



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERISTÁRIO DE LISBOA

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

MESTRADO GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e Seleção na Universidade Lusófona de Lisboa: Diagnóstico Organizacional

Trabalho de Projeto apresentado a provas públicas para obtenção do grau de Mestre em Gestão Avançada de Recursos Humanos, orientado por Prof. Pedro Marques-Quinteiro Fernandes da Silva

LILIANA DE ALMEIDA MARTINHO, nº 22201915

2024
www.lusofona.pt



CENTRO UNIVERISTÁRIO DE LISBOA

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

MESTRADO GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

Recrutamento e Seleção na Universidade Lusófona de Lisboa: Diagnóstico Organizacional Versão Final

Trabalho de Projeto defendido em provas públicas na Universidade Lusófona,
Centro Universitário de Lisboa no dia 12/04/2024, perante o júri, nomeado pelo
Despacho de Nomeação n.º: 475/2024, de 23 de fevereiro de 2024, com a seguinte
composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Regina Maria da Cruz Queiroz (Por delegação do
Diretor de Curso)

Arguente: Prof.^a Doutora Nazaré de Jesus Gonçalves Pires Soares Marques

Orientador: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva defendida;

Liliana de Almeida Martinho, nº22201915

2024

Resumo

O processo de recrutamento e seleção desempenha um papel fundamental no sucesso e na eficiência de qualquer organização. Trata-se de uma atividade estratégica que visa atrair, avaliar e escolher os candidatos mais adequados para ocupar posições específicas dentro da empresa. Num cenário dinâmico e competitivo, a habilidade de recrutar e selecionar talentos é essencial para garantir a construção de equipas alinhadas com os objetivos organizacionais.

Desta forma, foi realizada uma metodologia qualitativa que inclui uma entrevista realizada à equipa do departamento de Gestão de Talento da Universidade constituída por três elementos.

Verificou-se que a Universidade enfrenta diversos desafios nos procedimentos de recrutamento e seleção, como por exemplo receção de candidaturas desajustadas e a dificuldade em encontrar perfis alinhados com as expectativas e necessidades da instituição. Neste sentido, foram feitas algumas propostas de melhoria que visam contribuir para alcançar os objetivos da instituição.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Talento, Recrutamento e Seleção, Ensino Superior, Ensino Privado.

Abstract

The recruitment and selection process plays a fundamental role in the success and efficiency of any organization. It is a strategic activity aimed at attracting, assessing and choosing the most suitable candidates to occupy specific positions within the company.

In a dynamic and competitive environment, the ability to recruit and select talent is essential to ensure that teams are built in line with organizational objectives.

The aim of this study is to carry out an organizational diagnosis of recruitment and selection at the Lusófona University. A qualitative methodology was therefore carried out, including an interview with the university's Talent Management department team, made up of three members.

It emerged that the University faces several challenges in its recruitment and selection processes, such as receiving unsuitable applications and the difficulty in finding profiles aligned with the institution's expectations and needs. To this end, a number of proposals for improvement have been made with the aim of contributing to the institution's objectives.

Key Words: Human Resources Management, Talent Management, Recruitment and Selection, Higher Education, Private Education.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Apresentação da Empresa	5
2.1. Organograma da Universidade Lusófona de Lisboa.....	7
3. Enquadramento Teórico	9
3.1. Conceito de Recrutamento e Seleção	9
3.2. Ética no Processo de Recrutamento e Seleção.....	11
3.3. Evolução de Recrutamento e Seleção.....	14
4. Método.....	16
5. Resultados	17
6. Análise SWOT	19
7. Propostas de Intervenção/ Melhoria	21
7.1. Otimização dos Canais de Recrutamento	21
7.2. Implementação de Ferramentas Tecnológicas.....	22
7.3. Processo contínuo de revisão dos critérios de seleção.....	22
7.4. Desenvolvimento de Programas de Estágios e Trainee	23
7.5. Progressão de Carreira	24
7.6. Benchmarking Internacional.....	25
8. Conclusão	27
9. Referências Bibliográficas.....	29
ANEXOS.....	33
ANEXO A	33

Índice de Figuras

Figura 1.....	8
---------------	---

Índice de Tabelas

Tabela 1	19
Tabela 2	26

1. Introdução

Em setembro de 2023, saiu uma notícia¹ no *Jornal de Negócios* que afirmava que o período após a pandemia trouxe novos conceitos para o mercado de trabalho, o que fez com que surgissem novas tendências, como por exemplo o *quiet quitting*. Este conceito é definido pela identificação da atitude em que o trabalhador exerce o esforço mínimo para manter o seu posto, sem superar expectativas. A partir deste conceito foi desenvolvida outra expressão denominada *quiet hiring*, que é um antagonismo.

Desta notícia pode retirar-se que o recrutamento e seleção tem vindo a adaptar-se e a evoluir à medida do tempo. O recrutamento e seleção de talentos é uma atividade de extrema relevância para qualquer instituição (Taylor & Collins, 2000).

O recrutamento e seleção são partes essenciais do processo de gestão de pessoas numa organização, envolvendo a identificação e escolha de profissionais adequados para preencher vagas disponíveis. Existem vários modelos de recrutamento e seleção que serão abordados ao longo deste projeto.

Este projeto assenta num diagnóstico organizacional aplicado aos processos de recrutamento e seleção na Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa. Esta Universidade tem um compromisso de longa data com a educação de alta qualidade, e o sucesso desse compromisso depende, em grande parte, das pessoas que compõem a comunidade académica. Desta forma, entender como a Universidade aborda o recrutamento e seleção de talentos é essencial para apreciar a sua cultura organizacional, a eficácia e o seu impacto na educação e na sociedade em geral.

Neste contexto, a procura por profissionais qualificados que possam contribuir para a excelência académica e administrativa é fundamental. A Instituição, conhecida pela sua dedicação à educação, depende de um processo de recrutamento e seleção eficiente para construir uma equipa talentosa e diversificada que atenda às suas necessidades e objetivos. Será necessário perceber e analisar as estratégias e práticas utilizadas para atrair e avaliar candidatos, garantindo que estejam alinhados com a missão, visão e valores da Instituição. Além disso, é também necessário verificar as competências e

¹ Rocheta R. (2023). Como funciona o novo processo de recrutamento “quiet hiring”? *Jornal de Negócios*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/c-studio/detalhe/como-funciona-o-novo-processo-de-recrutamento-quiet-hiring>

habilidades valorizadas pela Universidade, bem como os desafios específicos enfrentados na aquisição de talentos.

A elaboração dos resultados vai basear-se nas respostas à entrevista sobre as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela Universidade, que será realizada a colaboradores do departamento de gestão de talento durante o período de realização da parte inicial do trabalho, ou seja, durante o mês de novembro de 2023. Este trabalho tem como objetivo obter uma visão abrangente desses processos e destacar a importância crítica de atrair os melhores profissionais para o sucesso contínuo da Universidade Lusófona de Lisboa.

A metodologia é um termo que se refere ao conjunto de abordagens, práticas e processos usados para realizar uma pesquisa científica. Creswell (2010) define a metodologia como o conjunto de métodos, técnicas e procedimentos utilizados para recolher e analisar dados. O autor acredita que a escolha da metodologia adequada depende do tipo de pergunta de pesquisa que se pretende responder e dos dados que se pretende recolher. No presente trabalho será adotada a metodologia qualitativa através de uma entrevista semiestruturada. Creswell (2013) defende que a metodologia qualitativa é um processo interativo e reflexivo de recolha e análise de dados, que procura compreender e interpretar a complexidade dos fenómenos sociais, culturais e humanos, a partir das perspetivas dos participantes. Relativamente à entrevista semi diretiva, Bogdan e Biklen (1994) definem-na como uma conversa informal, mas orientada, entre o entrevistador e o entrevistado, em que o entrevistador tem uma listade perguntas ou tópicos para serem abordados, mas a ordem e a profundidade da conversa são determinadas pela interação entre os participantes.

A entrevista será realizada a algumas pessoas que trabalham no departamento de gestão de talento. Esta contém questões que podem levar o entrevistado a corresponder ao objetivo de analisar os processos de recrutamento e seleção na Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa e ajudar a responder às questões escolhidas, das quais:

1. Será que a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa tem estratégias de recrutamento que visem atrair talentos de diversas origens e regiões lusófonas, contribuindo para a diversificação da força de trabalho?
2. Será que a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa prioriza a qualificação académica dos candidatos, enfatizando critérios como diplomas, publicações académicas e experiência no seu processo de seleção?

3. Será que a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa procura candidatos que demonstrem capacidade de inovação e adaptação às mudanças no campo da educação?
4. Será que a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa adota estratégias não apenas para recrutar, mas também para reter talentos, de modo a manter uma equipa de professores e funcionários de alta qualidade a longo prazo?
5. Será que a Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa inclui a avaliação de habilidades comportamentais, como habilidades de comunicação e trabalho em equipa, no seu processo de seleção?

Neste sentido, a entrevista será transcrita para análise posterior, e seguirá um roteiro previamente elaborado, que abordará temas como a perceção dos entrevistados sobre as práticas de recrutamento e seleção.

A metodologia do presente trabalho vai ser elaborada de acordo com quatro fases, em que a primeira fase será dedicada à elaboração do resumo, introdução e da entrevista semiestruturada, com questões que estejam em sintonia com as perguntas formuladas. A segunda fase consiste numa revisão de literatura de modo a obter conhecimento mais aprofundado sobre o tema e elaboração do enquadramento teórico. A terceira fase é constituída pela análise dos dados que será realizada por meio da análise do conteúdo das entrevistas e permitirá a identificação de temas e categorias relevantes relacionados ao objeto de estudo. Por fim, a quarta e última fase será a elaboração dos resultados, análise SWOT, propostas de melhoria e conclusão. Os resultados serão apresentados através de um relatório, que incluirá uma análise descritiva dos dados obtidos, a identificação de tendências e padrões, e uma discussão sobre os processos de recrutamento de seleção na Universidade Lusófona de Lisboa.

Serão propostas sugestões e recomendações para a melhoria destas práticas, com base nos dados obtidos e na revisão de literatura realizada. A análise dos resultados obtidos a partir desta metodologia será uma análise de conteúdo narrativo. Ricoeur (1984) destaca a importância da análise narrativa como uma forma de compreender as ações humanas e os seus significados em diferentes contextos. Afirma ainda que é importante desvendar as sequências narrativas, a temporalidade, a causalidade e as transformações dos eventos.

Este estudo poderá contribuir para a melhoria das políticas relacionadas com os métodos de recrutamento e seleção. Ainda, o presente trabalho poderá ser utilizado como fundamento para investigações posteriores e para o avanço de estratégias mais efetivas e adequadas às necessidades destes processos. Desta forma, a metodologia apresentada neste trabalho será fundamental para a realização de uma pesquisa qualitativa rigorosa e confiável, capaz de fornecer conhecimentos relevantes e contribuir para o aprimoramento das práticas nos processos de recrutamento e seleção na Instituição.

2. Apresentação da Empresa: Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa

De acordo com Taylor (1962), uma universidade é um lugar onde a pesquisa desempenha um papel central, e o conhecimento é produzido, testado e transmitido.

Acredita na importância da pesquisa académica na universidade. Newman (1852) defende a visão de uma universidade como um local de educação que não apenas se concentra na formação de profissionais, mas também na formação do carácter e no desenvolvimento da mente. Destaca ainda a importância de um ensino liberal e da procura do conhecimento pelo seu próprio valor.

A Universidade Lusófona de Lisboa é uma instituição de ensino superior localizada na capital de Portugal, conhecida pela sua longa tradição académica e pelo compromisso com o ensino, pesquisa e extensão da qualidade. Fundada em 1987, a Universidade tem se destacado como uma das principais Instituições de ensino do país e da comunidade lusófona, composta por países que falam a língua portuguesa.

Através de uma entrevista² realizada em março de 2023, Professor Doutor Manuel Damásio, Presidente do Conselho de Administração da Cofac, afirma que *“o objetivo deste era dar soluções ao baixo nível de Educação Superior e expandir a formação académica superior com a criação de diferentes licenciaturas nas áreas de gestão e ciências humanas para tentar combater a escassa falta de áreas de estudo”*.

Esta Instituição oferece uma ampla variedade de programas de licenciaturas, mestrados, doutoramento e pós-graduações em diversas áreas do conhecimento, desde humanidades e ciências sociais até tecnologia e ciências naturais. O corpo docente é composto por professores altamente qualificados, o que proporciona um ambiente académico que favorece o desenvolvimento de habilidades e a procura pelo conhecimento.

Além disto, a Universidade promove uma abordagem interdisciplinar na educação, incentivando os alunos a explorarem várias disciplinas e a desenvolverem uma visão abrangente do mundo. No entanto, em tempos, verificou-se que o grande desafio *“foi levar por diante um projeto educativo que respondesse às necessidades do país e à*

² D. Manuel (2023). Universidade Lusófona: Uma história de sucesso que se iniciou há 30 anos. *Universidade Lusófona*. Disponível em: <https://www.ulusofona.pt/noticias/ulusofona-uma-historia-de-sucesso>

vontade das pessoas, e que, ainda hoje há resistência, de uma parte conservadora, aos cursos de áreas mais criativas e artísticas".

A pesquisa desempenha um papel significativo na missão da Universidade Lusófona, pois apoia projetos de pesquisa inovadores nas mais variadas áreas, desde as ciências naturais até às humanidades. Esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento e tem impacto tanto na comunidade académica quanto na sociedade em geral.

Além do compromisso com a excelência académica, também valoriza a internacionalização e a colaboração com instituições de todo o mundo. Este facto é refletido nos acordos de *erasmus* de estudantes e parcerias de pesquisa com universidades estrangeiras, o que enriquece a experiência educativa dos alunos.

A infraestrutura da universidade é moderna e abrangente, oferecendo aos estudantes recursos e instalações de alta qualidade. A localização da Instituição em Lisboa proporciona um ambiente inspirador para a aprendizagem, com fácil acesso a museus, bibliotecas, eventos culturais e muitos outros recursos.

A Universidade Lusófona de Lisboa é uma instituição de ensino superior de prestígio que se destaca pelo compromisso com a qualidade de ensino, pesquisa inovadora e promoção da cultura lusófona. Desempenha um papel fundamental no cenário académico de Portugal e da comunidade lusófona, preparando os alunos para um futuro de sucesso nas suas respetivas áreas de atuação e contribuindo para o avanço do conhecimento e da sociedade como um todo.

As perspetivas futuras do Presidente do Conselho de Administração da Cofac são otimistas e desafiadoras, sustentando a convicção de que é essencial dar seguimento ao trabalho realizado pela Universidade Lusófona. Afirmar ainda que: *"Os sucessos trazem uma grande satisfação, mas o progresso é contínuo. Apesar do desenvolvimento atual, procura-se sempre estar mais a frente no futuro"*.

2.1. Organograma da Universidade Lusófona de Lisboa

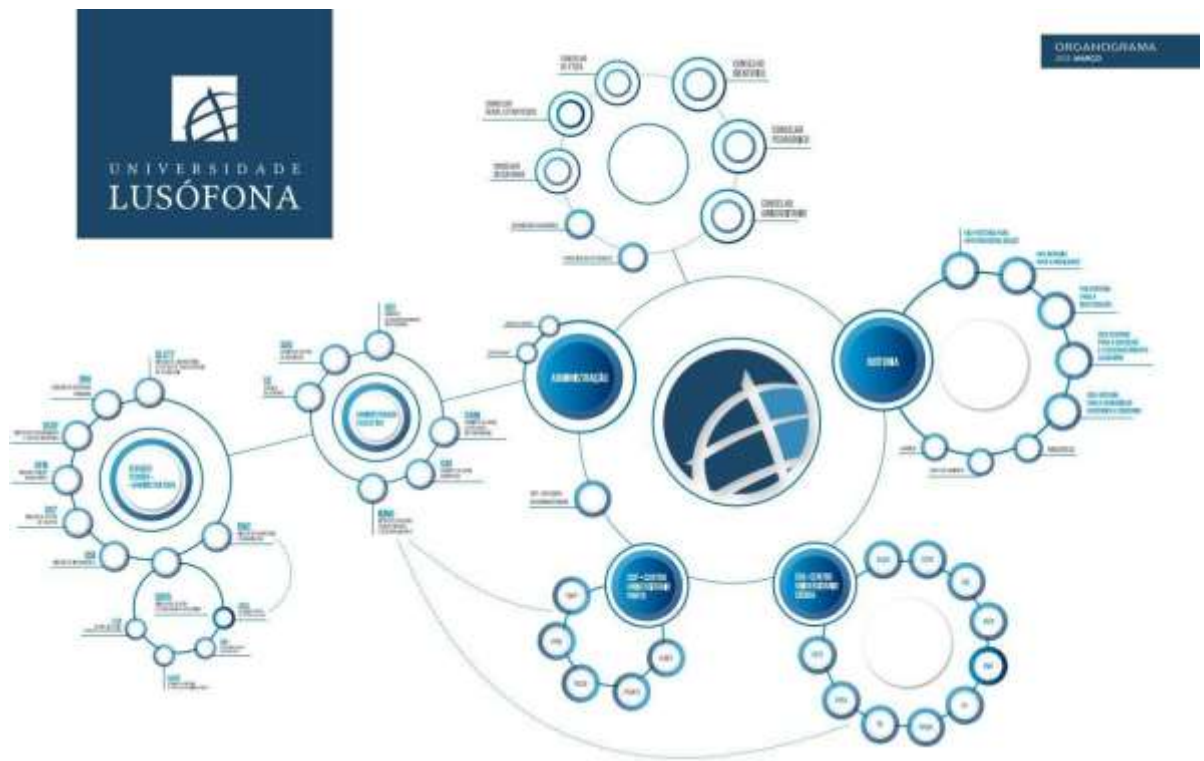


Figura 1. Organograma Universidade Lusófona

Fonte: Universidade Lusófona (2023)

O organograma da Universidade Lusófona é considerado um organogramamisto, que é o mais utilizado em empresas com muitos colaboradores. O organograma misto nas empresas é uma abordagem que combina elementos de diferentes estruturas organizacionais, como a hierárquica, mista e em rede.

Mintzberg (1993) explora diferentes configurações organizacionais. Acredita na ideia de que as organizações podem adotar estruturas mistas, adaptando-se às circunstâncias e à complexidade do ambiente. Afirmar ainda que é de grande importância reconhecer que não há uma estrutura organizacional única que sirva para todas as situações. A escolha da estrutura ideal depende de diversos fatores, incluindo o ambiente externo, a tecnologia, a cultura organizacional e as estratégias da empresa (Mintzberg, 1993).

O autor acredita que organogramas mistos ou híbridos, que combinam elementos de diferentes estruturas, podem ser eficazes em determinados contextos. Mintzberg (1993) destaca que a flexibilidade e a capacidade de adaptação são cruciais para o sucesso de qualquer estrutura organizacional. Portanto, um organograma misto pode ser adequado

quando a complexidade do ambiente ou das operações exige uma abordagem mais flexível, combinando, por exemplo, elementos de estruturas hierárquicas e matriciais.

Galbraith (2002) também acredita que os organogramas mistos oferecem vantagens significativas ao permitir a combinação de diferentes linhas de autoridade. Esta abordagem oferece maior flexibilidade, permitindo que a empresa responda de maneira mais eficaz às mudanças no ambiente e à procura específica de projetos ou produtos. O autor destaca que a estrutura matricial, como um tipo de organograma misto, pode melhorar a comunicação e a coordenação entre diferentes partes da organização. Para além disso, esta abordagem pode promover a especialização, uma vez que as equipas podem ser formadas por especialistas de diferentes áreas. Por outro lado, Galbraith (2002) também reconhece que os organogramas mistos não são isentos de desafios. Aponta para questões como a complexidade na gestão, o potencial de conflitos de autoridade e a necessidade de um sistema de gestão claro para garantir que a estrutura matricial funcione efetivamente.

Na mesma linha de pensamento, Handy (2007) também enfatiza a importância da agilidade organizacional e da capacidade de adaptação. Afirma que as organizações bem-sucedidas devem ser capazes de se ajustar rapidamente a mudanças no ambiente de negócios, o que muitas vezes requer estruturas mais flexíveis e adaptáveis.

3. Enquadramento Teórico

3.1. Conceito de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é um dos mais controversos dentro de uma organização devido ao impacto que pode causar. Pode contribuir e ajudar a organização a alcançar os objetivos ou pode ter o efeito contrário.

Chiavenato (2014) define o recrutamento como um conjunto de métodos e práticas destinado a atrair candidatos com potencial qualificado e habilidades adequadas para assumir posições dentro da estrutura organizacional. O autor afirma que o recrutamento é o primeiro passo no processo de aprovisionamento de recursos humanos e tem como finalidade criar uma reserva de talentos a partir do qual a organização pode selecionar os candidatos mais adequados.

Chiavenato (2014) define ainda a seleção como *"um processo de comparação entre as especificações do cargo e as características dos candidatos"*. Acredita que a seleção envolve a seleção dos indivíduos mais apropriados às exigências do cargo e à cultura da organização, a fim de preencher as vagas de forma eficaz.

Estes conceitos trazem algumas divergências entre os autores, como por exemplo Taylor e Collins (2000) e Salgado, Moscoso e Lado (2005).

Taylor e Collins (2000) acreditam que o recrutamento é um grupo de ações que uma organização executa com a finalidade de identificar um tipo de candidatos, atraí-los para a empresa e retê-los nem que seja a curto prazo.

Por outro lado, de acordo com Salgado, Moscoso e Lado (2005), o recrutamento pode ser considerado um procedimento que as empresas utilizam para atrair colaboradores e ocupar as posições de trabalho que estão disponíveis.

Relativamente ao processo de seleção, existe um maior acordo para a definição deste conceito entre os autores. Rocha (2007) acredita que a seleção é um processo pelo qual se determina o indivíduo ideal para assumir a vaga disponível na organização.

Na mesma linha de pensamento, Caetano (2007) elaborou uma definição mais detalhada, mas muito idêntica à do autor anterior: acredita que a seleção de recursos humanos é percebida como a escolha do profissional adequado para a função específica, ou seja, a

identificação dos candidatos recrutados que melhor se encaixam nos cargos disponíveis na empresa. A finalidade é igualar ou elevar a eficiência e o desempenho organizacional.

Relativamente ao recrutamento, identificam-se três tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto. De acordo com Cook (2004), o recrutamento interno ocorre dentro da própria organização, envolvendo os colaboradores existentes, enquanto o recrutamento externo ocorre ao encontrar candidatos externos à empresa, tornando o processo acessível a todos os interessados que não fazem parte da equipa interna.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2003), acreditam que existem três abordagens para efetuar o recrutamento interno: designação direta (nomeação de um colaborador da empresa para preencher uma posição vaga), concurso interno (divulgação da vaga aos colaboradores através de anúncios, incentivando-os a candidatarem-se dentro de um período de tempo definido) e a recomendação (complementa o concurso interno, contando com as sugestões dos colaboradores sobre um colega que pensem ser adequado para o cargo disponível).

Câmara et al. (2003) mencionam também algumas modalidades de recrutamento externo, ou seja, a empresa pode escolher entre recrutar diretamente ou de forma indireta (por meio de serviços especializados externos, tais como terceirização ou agências de recrutamento).

Conforme indicado por Caetano e Vala (2007), o recrutamento combinado surge como uma possibilidade de superar as desvantagens de escolher exclusivamente o recrutamento interno ou externo. Neste sentido, este tipo de recrutamento pode ocorrer por meio de diversas abordagens, destacando-se as seguintes:

- A distribuição das vagas existentes entre candidatos internos e externos, com 50% das vagas destinadas a cada grupo (concurso condicionado);
- Priorizar o recrutamento interno, seguido pelo recrutamento externo, que só ocorrerá se ainda houver vagas disponíveis (concurso condicionado);
- Candidatos internos e externos selecionados têm oportunidades iguais, sem que a avaliação seja influenciada.

De acordo com Rocha, Rocha e Duran (2008), as vantagens do recrutamento interno assentam no facto de não existirem gastos em anúncios e por este motivo não se torna tão dispendioso. É um processo mais rápido e motivador para os funcionários. Por outrolado, Rocha et al. (2008) acreditam que existe uma limitação de pessoas e ideias novas para a organização e pode gerar um conflito de interesses entre colegas e chefias.

Relativamente ao recrutamento interno, para Pontes (2001) a grande vantagem assenta na renovação de ideias e de pessoas e, a desvantagem nos prejuízos culturais para a organização.

Por fim, no que diz respeito ao recrutamento misto, Araújo (2006) acredita que este oferece oportunidades tanto para aqueles que fazem parte da organização (interno) quanto para os que estão fora dela (externo) e, motiva os membros da equipa, pois mesmo competindo com o mercado externo, têm a oportunidade de progredir na carreira. No entanto, o autor refere que é um tipo de recrutamento mais dispendioso.

3.2. Ética no Processo de Recrutamento e Seleção

A etimologia da palavra ética vem da palavra grega *ethos*, que significa modo de ser, carácter. Também pode ser interpretada da seguinte forma: o costume do qual se origina a palavra moralidade.

A ética constitui uma disciplina filosófica dedicada à análise dos valores e princípios morais que guiam o comportamento. Ao longo dos séculos, muitos autores contribuíram para o desenvolvimento da ética, e as suas definições variam de acordo com as diferentes correntes filosóficas.

Para Aristóteles (2003), a ética baseia-se na procura da felicidade, que é alcançada por meio da prática das virtudes. Segundo o filósofo, a virtude é um hábito que se adquire por meio da repetição de boas ações, e a conduta virtuosa é aquela que procura o equilíbrio entre o excesso e a falta em relação às paixões humanas.

Na perspetiva de Kant (2005) a ética está na razão. As ações humanas devem ser avaliadas de acordo com a intenção do agente. Para Kant, a ação moral é aquela que é realizada por dever, independentemente das suas consequências, e que pode ser

universalizada, ou seja, que pode ser adotada como regra geral para todos os seres racionais.

Bentham (1968) é conhecido por ter desenvolvido o utilitarismo, que é uma corrente ética que defende que as ações devem ser avaliadas de acordo com a sua capacidade de produzir felicidade ou prazer para o maior número de pessoas possível. Segundo o filósofo, a ética deve ser baseada na procura do bem-estar coletivo, e as decisões devem ser tomadas com base em cálculos racionais.

Por fim, Nietzsche (1978) é conhecido por ter desenvolvido uma ética que valoriza a afirmação da vida e a superação dos valores tradicionais. Para Nietzsche, a moralidade é uma criação humana que procura reprimir a força vital e limitar a liberdade individual. A ética nietzschiana, por outro lado, procura a transvaloração dos valores, ou seja, a criação de novos valores que permitam a afirmação da vida de maneira plena.

A ética empresarial é uma área de estudo da ética aplicada que se concentra em questões éticas que surgem no contexto dos negócios e das empresas. De acordo com Crane e Matten (2016), a ética empresarial pode ser definida como "o estudo da conduta empresarial e dos valores relacionados, princípios e normas que governam as decisões e ações empresariais".

De acordo com Velasquez *et al.* (2017), existem três ramos principais da ética empresarial: a ética descritiva que descreve como as empresas realmente se comportam e como os indivíduos dentro das organizações tomam decisões éticas; a ética normativa que prescreve como as empresas se devem comportar e como os indivíduos dentro das organizações devem tomar decisões éticas e a ética aplicada que se concentra em questões éticas específicas que surgem no contexto dos negócios e das empresas, como responsabilidade social corporativa, ética ambiental, ética de marketing e ética de recursos humanos.

Carroll (1979) acredita na ética empresarial como responsabilidade social corporativa, que pode ser definida como a responsabilidade social corporativa da empresa em lidar com os interesses dos seus acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e o meio ambiente.

Ferrell, O. C. *et al.* (2017) afirmam que a ética é como valores empresariais, ou seja, a ética empresarial é um conjunto de valores que guiam as ações de uma empresa,

incluindo a honestidade, integridade, transparência, confiança, respeito, justiça e responsabilidade.

Na perspectiva de Treviño e Nelson (2020), a ética empresarial pode ser definida como o cumprimento de leis e regulamentos que regem as atividades comerciais de uma empresa, incluindo a proteção dos direitos dos consumidores, trabalhadores, meio ambiente e concorrência.

A ética empresarial pode também ser definida como o conjunto de regras de comportamento que governam as conexões entre empresas, incluindo a ética de concorrência, ética de negociação, ética de publicidade e ética de privacidade (Velázquez, 2006).

De acordo com Bueno (1999), é essencial que o selecionador alcance o sucesso através da visão estratégica em relação aos negócios e que compreenda os movimentos socioculturais, políticos e económicos que ocorrem mundialmente. O selecionador, ao comprometer-se com o futuro, deve estar ciente das principais tendências mundiais, procurando talentos competitivos para integrar a organização.

Existem diversas ferramentas que são utilizadas ao longo do processo de recrutamento e seleção, como por exemplo, testes psicológicos, técnicos, dinâmicas de grupo e entrevistas coletivas. No entanto, é essencial que todas estas atividades estejam alinhadas às normas e valores da empresa, visando uma conduta ética durante o processo.

O conceito de ética neste contexto, segundo Bueno (1999), está relacionado à verdade, mas surge a questão: verdade da empresa ou do candidato? Face a estas ambiguidades, existem leis constitucionais que as empresas devem obedecer, proporcionando apoio aos candidatos que enfrentam qualquer forma de preconceito ou discriminação. Uma medida a ser tomada para evitar este tipo de situações é a ausência de solicitação de dados pessoais como a idade e o género.

Outra questão ética depara-se com a contratação de um candidato colaborador numa empresa concorrente. Neste caso e segundo as diretrizes de Moreira (2002), é fundamental que, ao identificar a participação de um funcionário de um concorrente num processo seletivo, a empresa encarregada da seleção adote medidas preventivas. Essas medidas devem ser comunicadas por escrito e incluir os seguintes pontos:

- Expressar a falta de interesse e recusar a divulgação de dados ou informações sobre o concorrente, assim como as suas práticas, tecnologias e estratégias;
- Informar claramente ao candidato aprovado que sua aprovação baseou-se em conhecimentos, experiências e características pessoais relevantes para o cargo;
- Estabelecer a expectativa de que, ao ser selecionado, o colaborador notificará o seu empregador atual sobre a contratação, revelando o nome da empresa para a qual passará a trabalhar.

Portanto, para que uma empresa demonstre comportamento ético no recrutamento e seleção, Moreira (2002), argumenta que, a fim de tomar decisões éticas, a organização deve aderir a certos princípios, tais como: obedecer rigorosamente à legislação, ou seja, contratos e acordos, e respeitar os direitos dos colaboradores; seguir o princípio da igualdade, garantindo um tratamento homogêneo para todos; abolir práticas abusivas contra os funcionários; aplicar critérios de avaliação de desempenho que sejam claros e justos; evitar que preconceitos ou discriminações influenciem qualquer decisão dentro da organização. Ao agir em conformidade com estes princípios, a organização demonstra respeito aos seus colaboradores, à sociedade e, ao mesmo tempo, é bem sucedida através de uma evolução contínua.

3.3. Evolução de Recrutamento e Seleção

Peretti (2007) propõe uma estruturação de dez fases para o processo de Recrutamento e Seleção. Estas fases incidem: na definição das imprescindibilidades de recrutamento; avaliação da possível abertura de vaga; estabelecimento do cargo, envolvendo a verificação detalhada da posição e das medidas de recrutamento; exploração interna, identificando previamente, dentro da organização, candidatos adequados para ocupar a vaga livre, como medida de diminuição das despesas no processo de Recrutamento e Seleção; exploração externa, que envolve a avaliação comparativa dos indivíduos pertencentes e não pertencentes à organização para enriquecer a empresa com novos talentos; seleção de candidaturas, envolvendo a análise geral de todas as candidaturas de modo a anular aquelas que não atendem aos critérios estabelecidos; utilização de questionários para obter informações adicionais sobre os candidatos considerados; condução de entrevistas, com o propósito de comunicar aos

candidatos informações sobre a vaga e a empresa; realização de avaliações, com o objetivo de identificar forças e fraquezas e características essenciais à função para cada candidato; tomada de decisão, envolvendo a introdução dos candidatos escolhidos à chefia.

Com a evolução da tecnologia, surgiu o conceito de E-Recrutamento que se tornou uma técnica de recrutamento recorrente nas organizações atuais, aproveitando a tecnologia para facilitar o processo de seleção de candidatos. Muitos autores abordaram os benefícios e desafios associados ao e-recrutamento. As grandes vantagens deste tipo de recrutamento assentam na eficiência deste, em termos de poupança de tempo e recursos pois esta capacidade pode resultar na economia de custos para as organizações; acesso a talentos globais, permitindo que as organizações alcancem um leque mais amplo de candidatos, que pode ser particularmente benéfico em setores onde a competição por habilidades específicas é intensa.

Por outro lado, o E-Recrutamento traz desafios de seleção e qualidade porque a ausência de interação presencial pode dificultar a avaliação completa das habilidades e personalidade do candidato. Existem ainda algumas preocupações sobre o potencial algorítmico no E-Recrutamento, onde algoritmos podem reproduzir preconceitos existentes. Barocas, S *et al.* (2016) discutem a importância de garantir que as práticas de E-Recrutamento sejam justas e não discriminatórias.

Dessler (2011) destaca a importância das entrevistas como um método essencial de seleção. O autor acredita que as entrevistas oferecem uma oportunidade valiosa para avaliar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também a sua adequação cultural à organização. As entrevistas permitem uma interação pessoal que pode revelar características comportamentais, atitudes e habilidades interpessoais. As entrevistas podem ainda ajudar os entrevistadores a identificar características individuais dos candidatos que podem não ser facilmente capturadas por outros métodos de avaliação. Isto pode incluir traços de personalidade, motivações e estilo de comunicação (Dessler, 2011).

4. Método

Neste capítulo será apresentado o método utilizado para conduzir este projeto de pesquisa sobre recrutamento e seleção na Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa. O foco central do estudo recaiu sobre a realização de uma entrevista semiestruturada, direcionada a três colaboradores do departamento de Gestão de Talento.

A escolha da entrevista semiestruturada como método de recolha de dados fundamentou-se na necessidade de obter informações detalhadas e contextualizadas sobre as práticas de recrutamento e seleção na referida instituição de ensino. Este método proporcionou flexibilidade, permitindo a exploração aprofundada de tópicos relevantes.

A amostra assenta nas pessoas que se disponibilizaram para responderem à entrevista que foram três colaboradores do departamento de Gestão de Talento da Universidade Lusófona e que elaboraram as respostas em conjunto. A escolha destes profissionais baseou-se na sua experiência e papel central nas atividades de recrutamento e seleção, visando capturar uma perspetiva abrangente e especializada.

A entrevista foi conduzida de forma virtual, via email e o guião da mesma encontra-se disponível no Anexo A.

As perguntas foram elaboradas com base em revisões bibliográficas, considerando as melhores práticas do setor e as particularidades da Universidade Lusófona. A abordagem semiestruturada permitiu a adaptação das perguntas da entrevista, possibilitando a exploração de temas emergentes.

As respostas obtidas foram transcritas e analisadas utilizando métodos qualitativos. A análise de conteúdo foi aplicada para identificar padrões, tendências e *insights* relevantes relacionados ao processo de recrutamento e seleção na universidade.

O projeto seguiu padrões éticos rigorosos, garantindo o anonimato dos participantes e o uso responsável das informações recolhidas. Todos os envolvidos foram informados sobre os objetivos da pesquisa e deram o seu consentimento informado para participar.

5. Resultados

Estes resultados foram obtidos através da entrevista semiestruturada realizada à equipa de Gestão de Talento da Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa. Esta entrevista foi enviada via email em meados de novembro de 2023.

Os resultados da entrevista revelam um panorama abrangente das estratégias de recrutamento e seleção na Universidade Lusófona de Lisboa. A instituição visa atrair os melhores candidatos para preencher as posições disponíveis, com foco *"no recrutamento internacional de docentes, investigadores e staff não académico"*.

No que diz respeito à definição de requisitos e critérios para as vagas de emprego, a colaboração entre diversos departamentos, como serviços, direção, unidades organizacionais e a Direção de Gestão de Talento (DGT), é fundamental. Estes critérios, que incluem formação académica, experiência profissional, competências técnicas e interpessoais, certificações e conhecimento institucional, são estabelecidos para garantir a eficiência dos candidatos nas funções e contribuir para os objetivos da Universidade.

O processo comum de recrutamento abrange diversas etapas, das quais:

"1. anúncios de emprego. Para recrutamento externo utilizamos essencialmente o website institucional, sites de emprego nacionais e internacionais, redes sociais. Para recrutamento interno recorremos ao website institucional, intranet, email institucional, moodle.

2. Avaliação de currículos de candidaturas espontâneas e verificação da adequação a posições que estejam abertas.

3. Implementação de programas de estágio e trainee em algumas áreas académicas e ao nível da investigação."

A avaliação inicial dos candidatos ocorre principalmente por meio de triagem curricular, seguida de entrevistas comportamentais e técnicas conduzidas pela DGT e pelos responsáveis dos departamentos. Os critérios fundamentais de seleção variam de acordo com a posição, considerando qualificações, experiência, competências, adequação à cultura organizacional e potencial de crescimento.

A Universidade Lusófona demonstra um compromisso com a diversidade e inclusão, implementando um *"Plano de diversidade e inclusão que entre outras preocupações*

abrange o recrutamento e seleção. Existe uma Comissão que integra elementos que foram nomeados para garantir o cumprimento deste plano e das suas diretrizes. A DGT por seu lado tem o cuidado de conduzir os processos de recrutamento de forma ética, não solicitando dados pessoais que possam induzir a discriminação como idade, sexo, género, entre outros e tentando corrigir todo e qualquer desvio que possa surgir por parte dos envolvidos no processo".

A instituição enfrenta desafios, como o aumento do número de candidaturas desajustadas e a dificuldade em encontrar perfis adequados. A avaliação da eficácia das estratégias é feita por meio de métricas como o número de processos, candidaturas, entrevistas e taxa de rotatividade.

A Universidade procura constantemente melhorias, com relatórios anuais, indicadores de desempenho e medidas corretivas. *"Anualmente é preparado o relatório de atividades realizadas no ano anterior e indicados os KPI's e o seu cumprimento e o Plano de atividades para o ano seguinte. São tomadas medidas corretivas e de melhoria de procedimentos. No âmbito do recrutamento e seleção de docentes/investigadores, que decorre cada vez mais com um âmbito internacional, foram recentemente definidos parâmetros validados a nível Europeu, no âmbito de uma atividade do FILMEU, e utilizando e testando as melhores práticas nesta matéria".*

Os planos futuros do departamento de Gestão de Talento incluem a *"melhoria contínua e homogeneização de procedimentos em todas as IES do ensino Lusófona tanto a nível de recrutamento de staff não académico como a nível de recrutamento de docentes e investigadores".*

6. Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Recrutamento Internacional: O empenho no recrutamento internacional para docentes, investigadores e staff não académico amplia a diversidade e traz diferentes perspetivas para a Universidade. Critérios Claros: A definição clara de requisitos e critérios, incluindo formação, experiência e competências, proporciona uma base sólida para avaliação dos candidatos. Diversidade Inerente: A Universidade, desde a sua fundação, possui uma diversidade intrínseca no corpo discente e docente.	Desajuste de Candidaturas: O aumento de candidaturas desajustadas pode sobrecarregar o processo e dificultar a identificação de perfis adequados. Desafio na Resposta às Expectativas: A dificuldade em atender eficazmente às expectativas dos candidatos pode afetar a reputação da Universidade como empregador.
Oportunidades	Ameaças
Digitalização e Inteligência artificial: A aposta na digitalização e Inteligência Artificial oferece oportunidades para modernizar os procedimentos, melhorar a eficiência e acompanhar tendências emergentes no recrutamento. Diversificação Contínua: A evolução na forma como a comunidade académica lida com a diversidade sugere uma oportunidade para fortalecer ainda mais a representatividade.	Volume Crescente de Candidaturas Desajustadas: O número crescente de candidaturas desajustadas pode ser uma ameaça à eficiência do processo e à capacidade de encontrar perfis adequados. Concorrência por Talentos: A dificuldade em encontrar perfis ajustados pode intensificar a competição por talentos qualificados.

Tabela 1. Análise SWOT

A análise SWOT revela uma visão abrangente das práticas de recrutamento e seleção na Universidade Lusófona de Lisboa. A estratégia de recrutamento internacional destaca-se como uma força significativa, contribuindo para a diversidade e a aquisição de talentos globais e os critérios claros para as vagas de emprego estabelecem uma base sólida, garantindo que os candidatos atendam aos requisitos mínimos para desempenhar

eficientemente as suas funções. Ainda nas forças, a diversidade intrínseca, tanto no corpo discente quanto docente, destaca a universidade como um ambiente inclusivo.

Relativamente às fraquezas, o aumento das candidaturas desajustadas representa uma fraqueza, exigindo esforços adicionais na triagem para identificar perfis adequados e a dificuldade em atender às expectativas dos candidatos, pode impactar a satisfação e o interesse dos potenciais colaboradores na universidade.

No que diz respeito às oportunidades, a exploração da digitalização e a Inteligência Artificial para modernizar procedimentos, indica uma direção promissora para melhorar a eficiência e a eficácia do processo e, a continuação da evolução na gestão da diversidade oferece oportunidades para reforçar a imagem da Universidade como líder em inclusão e representatividade.

Por fim, relativamente às ameaças, o volume crescente de candidaturas desajustadas pode ser considerado também uma ameaça à eficiência operacional e à capacidade de encontrar talentos qualificados e a concorrência de talentos qualificados representa uma ameaça, especialmente considerando os desafios em encontrar perfis ajustados.

7. Propostas de Intervenção/ Melhoria

A Universidade Lusófona – Centro Universitário de Lisboa, como instituição de ensino superior, enfrenta desafios específicos nos processos de recrutamento e seleção, como verificado através do capítulo que diz respeito aos resultados. Desta forma, neste capítulo, serão realizadas propostas de melhoria de alguns procedimentos de forma a avançar para além da análise diagnóstica. Procura-se não apenas identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento, mas também desenvolver estratégias concretas que possam ser implementadas para otimizar o recrutamento e a seleção de talentos.

7.1. Otimização dos Canais de Recrutamento

A partir dos resultados da entrevista à equipa de Gestão de Talento da Universidade Lusófona de Lisboa sobre o panorama atual do recrutamento e seleção pôde verificar-se alguns pontos fracos que podem ser melhorados, nomeadamente os canais de recrutamento.

A otimização destes canais numa ótica de explorar novas estratégias em recrutamento internacional, poderia atrair uma vertente de candidatos mais diversificados. Esta medida poderia ser realizada através de parcerias com instituições estrangeiras, assim como através de participações em feiras de emprego internacionais e divulgações nas plataformas profissionais uma vez que têm visibilidade internacional.

Uma pesquisa dirigida por Jobvite (2016) revela que as empresas estão a intensificar progressivamente a presença no digital, com notoriedade na alocação de recursos. Cerca de 60% dos investimentos direcionam-se a sites corporativos, 29% são destinados a redes sociais, e 19% concentram-se em plataformas móveis. Neste contexto, o ecossistema digital emerge como o canal predominante e de maior impacto na atração de candidatos, representando 54% das preferências dos recrutadores, conforme indicado pelo estudo da MRINetwork (2017).

Breaugh (2013), na sua análise, observou que a utilização das redes sociais para recomendar novas contratações produz melhores resultados antes da contratação do que a utilização de anúncios de emprego para o recrutamento de candidatos.

7.2. Implementação de Ferramentas Tecnológicas

Na mesma linha de pensamento, seria necessário a implementação de ferramentas tecnológicas para impulsionar a eficiência, a inovação e competitividade, reforçar as métricas de avaliação da eficácia das estratégias de recrutamento e facilitar a adaptação num ambiente em constante mudança. Esta medida pode incluir sistemas de acompanhamento de candidatos mais avançados, entrevistas online e análise de dados para identificar os padrões de sucesso e melhorar a qualidade das contratações e a satisfação dos candidatos.

Um dos benefícios fundamentais derivados da adoção da tecnologia é a ampliação do acesso a um conjunto mais vasto e diversificado de talentos. Os recursos online possibilitam que as organizações tenham acesso a candidatos provenientes de diversos pontos geográficos, proporcionando uma expansão significativa das opções de recrutamento. Isto, por sua vez, simplifica a tarefa de localizar profissionais com competências e/ou experiências específicas (Lima, 2018).

A inclusão da tecnologia no processo de recrutamento e seleção apresenta diversos benefícios: a automatização de funções, a verificação de informações e as entrevistas online contribuem para aprimorar a eficácia, a certeza e a amplitude dos procedimentos. Estes elementos possibilitam uma escolha mais ágil e exata dos candidatos, poupando tempo e recursos para as organizações (Froehlich, Silva, 2014).

7.3. Processo contínuo de revisão dos critérios de seleção

À medida que os objetivos estratégicos da universidade evoluem, é crucial que os critérios de seleção estejam alinhados com esses mesmos objetivos, desta forma, outra proposta de melhoria seria o estabelecimento de um processo contínuo de revisão dos critérios de seleção. Ao garantir que os critérios sejam relevantes e atualizados, a Universidade aumenta a probabilidade de selecionar candidatos que atendam não apenas às necessidades imediatas, mas que também possuam o potencial de contribuir significativamente para a instituição no longo prazo e seria uma prática essencial para garantir que o processo de recrutamento fosse alinhado com as necessidades atuais, estratégias organizacionais e padrões éticos, promovendo a eficácia e a qualidade nas contratações da Universidade Lusófona de Lisboa. Esta medida poderia ser

implementada através de feedback constante dos departamentos e da análise das tendências na área do ensino.

Segundo Chiavenato (2014), o mercado de trabalho é caracterizado pela dinâmica constante, sujeito a mudanças contínuas e transformações. As condições estruturais e conjunturais desse mercado têm impacto direto nas práticas de Gestão de Pessoas das empresas (Chiavenato, 2014, p.94). De acordo com a análise do autor, quando o mercado de trabalho apresenta uma oferta elevada de oportunidades de emprego, as organizações enfrentam a escassez de recursos humanos, uma vez que há uma falta de candidatos para preencher as posições disponíveis. Isto ocorre devido ao fato das oportunidades de trabalho superarem a procura. Por outro lado, quando o mercado de trabalho está em alta procura, as empresas deparam-se com um cenário em que os recursos humanos são mais acessíveis. Nesse contexto, há uma competição intensificada por empregos devido à limitação de vagas disponíveis.

Ainda, de acordo com Melo e Machado (2015, p.93), uma escolha inadequada durante o processo de seleção não gera apenas despesas relacionadas ao recrutamento, formação e remuneração de um funcionário não qualificado, mas também acarreta custos adicionais devido à repetição dos procedimentos até a escolha adequada ser efetuada.

Desta forma, torna-se essencial que as organizações adaptem os processos de recrutamento e seleção estrategicamente.

7.4. Desenvolvimento de Programas de Estágios e Trainee

A visão de alguém externo à empresa, ou mesmo de outra indústria, pode resultar em diversas conquistas. Isto aplica-se especialmente a programas de estágio bem conduzidos. A atração de estudantes que não têm uma perspectiva interna da empresa proporciona uma oportunidade valiosa para incorporar novas visões e opiniões que podem enriquecer planos e estratégias. Para otimizar o potencial destes benefícios, é crucial envolver os estagiários em sessões de brainstorming, incentivando-os a expressar e desenvolver as suas ideias. Este processo é particularmente apreciado pelos estagiários, resultando em uma situação vantajosa para ambas as partes.

Adicionalmente, os estágios proporcionam às empresas uma oportunidade de identificar e avaliar jovens talentos antes mesmo de considerá-los para posições permanentes. Isto permite que as organizações construam relacionamentos com potenciais futuros colaboradores.

O desenvolvimento de Programas de Estágios e Trainee seria importante para aumentar a atração e retenção de talentos. Estes programas proporcionam uma ponte direta entre a universidade e o mercado de trabalho, permitindo que os estudantes tenham experiências práticas alinhadas com o que estão a aprender em sala de aula. Oferecem ainda a oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos em ambientes reais de trabalho. Os estágios poderiam ser implementados através de parcerias com empresas e organizações. Outro ponto positivo seria o reconhecimento da Universidade e atração de mais empresas para parcerias, beneficiando tanto a instituição como os estudantes.

7.5. Progressão de Carreira

A progressão de carreira é um fator importante para manter os colaboradores comprometidos com uma empresa, neste sentido, a Universidade poderia implementar programas de desenvolvimento interno para promover a mobilidade interna e identificar talentos dentro da própria universidade. Poderiam ser desenvolvidas formações contínuas e elaboração de planos de carreira claros. Esta melhoria poderia vir a tornar-se uma estratégia para retenção de talentos.

Conforme indicado por Ali e colaboradores (2019), a formulação de metas de progressão de carreira exerce uma influência positiva tanto no desempenho profissional individual quanto na satisfação com as responsabilidades desempenhadas, funcionando como um impulsionador para mudanças organizacionais. Quando as empresas identificam o valor dos seus funcionários, estas proporcionam possibilidades que capacitam estes profissionais a assumirem riscos calculados e a atingirem as metas institucionais (Loyarte-López, E *et al.*, 2020).

Com as alterações de percurso profissional mais frequentes, é essencial que os trabalhadores consigam conciliar os seus objetivos com o desejo de permanecer na empresa (Griek, O. H. *et al.*, 2020).

De acordo com Okolie e colaboradores (2020), a progressão de carreira e o sucesso individual baseiam-se significativamente na quantidade e qualidade das habilidades que os profissionais trazem para o mercado de trabalho, capacitando-os a enfrentar os desafios constantes.

7.6. Benchmarking Internacional

Camp (1989) acredita que benchmarking é a importância de olhar para fora da organização para identificar métodos e processos eficazes utilizados por outras empresas líderes em diferentes setores.

Avegno, Santillán, Sisa e Encalada (2018) referem que o benchmarking é uma ferramenta cujo objetivo é realizar um estudo comparativo entre os melhores concorrentes.

O processo delineado por Camp (1993) compreende quatro fases distintas: planeamento, análise, integração e ação, mencionadas na Tabela 2:

Fases do processo delineado por Camp (1993)	Objetivo
Planeamento	O propósito central desta etapa é estabelecer claramente o que será investigado na empresa. O objetivo deve ser realista e alcançável, uma vez que ampliar demais o escopo do estudo pode aumentar a margem de erro.
Análise	Nesta etapa, o foco está em compreender como podem ser adaptadas à organização as práticas identificadas para a melhoria

Integração	Esta fase envolve a definição de metas com base nas conclusões obtidas. É crucial que, após ser formalizado e estruturado pela equipe de benchmarking, um relatório seja elaborado para documentar os resultados. Este relatório servirá para informar os concorrentes sobre as decisões tomadas.
Ação	O principal objetivo nesta fase é transformar os princípios operacionais em ações concretas.

Tabela 2. Fases do processo delineado por Camp (1993).

Cada uma das fases mencionadas na Tabela 2 representa uma parte essencial no processo de aplicação do benchmarking. Todas elas são consideradas cruciais para alcançar resultados efetivos. Ao seguir essas etapas de maneira sistemática, as empresas podem implementar com sucesso práticas identificadas como bem-sucedidas noutras organizações, promovendo a melhoria contínua e a eficácia operacional.

De acordo com Tijerina (1999), algumas instituições integram o benchmarking como componente de um procedimento global de resolução de problemas, com o objetivo claro de melhorar a organização.

Nesta linha de pensamento, o benchmarking internacional seria uma ferramenta estratégica para a Universidade uma vez que permitiria aprender com as melhores práticas globalmente e aplicá-las no recrutamento e seleção de docentes e pesquisadores, impulsionando a inovação, a competitividade e a melhoria contínua.

8. Conclusão

Este projeto sobre as práticas de recrutamento e seleção na Universidade Lusófona de Lisboa, fundamentado na entrevista com a equipa de Gestão de Talento, oferece uma visão estratégica e internacional na procura de profissionais qualificados. A colaboração na definição de requisitos, o processo comum de recrutamento e a atenção à diversidade e inclusão evidenciam o compromisso da Instituição em selecionar os candidatos mais aptos a contribuir para os seus objetivos.

A implementação de métodos de divulgação diversificados, a avaliação criteriosa dos candidatos e a adoção de tecnologias emergentes, como a digitalização de processos e Inteligência Artificial, revelam a adaptabilidade da universidade às tendências atuais. A análise de métricas para avaliação da eficácia e a procura pela melhoria contínua refletem uma postura proactiva na gestão de talentos.

No entanto, foi possível verificar limitações inerentes a este estudo. A entrevista reflete uma perspetiva específica da equipa de Gestão de Talento, podendo não abranger todas as nuances do processo. Além disso, a dinâmica em constante evolução do ambiente académico e das práticas de recrutamento pode tornar algumas conclusões temporariamente válidas.

Relativamente às cinco questões colocadas inicialmente pôde verificar-se que a Universidade Lusófona de Lisboa adota estratégias de recrutamento que têm como objetivo atrair talentos de diversas origens e regiões lusófonas. Conforme destacado na entrevista com a equipa de Gestão de Talento, a Universidade realiza recrutamento internacional de docentes, investigadores e staff não académico, refletindo um esforço deliberado para diversificar a força de trabalho e enriquecer a Instituição com perspetivas diversas.

A qualificação académica é uma prioridade no processo de seleção da Universidade Lusófona de Lisboa. A definição de requisitos para vagas envolve critérios como formação académica, experiência profissional, competências técnicas e certificações adicionais. O foco na qualificação académica visa garantir que os candidatos atendam aos requisitos mínimos para desempenhar eficientemente as funções do cargo e contribuir para os objetivos da universidade.

A Instituição procura ativamente candidatos que demonstrem capacidade de inovação e adaptação às mudanças no campo da educação uma vez que investe em digitalização e utiliza inteligência artificial para aprimorar a eficiência do ensino/aprendizagem e dos serviços. Isto sugere uma abordagem proativa em incorporar métodos inovadores e adaptar-se às tendências emergentes no setor.

Adota ainda estratégias não apenas para recrutar, mas também para reter talentos. A entrevista destaca o desafio de encontrar perfis ajustados e de responder eficazmente às expectativas dos candidatos. A procura pela melhoria contínua e homogeneização de procedimentos reflete o compromisso em criar um ambiente que incentive a permanência de talentos.

Por fim, a Universidade inclui a avaliação de habilidades comportamentais no seu processo de seleção. A partir da entrevista verificou-se que a avaliação inicial dos candidatos é feita através de uma triagem curricular, seguida de entrevistas técnica e comportamental. A análise cuidada do currículo e a realização de entrevistas comportamentais evidenciam a importância atribuída às competências interpessoais, habilidades de comunicação e trabalho em equipa durante o processo de seleção.

Relativamente a estudos futuros, seria interessante aprofundar a análise quantitativa, incorporando dados específicos sobre a eficácia das estratégias adotadas, assim como, investigar comparativamente com outras instituições de ensino pois poderia enriquecer a compreensão de práticas eficazes. Seria muito útil explorar a perceção dos candidatos durante o processo de recrutamento e seleção uma vez que ofereceria outra perspetiva sobre a eficácia das estratégias implementadas.

Este trabalho proporcionou uma visão ampla e informada sobre o ambiente de recrutamento e seleção na Universidade Lusófona de Lisboa, destacando boas práticas e apontando para áreas que requerem atenção contínua e investigação.

9. Referências Bibliográficas

Ali, S. A. M., Said, N. A., Abd Kader, S. F., Ab Latif, D. S., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 129, 46-52.

Araújo, L. C. G. D., & de Pessoas, A. G. (2006). Estratégias e integração organizacional. *São Paulo: Atlas*.

Avegno, L., Santillán, H., Sisa, D., y Encalada, G. (25 de octubre de 2018). Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. *Producción, ciencias e investigación*, 2(15), 21-26. O

Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big data's disparate impact. *California law review*, 671-732.

Bentham, J., & Mill, J. S. (1974). *Uma introdução aos princípios da moral e da legislação*. Abril Cultural.

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, 389-416.

Bueno, J. H. (1999). *Manual do selecionador de pessoal: do planejamento a acao: a arte ea técnica de compreender e interpretar a alma ea natureza humanas*. Ltr.

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*.

Camp, R. C. (1989). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. *(No Title)*.

Carrol, A. B.; Buchholtz, A. K. Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management. *Cengage Learning*, 2015.

Cassiotti, G. (2017). ARISTÓTELES. ÉTICA A NICÔMACO. São Paulo: Martin Claret, 2015.: Gabriel Cassiotti. *Revista da Defensoria Pública da União*, (10), 408-412.

CHIAVENATO, Idalberto (2014), *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 4ª Edição, Barueri, SP: Manole.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Conselho de Administração (2023). *Organograma da Universidade Lusófona*. Disponível em: <https://www.ulusofona.pt/media/organograma.pdf>

Cook, M. (2016). *Personnel selection: Adding value through people-A changing picture*. John Wiley & Sons.

da Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator:recursos humanos e sucesso empresarial*.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2017). *Business ethics: Ethical decision making & cases*. Cengage Learning.

Froehlich, C., & da Silva, C. T. (2014). As contribuições da Tecnologia da Informação nos Processos de Recursos Humanos em uma empresa do segmento calçadista. *Diálogo*, (26), 77-96.

Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy. Structure*, 197.

Gary, D. (2011). *Human resource management*. Pearson Education India.

Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 273-297.

Handy, C. (2007). *Understanding organizations*. Penguin Uk.

KANT, Immanuel. *Fundamentação da metafísica dos costumes*. São Paulo: Martin Claret, 2005.

LIMA, T. B.; AMARAL, E. V. S. A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. *Revista de Turismo Contemporâneo*. Natal, v. 6, n. 1. 2018.

Loyarte-López, E., García-Olaizola, I., Posada, J., Azúa, I., & Flórez, J. (2020). Sustainable career development for R&D professionals: Applying a career development system in Basque country. *International Journal of Innovation Studies*, 4(2), 40-50.

MELO, Pedro; MACHADO, Carolina (2015), *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas, Contextos, Métodos e Aplicações*, Lisboa: Editora RH.

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Network, M. R. I., & King, N. (2017). *Millennial Hiring–Trends Study*. Management Recruiters International.

Newman, J. H., Landow, G. P., Newman, J. E., Turner, F. M., Garland, M. M., & Castro-Klaren, S. (1996). *The idea of a university*. Yale University Press.

Nietzsche, Friedrich. *Além do bem e do mal: prelúdio de uma filosofia do futuro*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

Okolie, U. C., Nwajiuba, C. A., Binuomote, M. O., Osuji, C. U., Onajite, G. O., & Igwe, P. A. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical, vocational education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106.

Oliveira, A. J., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, SA-Faurecia. *Gestão e Desenvolvimento*, (28), 57- 74.

Pontes, B. R. (2001). *Gestão de profissionais em empresas competitivas*. LTr.

Rocha, E., Rocha, K. & Duran, C. 2008. *Gestão de Pessoas Para Concurso* (1^a ed.), vol I, Editora: Elsevier Campus: Brasil.

Santos, J. L. G. D., Erdmann, A. L., Meirelles, B. H. S., Lanzoni, G. M. D. M., Cunha, V. P. D., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26.

Taylor, R. M. (1962). Non-metrical studies of the human palate and dentition in Moriori and Maori skulls: Part 2. *The Journal of the Polynesian Society*, 167-187.

Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*.

Tijerina Acosta, J. I. (1999). Benchmarking-Metodología de desarrollo y aplicación (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2020). Managing business ethics: Straighttalk about how to do it right. John Wiley & Sons.

Vande Griek, O. H., Clauson, M. G., & Eby, L. T. (2020). Organizational career growth and proactivity: A typology for individual career development. *Journal of Career Development*, 47(3), 344-357.

Velasquez, M., Andre, C., Shanks, T., & Meyer, M. J. (2017). What is Ethics? In Markkula Center for Applied Ethics (Ed.), *Ethics, Theory and Contemporary Issues* (8th ed.).

ANEXOS

ANEXO A - Entrevista à equipa de Gestão de Talento da Universidade Lusófona de Lisboa

1. Qual a visão geral das principais estratégias de recrutamento e seleção atualmente implementadas na Universidade Lusófona de Lisboa?

"Atualmente as principais estratégias de recrutamento e seleção implementadas na Universidade Lusófona visam captar e atrair os melhores candidatos para ocupar as posições disponíveis. Na área de recrutamento e seleção, a Direção de Gestão de Talento (DGT) centra-se atualmente no recrutamento internacional de docentes e investigadores e de staff não académico."

2. Como são definidos os requisitos e critérios para as vagas de emprego na universidade?

"Os requisitos e critérios para as vagas de emprego na Universidade são estabelecidos em conjunto pelo serviço/direção/U.O/U.I que pretende avançar com a contratação, pela DGT e eventualmente pela Administração. Sempre que se trata da contratação de docentes/investigadores, existem outras direções envolvidas. Esses critérios podem variar dependendo do cargo e da área de atuação e podem incluir: Formação académica; Experiência profissional; Competências técnicas, Competências interpessoais, Certificações e qualificações adicionais, Conhecimento institucional. Existe um perfil funcional definido para cada posição, no entanto este é sempre validado pelos vários intervenientes no processo e atualizado ou adaptado sempre que necessário. Esses critérios são estabelecidos para garantir que os candidatos atendem aos requisitos mínimos para desempenhar com eficiência as funções do cargo e contribuir para os objetivos da Universidade."

3. Qual é o processo comum de recrutamento na Universidade Lusófona? Quais as etapas envolvidas?

"O processo comum de recrutamento de recursos humanos não docentes na Universidade Lusófona envolve etapas que podem variar dependendo do cargo e do setor em que estamos a recrutar. As principais são: Pedido de abertura de vaga; Validação do perfil requerido e das funções a desempenhar; Anúncio da vaga, Triagem curricular, Entrevistas (técnica e comportamental), Verificação de referências e histórico profissional, Decisão final. O recrutamento de docentes e investigadores é feito com base em concurso ou por convite, consoante os casos em concreto."

4. Que métodos de divulgação de vagas são mais frequentemente utilizados para atrair candidatos?

"O Recrutamento de staff não académico faz-se através de:

- 1. anúncios de emprego. Para recrutamento externo utilizamos essencialmente o website institucional, sites de emprego nacionais e internacionais, redes sociais. Para recrutamento interno recorremos ao website institucional, intranet, email institucional, moodle.*
- 2. Avaliação de currículos de candidaturas espontâneas e verificação da adequação a posições que estejam abertas.*

3. *Implementação de programas de estágio e trainee em algumas áreas académicas e ao nível da investigação."*

5. Como é feita a avaliação inicial dos candidatos? Quais as ferramentas ou técnicas utilizadas nessa fase?

"A avaliação inicial é feita essencialmente através de triagem curricular. Todos os candidatos cujo currículo se adequa aos requisitos definidos, são entrevistados. A seleção é feita com base numa entrevista comportamental e numa entrevista técnica, conduzidas respetivamente pela DGT e pelo responsável do Departamento/Direção/U.O."

6. Quais são os critérios fundamentais para avaliar os candidatos durante o processo de seleção?

"Dependem da posição e das características da função. A seleção final é realizada com base nos resultados das etapas anteriores e nas informações recolhidas durante o processo, considerando qualificações, experiência, capacidades, competências, adequação à cultura organizacional e potencial de crescimento."

7. Como é feita a análise e avaliação de competências específicas dos candidatos, especialmente considerando a natureza académica da Instituição?

"As competências técnicas são avaliadas através de entrevista específica para o efeito, com responsável da área e através da colocação de questões e casos práticos. As comportamentais e transversais com base na entrevista comportamental e análise cuidada do currículo."

8. Como a universidade aborda a diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção? Existem iniciativas específicas nesse sentido?

"A Universidade tem um Plano de diversidade e inclusão que entre outras preocupações abrange o recrutamento e seleção. Existe uma Comissão que integra elementos que foram nomeados para garantir o cumprimento deste plano e das suas diretrizes. A DGT por seu lado tem o cuidado de conduzir os processos de recrutamento de forma ética, não solicitando dados pessoais que possam induzir a discriminação como idade, sexo, género, entre outros e tentando corrigir todo e qualquer desvio que possa surgir por parte dos envolvidos no processo."

9. Quais as estratégias que estão em vigor para garantir que a Universidade Lusófona seja diversificada e representativa?

"A Universidade Lusófona contempla por si só e na sua génese, uma diversidade ao nível dos alunos e do corpo docente. Desde a sua fundação que acolhe milhares de alunos oriundos dos países de língua portuguesa no mundo. Atualmente e sendo líder de uma Universidade Europeia, a única liderada por uma IES Portuguesa, esta diversidade e representatividade tem sido cada vez mais abrangente. Quanto à forma como a comunidade académica lida com essa mesma diversidade e representatividade, é algo que tem evoluído e continuará a evoluir numa perspetiva cada vez mais abrangente."

10. Existe alguma/as tendência/as emergentes no campo de recrutamento e seleção que a Universidade Lusófona está a considerar implementar?

"A Universidade tem apostado fortemente no processo de digitalização e na utilização da IA para melhorar a eficiência do ensino/aprendizagem e dos serviços e dos

procedimentos. Existem ideias em curso para modernizarmos alguns procedimentos na área de recrutamento e seleção."

11. Quais são os desafios atuais enfrentados pelo departamento de Gestão de Talento em relação ao recrutamento e seleção?

"O número cada vez maior de candidaturas, embora muitas vezes desajustadas do que procuramos. Dificuldade em encontrar perfis ajustados e dificuldade em responder eficazmente às expectativas dos candidatos."

12. Como é que o departamento de Gestão de Talento avalia a eficácia das estratégias de recrutamento e seleção? Existem métricas ou indicadores de desempenho utilizados?

"Sim. São contabilizados os processos realizados, o número de candidaturas, o número de entrevistas, o tempo de permanência após assinatura de contrato, taxa de rotatividade."

13. Que medidas são tomadas para melhorar continuamente o processo de recrutamento e seleção na Universidade?

"A Universidade trabalha numa perspetiva de melhoria contínua, visível em todos os departamentos. Anualmente é preparado o relatório de atividades realizadas no ano anterior e indicados os KPI's e o seu cumprimento e o Plano de atividades para o ano seguinte. São tomadas medidas corretivas e de melhoria de procedimentos."

No âmbito do recrutamento e seleção de docentes/investigadores, que decorre cada vez mais com um âmbito internacional, foram recentemente definidos parâmetros validados a nível Europeu, no âmbito de uma atividade do FILMEU, e utilizando e testando as melhores práticas nesta matéria."

14. O departamento de Gestão de Talento tem planos futuros ou objetivos específicos relacionados ao recrutamento e seleção?

"Melhoria contínua e homogeneização de procedimentos em todas as IES do ensino Lusófona tanto a nível de recrutamento de staff não académico como a nível de recrutamento de docentes e investigadores."