediata de acompanhamento ou que apontam para reduzidas perspetivas de adequação funcional ou organizacional. Analisar causas e desenhar planos de ação. Caso não evidencie melhorias (num horizonte temporal máximo de 2 anos), na sequência da implementação dos planos de desenvolvimento, a saída da organização poderá ser equacionada.

## Anexo 11

**Criticidade**  
Classifique, por favor, o nível de criticidade do colaborador tendo em conta os níveis de avaliação descritos na tabela abaixo:

1 - **Baixa**: Caso o colaborador venha a sair da empresa, não se preveem impactos de maior ou grandes dificuldades no recrutamento de um elemento com níveis de conhecimento e desempenho semelhantes.

2 - **Média**: Caso o colaborador venha a sair da empresa, prevê-se um impacto moderado decorrente de eventuais mudanças em ou uma dificuldade relativa no recrutamento de um elemento com níveis de conhecimento e desempenho semelhantes.

3 - **Alta**: Caso o colaborador venha a sair da empresa, a perda de know-how que detém pode trazer impactos significativos e/ou será difícil recrutar um elemento com níveis de conhecimentos e desempenho semelhantes.

Criticidade para a empresa

## Anexo 12

**Comentários**

Comentários do Avaliado Teste

Comentários do Avaliador

**B** / *I* / U | **B** | **B** | **B** | **B** | **B** | **B** | Tamanho

## Anexo 13

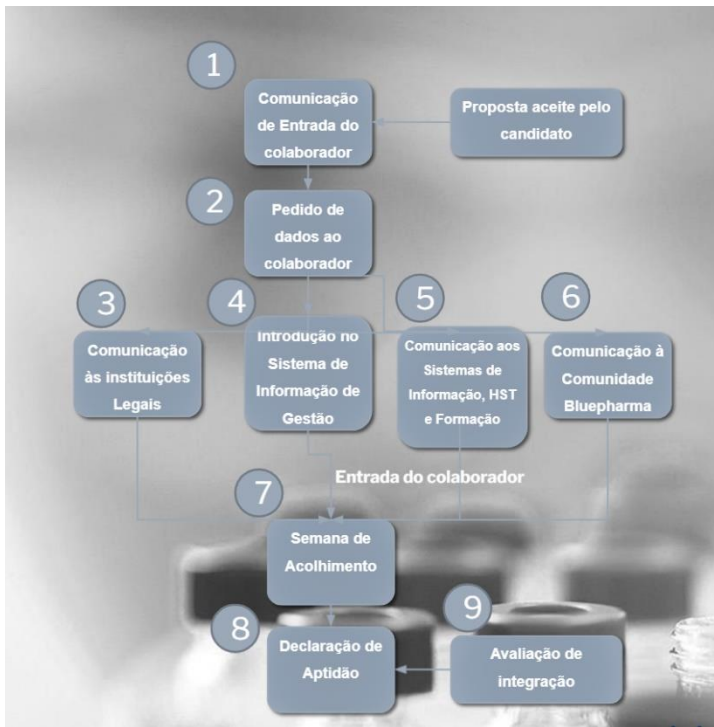
**Decisão Contratual**

Decisão

Observações

Contratar  
Renovar 6 meses  
Renovar 12 meses  
Rescindir  
Efetivar

## Anexo 14



## Anexo 15

Questionário de Acolhimento e Integração		Avaliação				
		1	2	3	4	5
A formação inicial abordou aspectos essenciais e permitiu-me adquirir competências						
O tutor contribuiu para a minha integração ao transmitir-me os valores da empresa, as atitudes e os comportamentos						
O tutor contribuiu para a minha integração ao transmitir-me as características da função						
O plano de integração permitiu-me conhecer as responsabilidades e tarefas da minha função						
Os colegas do departamento/setor foram colaborativos durante o meu período de integração						
O programa de integração permitiu identificar-me com a organização onde eu trabalho						
A duração do programa de integração permite-me estar preparado para um melhor desempenho da função						
O plano de integração permitiu-me desenvolver mais facilmente a relação com os meus colegas e chefias						
O plano de integração está adaptado às características de cada colaborador e respetiva função						
O plano de integração apresenta uma sequência correta que permitiu a minha aprendizagem						
O Manual de Acolhimento permitiu-me ter uma visão geral das normas, regras e procedimentos em vigor na Bluepharma						
Neste momento, enquanto colaborador Bluepharma, defino o meu nível de integração como:						
Sugestões e Melhorias						

## Anexo 16

Entrevista de Acolhimento e Integração	
1. Em que medida a formação inicial contribuiu para o desempenho da sua função? Que sugestões de melhoria apresenta?	
2. Qual considera ter sido a importância do Tutor neste período de Acolhimento e Integração?	
3. De que forma os seus colegas e chefia direta de Setor /Departamento foram colaborativos consigo durante este período?	
4. Quais as principais dificuldades percebidas durante o período de Acolhimento e Integração?	Page 2
5. Em que medida essas dificuldades condicionaram o seu dia-a-dia na empresa?	
4. Quais as principais dificuldades percebidas durante o período de Acolhimento e Integração?	Page 2
5. Em que medida essas dificuldades condicionaram o seu dia-a-dia na empresa?	
6. De que forma se sentiu apoiado pelos Recursos Humanos?	
7. Quais os pontos fortes e os pontos fracos da "cultura Bluepharma" experienciada?	