



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Gestão dos Recursos Humanos na Universidade Lusófona da Guiné

Amadeu Idrissa Sow Júnior N° 22207350

Orientador: Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva

Lisboa, 2024



Centro Universitário de Lisboa

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

Relatório de Estágio

Gestão dos Recursos Humanos na Universidade Lusófona da Guiné

Amadeu Idrissa Sow Júnior N° 22207350

VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio 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: 742/2024, de 26 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

Lisboa, 2024

Agradecimentos

Este relatório é resultado da valiosa contribuição de diversas pessoas, cujo apoio direto ou indireto foi fundamental para a sua concretização. Neste sentido, expresso o meu profundo agradecimento:

Ao Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva, meu orientador na Universidade Lusófona, manifesto o meu reconhecimento pela aceitação como seu orientado. Agradeço pela sua notável sabedoria, prontidão, sugestões e recomendações, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Doutor Eng.º Luís Manuel de Miranda Colaço, meu tutor na Universidade Lusófona da Guiné, expresso a minha gratidão pela oportunidade proporcionada de adquirir conhecimentos práticos na área da Gestão de Recursos Humanos. Agradeço pelos ensinamentos, disponibilidade, apoio, confiança e, sobretudo, por transmitir a imagem de como ser uma pessoa melhor. As expectativas depositadas em mim são fonte de motivação contínua.

A todos os colaboradores da Universidade Lusófona da Guiné, agradeço pela forma respeitosa como fui tratado, pelo ambiente de trabalho positivo e pelas oportunidades de aprendizagem proporcionadas durante o estágio na instituição.

Aos meus avós, expresso gratidão por acreditarem em mim em todos os momentos, pelo apoio constante e inestimável, e, acima de tudo, pelo esforço em criar as condições necessárias para o meu desenvolvimento académico. À minha família, agradeço pela seriedade com que sempre encararam os meus estudos.

Muito obrigada a todos por me terem feito chegar onde cheguei.

Resumo

O presente documento decorre no âmbito da formação curricular e profissional em mobilidade realizada na direção de Recursos Humanos da Universidade Lusófona da Guiné, em Bissau, na Guiné-Bissau. O presente relatório de estágio desenvolve-se no âmbito disciplinar do curso de Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Universidade Lusófona - Centro Universitário de Lisboa, em que se procura descrever as atividades desenvolvidas ao longo de 160 horas ao longo do ano de 2023.

Ao longo do relatório procura-se realizar uma breve caracterização do local de estágio e descrição do departamento no qual o estágio se desenvolveu. De seguida, realiza-se um enquadramento teórico das práticas de recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação; e práticas administrativas. As atividades desenvolvidas são descritas num terceiro momento. Posteriormente serão analisadas as práticas referidas à luz da teoria apresentada no enquadramento teórico. E, por fim, será realizada uma conclusão crítica, no qual é realizada uma reflexão aprofundada. Uma das principais conclusões do estágio é o papel central da Universidade Lusófona da Guiné e nas suas práticas de gestão de recursos humanos inovadoras, dinâmicas e desenvolvidas, com uma variedade e complexidade de tarefas desempenhadas no quotidiano.

Palavras-chave: *Relatório de Estágio; Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Formação e Desenvolvimento; Gestão Administrativa dos Recursos Humanos.*

Abstract

This document describes the activities carried out during a 160-hour curricular and professional training in mobility program conducted by the Human Resources department of Lusófona University of Guinea-Bissau in Bissau, Guinea-Bissau. The report is developed as part of the disciplinary scope of the master's course in Advanced Human Resources Management at University Lusófona - Centro Universitário de Lisboa.

The report aims to provide a concise overview of the internship location and department. The subsequent section describes the activities undertaken during the internship. It then presents a theoretical framework covering recruitment and selection practices, reception and integration, training, and administrative practices. Finally, the report analyses the practices considering the theoretical framework presented. In conclusion, this internship has led to a critical reflection. One of the main findings is the central role of Lusófona University of Guinea in implementing innovative, dynamic, and developed human resource management practices. The university's daily tasks are varied and complex.

Keywords: *Internship Report; Recruitment; Selection; Integration; Development; Administrative Management of Human Resources.*

Índice

<u>Caracterização do Local de Estágio</u>	9
<u>Caracterização da Instituição de Acolhimento para Estágio</u>	9
<u>O Grupo Lusófono</u>	10
<u>Organograma Da Universidade Lusófono da Guiné</u>	12
<u>Enquadramento Teórico</u>	13
<u>Práticas Técnicas de Gestão de Recursos Humanos</u>	13
<u>Recrutamento e Seleção</u>	14
<u>Acolhimento e Integração</u>	19
<u>Formação e Desenvolvimento</u>	22
<u>Práticas Administrativas de Gestão de Recursos Humanos</u>	25
<u>Atividades Desenvolvidas</u>	26
<u>Recrutamento e Seleção</u>	27
<u>Acolhimento e Integração</u>	29
<u>Formação e Desenvolvimento</u>	32
<u>Atividades Administrativas</u>	35
<u>Análise dos procedimentos de gestão de recursos humanos à luz do referencial teórico</u>	36
<u>Conclusão</u>	38
<u>Referências</u>	41
<u>Anexo 1. Entrevista com o Diretor dos Recursos Humanos da Universidade Lusófona da Guiné-Bissau</u>	47

Introdução

O presente relatório diz respeito ao estágio desenvolvido na direção de recursos humanos na Universidade Lusófona da Guiné, com o objetivo de finalizar o mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos, e mais especificamente para a obtenção do grau de Mestre.

A Universidade Lusófona da Guiné foi instituída em 14 de novembro de 2008, com a finalidade de fomentar o ensino superior em diversas áreas do conhecimento. A sua missão abrange a promoção da criação, transmissão, análise crítica e disseminação do saber nas áreas da cultura, ciência e tecnologia. Esta instituição académica tem como principais objetivos a oferta de ensino, a realização de atividades de extensão, a promoção de iniciativas científicas, bem como a prestação de serviços, seguindo uma perspetiva interdisciplinar. Destaca-se, no seu compromisso com o desenvolvimento dos países e comunidades de expressão portuguesa.

O estágio curricular decorreu no ano de 2023 com um total de 160 horas, tendo sido supervisionado no local pelo Professor Doutor Eng.º Luís Manuel de Miranda Colaço e pedagogicamente pelo Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva. O presente relatório tem como principal objetivo descrever as atividades desenvolvidas neste período e refletir sobre as principais aprendizagens ao longo do ano, numa integração com a literatura existente. Neste sentido, será realizada uma descrição diversas atividades em diferentes áreas da gestão de recursos humanos, com uma integração teórica sustentada, num tom reflexivo acerca da experiência profissional.

O relatório encontra-se organizado por quatro capítulos principais. Inicia-se com uma breve caracterização do local de estágio e descrição do departamento no qual o

estágio se desenvolveu. De seguida, realiza-se um enquadramento teórico das práticas de recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação e desenvolvimento; e práticas administrativas. As atividades desenvolvidas são descritas num terceiro momento. E, por fim, será realizada uma conclusão crítica, no qual é realizada uma reflexão aprofundada.

Caracterização do Local de Estágio

Neste capítulo, procura-se realizar uma descrição do local de estágio. Em primeiro lugar, é realizada a apresentação da Universidade Lusófona da Guiné e o Grupo Lusófona; Em seguida, é abordada a missão, visão e valores da instituição, ou seja, as linhas orientadoras da universidade para a sua prática educativa. De seguida, é abordada a estrutura e caracterização organizacional, em que se explica a forma a instituição está organizada e como os diferentes departamentos se relacionam.

Caracterização da Instituição de Acolhimento para Estágio

A Universidade Lusófona da Guiné, fundada em 14 de novembro de 2008, emerge como uma instituição de ensino superior dedicada ao incentivo do conhecimento e ao desenvolvimento académico no país. Comprometida com a promoção do ensino superior em diversas áreas do saber, a Universidade Lusófona da Guiné tem como missão primordial contribuir para o progresso educacional, científico e cultural da Guiné-Bissau, consolidando-se como uma referência no âmbito académico e cultural. Os principais objetivos desta universidade envolvem a extensão, a iniciação científica e a prestação de serviços, numa perspetiva interdisciplinar, dando especial atenção ao desenvolvimento dos países e povos de língua portuguesa.

O enfoque interdisciplinar é uma marca distintiva da universidade, refletindo-se não apenas nas práticas pedagógicas, mas também na pesquisa e na extensão universitária. A instituição destaca-se ainda pelo cuidado notável dispensado ao acolhimento e integração dos colaboradores, promovendo um ambiente informal propício ao desempenho profissional. O compromisso com o **recrutamento** interno, o desenvolvimento de talentos e a colaboração efetiva entre departamentos evidenciam a busca incessante da Universidade Lusófona da Guiné pela excelência, o que foi alvo de

observação ao longo do estágio curricular. A ênfase na **formação e desenvolvimento** contínuo dos colaboradores, tanto em competências técnicas quanto comportamentais, certifica o compromisso da instituição com o sucesso individual e organizacional.

Em síntese, a Universidade Lusófona da Guiné destaca-se não apenas pelo seu papel educacional, mas também pela abordagem interdisciplinar, pelo compromisso com o desenvolvimento de talentos, pela integração organizacional e pelo constante investimento na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.¹

O Grupo Lusófona

O projeto "Ensino Lusófona" é uma iniciativa que junta várias instituições, com destaque para a Universidade Lusófona. Todas as instituições procuram impulsionar o progresso científico, cultural e económico na comunidade lusófona. Nestas instituições, estudam mais de 75.000 alunos espalhados pelos diferentes países que partilham a língua portuguesa, o que se reflete numa multiplicidade e variedade, sublinhando a importância da comunidade portuguesa a nível mundial.

O projeto apresenta uma orientação internacional clara, que procura consolidar a sua posição como uma referência no ensino superior em várias áreas. A sua missão principal é contribuir para o avanço científico, cultural, económico e social em Portugal e nos países que falam português, através das atividades de ensino e investigação.

Para conseguir cumprir estes objetivos, o projeto "Ensino Lusófona" desenvolve atividades e ações de formação, investigação e serviços em diversas áreas do conhecimento importantes para a sociedade. Em primeiro lugar, procura ser um parceiro valioso para o ensino superior, nomeadamente através do desenvolvimento científico, cultural, económico e social – ou seja, procura desenvolver um conjunto de

¹ Informação retida de <https://ulusofona.gw/institucional/>

conhecimento, saberes e competências que são essenciais para o progresso da nossa sociedade.

De acordo com a Universidade Lusófona (2023), a visão do projeto é tornar-se uma referência nacional e internacional na educação e formação. Para isso, compromete-se com as melhores práticas pedagógicas e de investigação, baseadas na qualidade do ensino e na integração ativa dos estudantes na vida académica e profissional, procurando ser reconhecido pela formação de profissionais qualificados, com conhecimentos sólidos, capazes de se destacar nos mercados nacional e internacional.²

Segundo a Universidade Lusófona (2023), a integridade e coesão são pilares essenciais, que se manifestam na conduta diária com princípios como honestidade, verdade, lealdade, retidão e justiça dos alunos e dos professores.

O desenvolvimento, tanto individual como coletivo, depende do envolvimento ativo dos alunos e da capacitação dos professores e colaboradores, elementos cruciais para a vida da instituição de ensino superior e da comunidade em geral. O Ensino Lusófona tem procurado, ao longo dos anos, promover a educação, ciência e cultura nos países de língua portuguesa, tal como mencionado anteriormente. Esta procura implica a promoção da igualdade, inclusão e diversidade, numa luta pela eliminação das barreiras no acesso ao ensino superior.

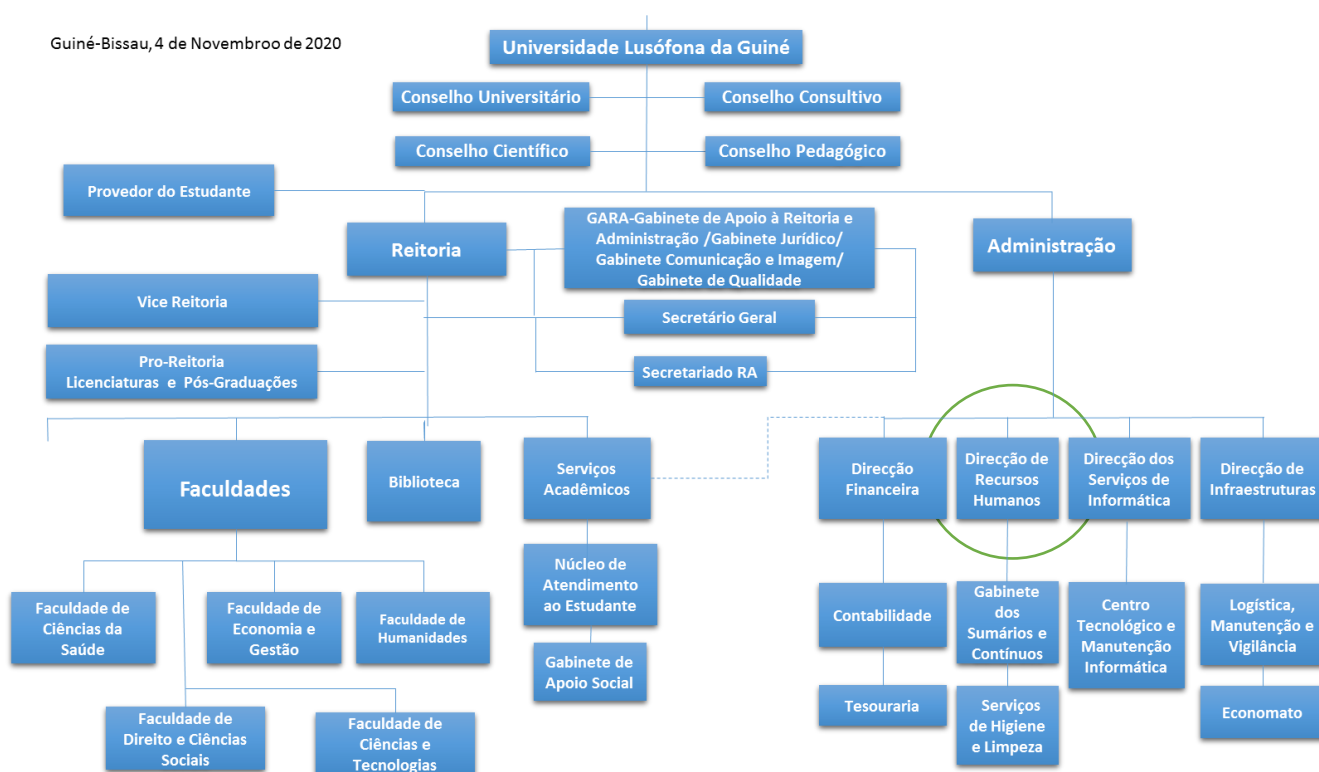
Igualmente, a instituição descreve que o desempenho é enriquecido ao integrar-se nos contextos locais e regionais. O espírito de grupo é vital, fundamentando-se na convicção de que a participação ativa de todos os membros - estudantes, professores e colaboradores - é a chave para alcançar os objetivos estratégicos e ter um impacto social significativo no desenvolvimento científico, cultural e económico da sociedade.

² Informação retirada de <https://www.ensinolusofona.pt/pt/sobre-nos>

Adicionalmente, a universidade afirma que a sustentabilidade é um valor central, incorporado em todas as áreas de atuação do projeto. Comprometemo-nos a implementar práticas sustentáveis de forma constante. Ainda na linha de pensamento, acerca dos valores, a formação e desenvolvimento são centrais, pois existe um reconhecimento de que a realização de atividades educacionais e científicas que impactem positivamente o desenvolvimento global da sociedade.

De seguida, apresenta-se a organização da Universidade Lusófona na Guiné (Universidade Lusófona, 2023).

Organograma da Universidade Lusófona da Guiné



Como podemos observar no Organograma, existem 4 conselhos: (1) universitário, (2) consultivo, (3) pedagógico, (4) científico. A administração envolve a direção financeira, direção dos recursos humanos (local de estágio), a direção dos serviços de informática e a direção das infraestruturas. A Reitoria é responsável pelas Faculdades, pela biblioteca e serviços académicos.

Focando no departamento no qual o estágio se desenvolveu, implica tanto a gestão dos gabinetes sumários e contínuos como dos serviços de higiene e limpeza.

Enquadramento Teórico

Práticas Técnicas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas técnicas de gestão de recursos humanos são definidas como um conjunto de atividades e metodologias específicas para gerir os funcionários e trabalhadores de uma determinada instituição (Schuler & Jackson, 2014).

A gestão de recursos humanos é concetualizada como a articulação da filosofia, políticas, procedimentos e práticas relacionadas à administração de indivíduos dentro de uma organização. Representa um conjunto de iniciativas empreendidas pela organização para otimizar as competências, talentos e criatividade das pessoas, visando a consecução de objetivos corporativos (Obi, 2015). Ao longo dos anos têm existiu uma evolução, quer em termos teóricos como práticos, existindo cada vez mais investigação e investimento na compreensão das atividades e praticas de gestão (Neves & Gonçalves, 2017).

Neste subcapítulo o objetivo é dar ao leitor conhecimento acerca dos processos de **recrutamento** e **seleção** em âmbito de recursos humanos, nomeadamente em contexto universitário. Adicionalmente, procura-se descrever a literatura acerca da

importância do processo de **acolhimento** e **integração** nas instituições, assim como a relevância da **formação** e **desenvolvimento profissional**. Terminamos este subcapítulo com a menção das **práticas administrativas** de gestão de recursos humanos.

Recrutamento e Seleção

Nas últimas décadas, o avanço tecnológico global impulsionou mudanças significativas, exigindo o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências (Bhuiyan et al., 2018; Cruz & Justi, 2023). Essas mudanças refletem-se nas necessidades organizacionais e nos processos de seleção, especialmente em ambientes competitivos (Chungyalpa, 2016). Neste sentido, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no recrutamento, uma componente essencial na identificação de talentos adequados e que se alinhem com as necessidades e desejos das instituições (Chungyalpa, 2016).

O recrutamento e seleção são centrais na gestão de recursos humanos, que envolve a identificação de candidatos com potencial, através de um conjunto de metodologias contemporâneas para integrar empresas multinacionais (Bhuiyan et al., 2018). Este processo, fundamental para o sucesso organizacional, ocorre após o planejamento de recursos determinar a necessidade de novos colaboradores. O processo varia, mas envolve etapas comuns (Chungyalpa, 2016). Em recursos humanos, o recrutamento envolve o processo de atrair, selecionar e contratar pessoas qualificadas para determinadas posições e trabalhos dentro da organização (Klotz et al., 2013).

Neste sentido, são processos percebidos como instrumentos benéficos, contribuindo para a identificação dos candidatos mais aptos às posições disponíveis. Estes procedimentos otimizam a utilização de recursos para alcançar os objetivos estratégicos (Abbas et al., 2021).

A seleção constitui uma etapa subsequente do recrutamento, e que envolve a escolha do candidato mais adequado para uma função específica. É um processo que requer a análise e avaliação das qualificações dos candidatos, essenciais para a execução da função. A seleção adequada contribui para que a organização alcance seus objetivos, enfatizando a importância de garantir que os colaboradores possuam as qualificações necessárias (Gomathy et al., 2022). Para além da análise das qualificações dos candidatos, é essencial a consideração de outros aspetos fundamentais, nomeadamente para os valores e comportamentos, alinhando-se com a cultura organizacional (Song & Chermack, 2008).

Nesta fase, focamos no recrutamento. A estratégia de recrutamento assume variações consoante a necessidade organizacional de adquirir novos trabalhadores de distintos estratos hierárquicos. As organizações, face ao grau de emprego e à exigência de competências especializadas e qualificações para determinado cargo, adotam abordagens diferenciadas. O processo inicia-se com a elaboração da descrição do trabalho, fornecendo à administração a capacidade de definir critérios específicos para delineamento da estratégia de recrutamento.

Três componentes essenciais emergem na análise de trabalho, constituindo a parte fulcral da descrição ocupacional: (1) o designio de uma função laboral; (2) as responsabilidades e funções preponderantes associadas a uma ocupação; e (3) as condições nas quais a atividade laboral é executada (Ghazzawi & Accoumeah, 2014). Depois da descrição do trabalho, existe um conjunto de etapas envolvidas no processo de recrutamento em si.

Em primeiro lugar, Torrington e colegas (2008) defendem que o processo de recrutamento se inicia com uma avaliação minuciosa do ambiente em que decorre o recrutamento, seja interno ou externo, para se definir de uma forma clara o âmbito e

contexto do recrutamento. De seguida, e depois de uma clarificação do ambiente e contexto de recrutamento, a segunda fase tem por objetivo analisar a vaga de trabalho e os requisitos envolvidos, para depois ser possível reconhecer e definir os critérios de inclusão e exclusão dos potenciais candidatos.

Na fase de avaliação das candidaturas, os autores descrevem que é importante reconhecer que os candidatos podem surgir dentro da própria organização (recrutamento interna) ou fora da organização (recrutamento externo), sendo que existem vantagens e desvantagens em ambos os cenários. O recrutamento interno é mais económico, não sendo necessário gastar dinheiro em anúncios de emprego.

Adicionalmente, apresenta como vantagens alguns ganhos de eficiência, pois pessoas internas à organização conseguem assumir novos cargos muito mais rapidamente do que pessoas de fora. Igualmente, *“os candidatos internos estão mais familiarizados com a cultura, regras e geografia da organização (processo de integração e acolhimento) levando menos tempo para se adaptarem aos seus novos empregos e começarem a trabalhar a plena capacidade”* (Torrington et al., 2008, p. 149).

O recrutamento externo envolve outros métodos, tal como a *“contratação de agências de recrutamento, a centros de emprego, à radio, a jornais especializados, à internet e recursos tecnológicos”* (Torrington et al., 2008, p. 150). Existem várias formas de recrutamento com recurso tecnológico, uma das quais o recrutamento *online*, impulsionado pelo uso crescente da internet.

Esta forma de recrutamento apresenta duas formas principais: a primeira ocorre no site do empregador, no qual os empregos são anunciados juntamente com informações sobre a organização, enquanto a segunda utiliza ciber agências, desempenhando o papel de jornais e agentes de emprego, realizando anúncios e pré-seleção antes de enviar currículos ao empregador. Esta abordagem oferece aos

empregadores a vantagem de divulgação económica de empregos para uma audiência ampla pela internet, embora enfrentem desafios como o excesso de candidaturas, levando ao uso de software de pré-seleção *online* (Torrington et al., 2008).

A alternativa é a existência de testes psicométricos *online*, que podem ser pouco fiáveis e suscitar preocupações sobre segurança e confidencialidade ao recolher detalhes pessoais *online*. No contexto mais amplo, as novas tecnologias têm aprimorado a comunicação e os processos de negócios, com o recrutamento online sendo considerado uma parte da Gestão de Recursos Humanos eletrónica, implementando atividades de recrutamento pela internet, tornando-se cada vez mais atrativo para empregadores e candidatos (Ghazzawi & Accoumeh, 2014; Torrington et al., 2008).

Depois da seleção do tipo de recrutamento, é central selecionar um conjunto de técnicas e instrumentos que permitem recolher informação que auxilie a avaliação dos candidatos, que envolve um planeamento, organização e planificação.

Neste momento, vamos focar no processo de seleção. O processo de **seleção** é conceptualizado por Torrington e colegas (2008) como um *two-way process*, com um conjunto de métodos de seleção, tal como a entrevista, em que é necessário um aprofundamento de cada método de forma a escolher o que melhor se aplica ao contexto e necessidade do processo.

A seleção é fundamental, pois providencia um conjunto de informações importantes tanto para o trabalhador como para o candidato. A interação com o candidato, seja por meio de correspondência ou entrevista, assume um carácter preponderante, em que é imperativo que os entrevistadores estejam adequadamente preparados não apenas em relação às informações pertinentes, mas também no desenvolvimento de habilidades de gestão de interações, assegurando, assim, uma abordagem eficaz (Torrington et al., 2008).

A seleção representa o processo pela qual a lista total dos candidatos é avaliada em detalhe, culminando na seleção do candidato mais apropriado para ocupar a posição disponível (Olowookere & Sang, 2016). A avaliação dos candidatos é geralmente conduzida pelo gestor de recursos humanos e, eventualmente, pelo gestor de linha responsável. A especificidade deste procedimento pode variar de acordo com a natureza do cargo a ser preenchido. É comum a existência de um painel de seleção encarregado de analisar todas as candidaturas e de compilar uma lista restrita. Como destacado por Torrington e colegas (2008), a implementação de um painel de seleção tem o potencial de reduzir a probabilidade de que as decisões de pré-seleção sejam fundamentadas em critérios aleatórios, tais como o gênero do candidato.

Adicionalmente, o painel de pré-seleção deve proceder à escolha de uma lista restrita com base nos candidatos que preencham os critérios essenciais previamente acordados para o cargo em questão. Posteriormente, o painel deve alcançar um consenso acerca da composição final da lista restrita. Uma vez estabelecida a lista restrita, a equipa de recursos humanos está então apta a conduzir uma avaliação detalhada do candidato selecionado, visando aprofundar a análise de suas competências e qualificações pertinentes (Olowookere & Sang, 2016).

Para terminar, considera-se que a eficácia dos processos de recrutamento e seleção é de importância fundamental para o êxito organizacional. São processos que permitem às organizações a possibilidade de integrar colaboradores de elevado desempenho que manifestam, concomitantemente, elevado grau de satisfação com as suas funções, desempenhando, deste modo, um papel positivo nos resultados financeiros da entidade (Ahmad & Schroeder, 2002).

Acolhimento e Integração

O processo de acolhimento, como delineado por Gomes (2017), destaca a transmissão de informações relevantes aos recém-chegados, focando na familiarização com instalações e ambiente da organização. Ascensão (2009) complementa ao ressaltar a importância inicial de os novos colaboradores entenderem a cultura, objetivos, missão e valores da instituição, bem como adquirirem informações sobre comportamentos esperados e competências necessárias. Isso não envolve apenas a adaptação individual do novo membro, mas também influencia os colaboradores existentes e a própria organização, como observado por Gomes (2017) e Polinas (2007).

Ashforth e colegas (2007) contribuem com a descrição do processo de socialização organizacional, salientando que os trabalhadores devem desenvolver novos conhecimentos sobre a instituição e se adaptar ao novo ambiente de trabalho. Este processo é crucial, pois impacta significativamente a adaptação dos trabalhadores, conforme destacado por Ashforth et al. (2007) e Bauer et al. (1998). A socialização organizacional, como definida por Ashford e Black (1996), envolve estratégias e comportamentos conscientes planejados pela organização, enquanto a auto-socialização diz respeito aos comportamentos dos novos colaboradores.

O estudo de Ashforth et al. (2007) identificou correlações entre o processo de socialização institucional, o comportamento proativo e aprendizagem da pessoa recém-chegado, relacionando-se também a diversos aspectos da adaptação. A importância do sucesso neste processo de integração, particularmente para novos colaboradores é destacada também por Krashman (2015).

Considerando a importância do processo de transição e pensando nas consequências que podem existir a curto e médio prazo para a pessoa recém-chegada e para a própria organização, a transição organizacional, constitui um desafio para todos

os novos colaboradores, que pode ter dificuldades acrescidas quando a logística é complexa, quando é necessária a adaptação a uma nova geografia ou quando envolve um novo planeamento e organização familiar (Krashman, 2015). Nesta linha de pensamento, o insucesso nas contratações executivas, frequentemente resultante da insatisfação pessoal ou familiar diante de desafios significativos, destaca a importância de uma transição organizacional bem-sucedida.

Uma das primeiras fases no processo de transição é o *onboarding*. O *onboarding*, historicamente conhecido como um processo de socialização, é definido como o processo pelo qual um indivíduo adquire as atitudes, comportamentos e conhecimentos essenciais para participar com êxito como novo membro da organização (Van Mannen & Schein, 1977).

Adicionalmente, Dai e Meuse (2007) definem o *on boarding* como uma orientação específica para a integração de colaboradores, visando capacitá-los para alcançarem o sucesso nas suas funções de forma eficaz. O processo envolve tempo, produtividade, envolvimento e retenção, que que abrange geralmente a fase inicial de orientação e os três a seis meses subsequentes, ou o período necessário para que o novo gestor alcance plena competência numa empresa ou disciplina específica (Pratiwi et al., 2018).

A implementação bem-sucedida do *onboarding*, conforme abordado, exige uma abordagem estratégica, abrangente e consistente, integrada na estratégia e no planeamento da organização. O *onboarding*, iniciado quando o indivíduo aceita a oferta de emprego, pode ser um período crítico, marcado pela incerteza e alguma ansiedade, um dos desafios, já mencionados anteriormente.

Neste sentido, existem algumas estratégias nesta fase podem ajudar a atenuar este impacto, tal como a centralização de informações, comunicação de um cronograma

detalhado, oferta de uma plataforma de realocação *online* e facilitação de apresentações preliminares. Estas estratégias são decisivas para otimizar a transição e reduzir a ansiedade dos novos colaboradores (Krashman, 2015).

De acordo com Dai e Meuse (2007), uma integração bem-sucedida do recém-chegado na organização abrange diversas dimensões fundamentais para a adaptação e desempenho eficaz no novo ambiente. Essas dimensões são essenciais para otimizar o processo de socialização do indivíduo e incluem: a competência no desempenho, o que implica a identificação dos aspetos chave da aprendizagem, e consequentemente uma aquisição de conhecimentos e saberes, assim como habilidades necessárias para realizar as tarefas de trabalho exigidas. O segundo ponto destacado pelos autores envolve o desenvolvimento de relacionamentos sociais e interpessoais, como as dinâmicas relacionais em contexto organizacional, o que implica o estabelecimento de relações de trabalho bem-sucedidas e satisfatórias com membros da organização.

Este processo também envolve que a pessoa recém-chegada tenha a capacidade de identificar as pessoas chave no qual pode obter determinadas informações acerca da organização, do grupo de trabalho e do cargo, o que desempenha um papel crucial no processo de socialização.

Em terceiro lugar, a política organizacional, diz respeito ao sucesso do indivíduo em obter informações sobre as relações de trabalho formais e informais, bem como as estruturas de poder dentro da organização. A aprendizagem eficaz e a adaptação a um novo emprego ou organização são aprimoradas com uma consciência elevada das pessoas mais conhecedoras e poderosas.

Em quarto lugar, o conhecimento da linguagem da organização, destaca-se o conhecimento do indivíduo sobre a linguagem técnica da profissão, assim como o entendimento dos acrónimos, calão e jargão específicos da organização. Assim a

linguagem é fundamental para compreender informações e comunicar eficazmente com outros membros da organização e clientes (Ver Dai & Meuse, 2007).

Em quinto lugar, a visão e os valores da instituição são centrais e referem-se à compreensão das regras e dos rituais da organização que mantêm a integridade da instituição e da organização.

Nesta linha de pensamento, é importante a formação de uma identidade coletiva que contribui para o fortalecimento da instituição. Para terminar, no processo de integração é também importante o recém-chegado conhecer de uma forma aprofundada a cultura, história e costumes da organização, pois ajuda no desenvolvimento de comportamentos adequados e esperados.

Formação e Desenvolvimento

A formação e o desenvolvimento ocupam uma posição central no contexto organizacional, desempenhando um papel crucial na otimização do desempenho dos colaboradores e na consecução dos objetivos da organização (Salas et al., 2012), particularmente num mundo cada vez mais competitivo (Chungyalpa & Karishma, 2016), tendo os recursos humanos um papel ativo e fundamental na promoção de formações para o desenvolvimento de competências.

Através do investimento em programas específicos de formação e desenvolvimento, as empresas têm a oportunidade de munir os seus colaboradores com os conhecimentos, competências e atitudes necessárias para sobressaírem nas suas funções. Estes programas facultam aos colaboradores a possibilidade de adquirir novas competências pertinentes ao trabalho, aprimorar habilidades preexistentes e manter-se atualizados com as evoluções na indústria (Aguinis & Kraiger, 2009).

Para além disso, contribuem significativamente para a motivação e satisfação dos colaboradores, pois aqueles que recebem formação e desenvolvimento adequados tendem a sentir-se mais valorizados e comprometidos com a organização. Esta valorização reflete-se em níveis superiores de envolvimento e produtividade, resultando em benefícios globais para a organização (Aragón-Sánchez et al., 2003; Guerrero & BarrauDidier, 2004).

A influência positiva dos programas de formação e desenvolvimento estende-se à performance financeira da organização, uma vez que aquelas que priorizam estas iniciativas experienciam um aprimoramento do desempenho e um aumento da produtividade dos seus colaboradores (Parameswaran, 2019) - o processo de formação tem sido documentado, como tendo um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, nomeadamente ao nível motivacional, de atitudes e empoderamento (Aguinis & Kraiger, 2009).

Adicionalmente, tais programas desempenham um papel crucial na atração e retenção de talento de alta qualidade, uma vez que os colaboradores têm uma propensão maior para escolher e permanecer em organizações que oferecem oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional. Em síntese, os programas de formação e desenvolvimento são elementos essenciais para as organizações se manterem competitivas, melhorarem o desempenho dos colaboradores e alcançarem com sucesso os seus objetivos estratégicos. Para além disso, estes programas contribuem de maneira significativa para a motivação e satisfação dos colaboradores, conferindo-lhes uma sensação de valorização e investimento por parte da organização (Anwar, 2021; Khan et al., 2014).

A formação emerge como um elemento crucial para atender às necessidades de um funcionamento eficiente e harmonioso das atividades laborais, desempenhando um

papel significativo na promoção da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores e no fomento do desenvolvimento organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009; Kulkarni, 2013; Tannenbaum & Yukl, 1992).

O processo de formação pode ser definido como um processo que se foca na aquisição de conhecimentos, valores e comportamentos, focando em algumas competências mais especializadas. A formação é um processo contínuo e dinâmico, com objetivos específicos e claros. O papel da organização ao longo deste processo é central, pois reflete-se de múltiplas formas, contribuindo (ou não) para o crescimento da organização (Kulkarni, 2013).

A formação e desenvolvimento apresenta vantagens em múltiplas dimensões. A primeira dimensão é o equilíbrio entre o trabalho e a família – a formação pode facilitar a capacidade dos colaboradores em equilibrar suas vidas profissionais e pessoais, contribuindo para a redução do stress (Ode-Dusseau et al., 2016).

Adicionalmente, a formação ajuda na literacia a nível de saúde física e mental, o que pode ajudar a reduzir as taxas de ausências na organização e aumento de produtividade (Tzenios, 2019). A formação também ajuda no desenvolvimento moral e cívico dos seus colaboradores, o que permite aumentar a produtividade, a satisfação no trabalho e o comprometimento com os objetivos organizacionais (Elnaga & Imran, 2013). Através da formação também é possível o desenvolvimento de competências de comunicação e de redução de conflitos, pois melhora a comunicação entre todos os níveis de gestão, contribuindo para a minimização de conflitos entre diferentes níveis de colaboradores.

Rao (2009) descreve diversas etapas no desenvolvimento de programas de formação. A primeira etapa envolve a avaliação das necessidades relacionadas aos programas de formação e desenvolvimento. Nesta fase, existe uma análise

organizacional e de departamentos acerca das necessidades da formação, uma análise do trabalho assim como do candidato. A segunda fase envolve a elaboração dos programas de formação e desenvolvimento. Em terceiro lugar, a execução do programa de formação e por fim, a avaliação do programa de formação.

Cada uma destas etapas desempenha um papel crucial no ciclo de formação, contribuindo para a eficácia geral do processo. A avaliação inicial das necessidades proporciona uma compreensão abrangente das lacunas existentes, orientando a subsequente formulação de programas de treinamento personalizados. A fase de elaboração, por sua vez, requer uma cuidadosa consideração das metas de aprendizagem e métodos pedagógicos adequados (Rao, 2009).

A implementação do programa de formação constitui uma fase prática, no qual as atividades planeadas são executadas. Durante essa etapa, a monitorização atenta e a adaptação conforme necessário são imperativas para garantir o alinhamento contínuo com os objetivos estabelecidos. A avaliação final do programa de treinamento fecha o ciclo, proporcionando insights valiosos sobre a eficácia do treinamento e fornecendo dados críticos para futuras melhorias e ajustes (Kulkarni, 2013).

Para terminar, é fundamental que o formando consiga aplicar os conhecimentos e aspetos teóricos aprendidos no programa de formação em contexto de vida real, sendo importante a existência de estudos de caso, exercícios e simulação de casos reais (Bates & Davis, 2010).

Práticas Administrativas de Gestão de Recursos Humanos

A literatura acerca das práticas administrativas na gestão dos recursos humanos não é extensa. As tarefas dos recursos humanos são extensas e engloba a implementação

de funções administrativas concernentes a questões de pessoal, fundamentando-se na estrutura vertical do quadro de pessoal (Reynaldo & Vieira, 2023).

Atualmente, o departamento de recursos humanos assume a responsabilidade por todas as tarefas primordiais dos serviços de pessoal, desenvolvendo-se no âmbito da pragmática quotidiana do funcionamento da entidade governamental local, incluindo a temática crucial da organização do trabalho. Estas avaliações independentes exigem a adaptação do número de cargos e da sua configuração (sistema de dependência mútua) em relação à dimensão do escritório, ao nível de desenvolvimento da gestão de recursos humanos e ao planeamento dos escritórios no processo de aprimoramento da gestão destes recursos (Binczycki, 2011).

Segundo Marciniak (2005), o departamento de administração e controlo envolve um conjunto de departamentos e funcionários: o departamento de gestão; o departamento de especialidade da administração pessoal; o gabinete responsável pela administração pessoal e por fim, um especialista de analisar os trabalhadores e de planificação. Algumas das atividades envolve a elaboração de contratos, gestão de documentação, atualização de bases de dados, processamento salarial, emissão de certificados e declarações, gestão de faltas e licenças, promover a formação e desenvolvimento (já descrito previamente) e a gestão de desempenho.

Atividades Desenvolvidas

Ao longo do ano letivo foram desenvolvidas atividades de recrutamento e seleção de novos elementos na faculdade, foram desenvolvidas atividades relacionadas com o acolhimento e integração de funcionários, assim como atividades relacionadas com tarefas administrativas tais como a elaboração de contratos, atualização de bases de dados, criação e manutenção de listagens, processamento salarial, emissão de

declarações e certificados, entre outras atividades. As atividades serão descritas de seguida.

Recrutamento e Seleção

Durante o decurso do estágio curricular, uma das atividades primordiais desenvolvidas e aprofundadas centrou-se no processo de **recrutamento e seleção**, englobando a incorporação de novos elementos no corpo laboral da Universidade, tanto em relação a docentes como a discentes, com especial destaque para a Universidade Lusófona da Guiné. O processo de recrutamento tem início mediante uma solicitação à direção dos Recursos Humanos de cada departamento, indicando a necessidade de integrar novos colaboradores na equipa. Subsequentemente, tal pedido é comunicado e submetido à avaliação do Administrador da Universidade.

Caso o pedido seja aprovado, dá-se início ao processo de recrutamento. No âmbito deste processo, a primeira etapa consistiu na identificação do departamento e da posição para as quais se pretendeu recrutar. Nessa fase, é possível consultar a análise e descrição de funções, instrumental valioso na definição dos critérios de avaliação dos candidatos. Importa salientar que a minuciosa análise e descrição de funções presente na ULG representa uma ferramenta extremamente útil nos processos de recrutamento e seleção, uma vez que identifica e descreve as atividades de cada função, bem como as competências necessárias para a mesma.

Embora as competências técnicas possam variar entre departamentos, existem competências comportamentais que são transversais a todos os setores da ULG, tais como adaptação à mudança e aprendizagem, orientação para resultados, trabalho em equipa e excelência na implementação. Na fase inicial, atribui-se uma atenção

significativa à questão da disponibilidade horária dos candidatos, dado o horário específico e, por vezes, o regime de trabalho a tempo parcial da vaga.

Após a identificação do perfil desejado para o colaborador, recorre-se habitualmente ao recrutamento externo, sendo que, no período do estágio, as funções para as quais ocorreu recrutamento eram predominantemente docentes. Não obstante, é relevante destacar que na Universidade Lusófona da Guiné existe uma ênfase considerável no recrutamento interno, proporcionando aos colaboradores a oportunidade de concorrer a vagas internas, cujos anúncios são divulgados na área social ou no *placard* de comunicações da Universidade Lusófona da Guiné.

Retomando os processos de recrutamento externo observados durante o estágio, destaca-se a utilização preponderante dos arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em recrutamentos anteriores, conforme mencionado no enquadramento teórico. Semanalmente, recebíamos um volume considerável de currículos, sobretudo em formato físico, sendo esta uma técnica de recrutamento amplamente empregada. À medida que recebíamos os currículos, realizava-se uma triagem para eliminar aqueles que não atendiam aos requisitos, ao mesmo tempo em que se efetuava uma análise para determinar o departamento mais apropriado para cada candidato.

Outra técnica de recrutamento frequentemente utilizada consistia na apresentação de candidatos por parte dos funcionários da Universidade Lusófona da Guiné. Os colaboradores ocasionalmente encaminhavam currículos de familiares ou amigos, ou recebíamos currículos de pessoas que já haviam trabalhado na Universidade Lusófona da Guiné. Caso considerados válidos e houvesse necessidade, eram agendadas entrevistas com essas pessoas, configurando uma abordagem de baixo custo que capitaliza as redes de contatos disponíveis.

Durante o período de estágio, participei ativamente em entrevistas para a seleção de novos colaboradores e estagiários, cada uma com características distintas e formulários específicos. As entrevistas para seleção de colaboradores enfatizavam a experiência profissional dos candidatos, enquanto as entrevistas para estágio focavam-se no percurso académico dos alunos.

É relevante destacar que, em todas as entrevistas, a presença do Responsável do Departamento para o qual se pretende seleccionar novos colaboradores é indispensável. Essa presença é crucial, pois é com esse responsável que o novo colaborador irá interagir de forma mais directa, sendo ele quem pode avaliar mais facilmente se o indivíduo possui as competências técnicas necessárias para a função em questão.

Após a realização de todas as entrevistas e a coleta de informações sobre os candidatos, o Departamento de Recursos Humanos, em conjunto com o Responsável do Departamento em questão, decide quais candidatos admitir. Aos candidatos entrevistados, mas não seleccionados, é enviado um agradecimento pela disponibilidade, informando-os de que não foram seleccionados para a posição em questão. A comunicação aos candidatos não seleccionados, ou seja, o fornecimento de feedback, é de extrema importância, uma vez que a imagem e reputação da Universidade Lusófona da Guiné estão em jogo durante todo o processo de recrutamento e seleção, considerando a possibilidade de o candidato ser um aluno ou, eventualmente, despertar interesse da empresa no futuro.

Acolhimento e Integração

O processo de integração na Universidade Lusófona da Guiné compreende várias etapas de significativa relevância. A primeira fase consiste na contratação, durante a qual são preparadas todas as formalidades que devem ser tratadas aquando da

chegada do novo colaborador. Isso inclui a inserção do cadastro no sistema integrado de recursos humanos da universidade, a atribuição de um código identificativo ao novo colaborador e, antecipadamente à sua chegada, a preparação da segunda etapa: o processo de integração específico para o colaborador em questão.

Esta etapa específica é desenvolvida em colaboração entre a chefia e o Departamento de Recursos Humanos, e inclui a nomeação do tutor, a elaboração e discussão do plano de integração com este, a definição dos cronogramas para as etapas subsequentes e a adaptação do horário do novo colaborador ao do tutor, assegurando um acompanhamento adequado.

No primeiro dia do novo colaborador na Universidade Lusófona da Guiné, ocorre o acolhimento em dois níveis. O primeiro nível, correspondente à terceira etapa do processo, é conduzido exclusivamente pela Direção de Recursos Humanos.

O processo de acolhimento na Universidade Lusófona da Guiné é composto por diversas fases fundamentais. Inicialmente, destaca-se a receção calorosa ao novo colaborador, evidenciando-se como um momento crucial para estabelecer um ambiente propício à integração. Prosseguindo, a segunda fase engloba a garantia de todo o processo administrativo, abrangendo questões contratuais e o preenchimento da ficha de admissão, além da obtenção de cópias dos documentos pessoais.

Em seguida, a terceira etapa enfoca o fornecimento de formação inicial, cujo propósito é promover o conhecimento acerca da Universidade Lusófona da Guiné, apresentando a estrutura organizacional, incluindo o organograma, e desenvolvendo as competências essenciais para a função. Importa sublinhar que esta formação inicial é desprovida de carácter técnico, direcionando-se antes para o aprimoramento de competências comportamentais, dada a pertinência do contacto com o público na Universidade Lusófona da Guiné.

As fases subsequentes abrangem a apresentação do Código de Conduta da Universidade Lusófona da Guiné e a explicação das regras de segurança, a realização de uma visita às instalações, a apresentação do painel de comunicação interna e, por fim, a introdução do novo colaborador ao administrador e reitor da Universidade Lusófona da Guiné. Este processo meticuloso de acolhimento visa não apenas a integração eficiente do novo colaborador na instituição, mas também a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento das suas atividades laborais.

Ainda no primeiro dia, a partir do momento em que o novo colaborador é encaminhado para a chefia ou tutor, inicia-se o segundo nível de acolhimento, ou seja, o acolhimento no departamento em que o novo colaborador será integrado. Nesta quarta fase do processo de integração, a chefia ou o tutor apresenta detalhadamente o descritivo funcional entregue pelos Recursos Humanos, comunica as expectativas para a função e entrega o plano de integração específico, que inclui atividades a desenvolver e os cronogramas do período de integração.

A quinta etapa do programa abrange a formação. Durante o primeiro mês, ou os três primeiros meses no caso de funções operacionais ou de gestão, o novo colaborador recebe dois tipos de formação: a formação on-the-job, seguindo o plano de integração com orientação do diretor e acompanhamento da equipa. Posteriormente, ao longo dos meses seguintes e sempre que possível, são ministradas as restantes formações do percurso associado a cada função.

Finalmente, a sexta e última fase do programa consiste na avaliação do processo de integração, realizada no final do primeiro ou terceiro mês, dependendo do tipo de funções desempenhadas. Nesta fase, o novo colaborador avalia o seu grau de integração e satisfação com o processo, enquanto a chefia avalia o grau de integração do novo colaborador. Em suma, a chefia desempenha um papel crucial ao longo do processo de

integração, sendo que o Departamento de Recursos Humanos sustenta grandemente todas as etapas do processo. Como estagiário, tive a oportunidade de desempenhar tarefas relacionadas sobretudo com o acolhimento (terceira etapa), notando-se que as primeiras e terceiras etapas são integralmente asseguradas pelos Recursos Humanos, e ao nível da quarta etapa (formação), são estes que procuram garantir que os novos colaboradores recebam formação em sala pouco tempo após a admissão.

Formação e Desenvolvimento

No âmbito do processo de formação e desenvolvimento profissional, este emerge na entidade acolhedora como uma oportunidade para conferir valor à Universidade Lusófona da Guiné através da criação de vantagens competitivas, pautando-se pelo desenvolvimento de competências individuais com o propósito de motivar e reter os colaboradores. Em consonância com a estratégia da universidade, os Diretores/Coordenadores das diversas áreas funcionais desempenham um papel crucial em todo o processo de formação, delineando as necessidades anuais de formação para os colaboradores das suas equipas.

Neste contexto, o Departamento de Recursos Humanos disponibiliza, no início de cada ano, o Formulário de Necessidades de Formação, permitindo a identificação dos cursos de formação essenciais que deverão integrar o Plano de Formação Anual. Este procedimento visa uma abordagem sistemática e estratégica no fortalecimento das competências dos colaboradores, contribuindo assim para a consecução dos objetivos organizacionais e reforçando a posição competitiva da Universidade Lusófona da Guiné no contexto académico e profissional. O formulário encontra-se organizado por departamento, no qual se coloca o nome da pessoa responsável assim como a que semestre se referencia (1º ou 2º semestre). Adicionalmente, regista-se a Competência

Técnica (CT)/ Competência Comportamental (CC), assim como o curso a que diz respeito. De seguida, realiza-se um resumo do conteúdo programático e os seus objetivos. Regista-se o instrutor interno e o nível de prioridade, assim como a justificação detalhada da necessidade de recrutamento.

No que concerne ao processo de formação e desenvolvimento profissional, esta dimensão emerge na organização como uma oportunidade para agregar valor à Universidade Lusófona da Guiné, contribuindo para a criação de vantagens competitivas através do desenvolvimento de competências individuais, com enfoque na motivação e retenção dos colaboradores. Em sintonia com a estratégia institucional, os Diretores/Coordenadores de cada departamento desempenham um papel determinante na definição das necessidades anuais de formação para os membros das suas equipas. Nesta perspetiva, o Departamento de Recursos Humanos disponibiliza, no início de cada ano, o Formulário de Necessidades de Formação, visando a identificação dos cursos necessários a integrar o Plano de Formação Anual.

No decorrer do estágio, enquanto estagiário sob orientação da tutora, uma das incumbências no âmbito do processo de formação consistiu na compilação e priorização das necessidades de todos os departamentos da universidade. Esta priorização, realizada com base numa escala de prioridades, considerou fatores como os planos de desenvolvimento profissional identificados nas fichas de avaliação dos colaboradores, as necessidades formativas estratégicas decorrentes das linhas de negócio, certificações indispensáveis para a gestão e continuidade do negócio, bem como as necessidades detetadas durante o ano não contempladas no plano de formação. Nestes casos, a aprovação para a realização dessas formações específicas era solicitada aos Recursos Humanos pelos Diretores/Coordenadores, mediante justificação da necessidade.

A planificação e calendarização da formação dos colaboradores constituíram outra vertente relevante deste processo, considerando as prioridades, disponibilidade e orçamento. No que concerne à formação interna, a gestão da calendarização ficou estritamente vinculada às prioridades estabelecidas, enquanto a formação externa foi calendarizada com base na disponibilidade dos colaboradores e nas propostas apresentadas pelos fornecedores externos. Antecipadamente, o Departamento de Recursos Humanos estabeleceu uma estimativa de sessões formativas anuais e os seus custos, resultando na projecção do orçamento necessário para a execução do Plano de Formação, sujeito à aprovação da Direção Financeira.

Adicionalmente, a planificação e execução de cursos pontuais, solicitados pelos Diretores/Coordenadores dos respetivos departamentos, foram atividades desempenhadas durante o estágio. No caso de formações externas, a aprovação era excecionalmente concedida pelo Departamento Financeiro, considerando o orçamento disponível. O processo envolvia o contacto com entidades formadoras, reuniões, solicitação e análise de propostas, adjudicação, coordenação logística e asseguramento de pagamento.

A logística revelou-se um aspeto crítico do estágio, destacando-se a necessidade de preparação de documentação de apoio, material e identificação do local mais adequado para a realização da formação. A escolha entre coordenação interna e entidade formadora externa era criteriosamente ponderada, com a devida atenção ao procedimento estabelecido pelo Departamento Financeiro para a requisição de compra, quando aplicável. No que concerne à realização nas instalações da universidade, a disponibilização de documentação era, em parte, delegada às entidades formadoras externas, observando-se os respetivos modelos de gestão de ações formativas.

Atividades Administrativas

Na Universidade Lusófona da Guiné, a Gestão de Recursos Humanos abrange uma componente de gestão administrativa, incumbindo-me, enquanto estagiário, de responsabilidades de natureza administrativa, designadamente: elaboração de contratos, atualização de bases de dados, criação e manutenção de listagens, processamento salarial, emissão de declarações e certificados, entre outras atividades.

Embora as atividades descritas nos subcapítulos anteriores possuam predominantemente uma natureza técnica em vez de administrativa, todas incorporam características administrativas. No âmbito do recrutamento e seleção, foram necessárias a realização de arquivo de CVs, marcação de entrevistas, atualização de bases de dados com a indicação dos candidatos entrevistados e respetivas observações, assim como o envio de respostas aos candidatos não selecionados.

Após a decisão de proceder à formalização de contratos, desencadeava-se um processo administrativo que incluía a preparação dos contratos e dos documentos a entregar no primeiro dia de trabalho. Na área da formação, era imperativo criar listagens, solicitar inscrições e imprimir os documentos essenciais para cada ação formativa. No que concerne ao processamento salarial, importa referir, ainda que de forma sucinta, que as minhas tarefas se centraram no registo em Excel das faltas cometidas pelos colaboradores.

Em síntese, as tarefas de índole administrativa revestem-se de grande relevância, sendo crucial destacar o apoio proporcionado pelos sistemas informáticos, como o software integrado de recursos humanos, na sua execução.

Análise dos procedimentos de gestão de recursos humanos à luz do referencial teórico

Com o objetivo de criar uma ponte entre a teoria e a prática, este capítulo fará uma breve análise dos procedimentos descritos (e posteriormente das atividades desenvolvidas) à luz do enquadramento teórico.

Ao nível do recrutamento e seleção, e mais especificamente no que diz respeito às etapas que os dois processos devem ter segundo a teoria, importa referir que na Universidade Lusófona da Guiné nem todas as etapas estão concluídas. Refira-se assim que não existe uma análise formalizada da situação de recrutamento ao nível do recrutamento, ou seja, não é especificada a situação externa e interna em que o recrutamento ocorre (por exemplo, a situação de oferta/procura no mercado de trabalho). Relativamente às fontes de recrutamento, importa destacar positivamente o facto de existirem processos de recrutamento internos e externos na Universidade Lusófona da Guiné, pois os primeiros permitem motivar os funcionários e os segundos trazer “sangue novo” à universidade. Numa nota positiva, os grupos de candidatos que se candidatam espontaneamente ou noutros recrutamentos são mais frequentemente utilizados como técnicas de recrutamento porque são técnicas de baixo custo e estão disponíveis de forma fácil e rápida. Na Universidade Lusófona da Guiné, o único instrumento de seleção utilizado é uma entrevista, que por si só pode não ser suficiente para prever o desempenho futuro. Nesse sentido, a recomendação seria o desenvolvimento dessas ferramentas, sendo utilizados testes de personalidade para esse fim. (para avaliar se o candidato possui um perfil adequado) e testes para determinar se o candidato possui efetivamente as competências técnicas mínimas para a função a que se candidata. Por fim, deve-se notar que não existe uma avaliação global de todo o processo (como sugere a teoria).

Relativamente ao recrutamento e integração de novos colaboradores, é evidente que na Universidade Lusófona da Guiné se percebe a importância da integração de um novo colaborador para que ambas as partes possam tirar o máximo partido desta nova relação, e por isso o processo é muito bem definido, possuindo características que a literatura identifica como essenciais: cultura, objetivos, missão e valores da instituição, bem como obtenção de informação sobre comportamentos esperados e competências necessárias, formação inicial sobre adoção e integração e avaliação de todo o processo. (vigor quando iniciei o meu estágio), importa referir que a sua aplicação ainda não é automática, pelo que cabe ao direção de Recursos Humanos alertar frequentemente os gestores/tutores para uma determinada fase. deste processo, especialmente para o preenchimento dos formulários de balanço ao final do período de integração.

Quanto às políticas de formação, importa referir que estão alinhadas com a estratégia da universidade, pelo que a formação é definida para cumprir os objetivos estratégicos da Universidade Lusófona Guiné, com base na análise das necessidades de formação sobretudo a nível organizacional. são definidos e o treinamento apropriado é formalmente programado a partir daí. Uma vez identificadas as necessidades, são identificadas as competências necessárias para as satisfazer, seguindo-se ações de formação que permitem o desenvolvimento das mesmas competências. Tudo isso é organizado e definido para cada função ou grupo funcional e alinhado com a trilha de treinamento relevante. Depois de realizado o treinamento, ele é avaliado, mas descobrimos que ele ocorre apenas ao nível da reação e do comportamento.

Em suma, existe um relativo distanciamento entre teoria e prática, não sendo concluídas todas as etapas de alguns processos, mas pontos muito semelhantes, principalmente nas práticas que são mais desenvolvidas – acolhimento e integração e

formação e desenvolvimento. De referir ainda que uma boa análise e descrição das funções existentes na Universidade Lusófona Guiné contribui significativamente para o sucesso de: processos de recrutamento e seleção (fornece informação sobre a natureza da função, permitindo gerir este processo); treinamento (fornece informações sobre as tarefas a serem executadas e as competências necessárias para orientar o desenvolvimento de programas de treinamento); e integração (fornecendo informações e descrevendo as tarefas associadas à função do novo funcionário).

Conclusão

Nos capítulos e subcapítulos anteriores, foram discutidas e analisadas considerações pertinentes à literatura e à prática. Neste capítulo, será apresentada uma conclusão geral do estágio, acompanhada de uma reflexão pessoal.

Ao longo do ano, testemunhei a preocupação e cuidado efetivo com o bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente informal que favorece o desempenho profissional. Neste sentido, tive a oportunidade de aprender o quão importante é o clima organizacional e a promoção do bem-estar psicológico e emocional dos seus trabalhadores. Paralelamente, observou-se um notável investimento em formação, comunicação interna e integração eficaz de novos colaboradores, visando o desenvolvimento individual e organizacional.

Outro ponto de aprendizagem foi que, apesar das tarefas administrativas desempenharem um papel significativo no quotidiano do Departamento de Recursos Humanos, constituem tarefas que sustentam outras atividades mais técnicas, nomeadamente na sua articulação com a direção da universidade, que é evidente para presença nas decisões relevantes.

No que diz respeito à avaliação do estágio, foi uma experiência enriquecedora ter integrado uma empresa com a dimensão e prestígio da Universidade Lusófona da Guiné, a universidade mais popular do país. O estágio proporcionou-me a oportunidade de desenvolver, aprofundar e consolidar conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do meu percurso académico, principalmente durante o mestrado, e permitiu uma experiência pessoal enriquecedora ao entrar em contacto com novas pessoas de diversas idades, experiências e formações académicas, desenvolvendo competências pessoais fundamentais para o mundo do trabalho.

Quando iniciei o estágio, o meu principal objetivo era adquirir conhecimentos práticos em atividades de gestão de recursos humanos e, simultaneamente, contribuir para a Universidade Lusófona da Guiné com o meu trabalho. Agora, ao término do estágio, sinto não apenas a realização desse objetivo, mas também uma enorme satisfação por ter feito parte da Universidade Lusófona da Guiné ao longo destes meses. Destaco a constante ajuda do meu tutor, que, apesar das suas múltiplas responsabilidades, nunca me negou assistência. Em resumo, a grande mais-valia do estágio foi conseguir aplicar na prática os conhecimentos adquiridos durante o mestrado, demonstrando a interligação e o suporte que a teoria oferece à prática, como pude constatar na Universidade Lusófona da Guiné.

Adicionalmente, considera-se que o estágio de recrutamento e seleção realizado numa universidade se revelou uma experiência enriquecedora, proporcionando aprendizagens cruciais sobre o papel estratégico e complexo desempenhado pelo departamento de Recursos Humanos. Ao longo deste período, destaco algumas das principais lições adquiridas. Adquiri um conhecimento profundo do processo de recrutamento e seleção, participando ativamente em todas as fases, desde a identificação de necessidades até à tomada de decisão final. Esta vivência permitiu-me aplicar

conceitos teóricos em contextos práticos, reforçando a compreensão das etapas envolvidas na seleção de novos colaboradores.

A ênfase na análise e descrição de funções evidenciou a importância de uma abordagem detalhada e precisa. Análises e descrições bem elaboradas revelaram-se cruciais para estabelecer critérios de avaliação, assegurando uma seleção alinhada com as necessidades específicas de cada posição.

Destaco a relevância dada à compatibilidade comportamental e cultural, onde competências como adaptação à mudança e trabalho em equipa foram critérios-chave na escolha de candidatos. A integração destas competências na cultura organizacional revelou-se vital para o sucesso a longo prazo dos colaboradores na universidade.

A valorização do recrutamento interno foi notável, proporcionando aos colaboradores oportunidades para concorrer a vagas internas. Esta estratégia demonstrou um compromisso com o desenvolvimento e retenção de talentos, fomentando o crescimento profissional dentro da instituição.

A universidade destacou-se na ênfase dada à formação e integração dos novos colaboradores. Este enfoque não se limitou apenas à formação técnica, mas abrangeu também a componente comportamental, sublinhando a importância do desenvolvimento contínuo e da adaptação à cultura organizacional.

A colaboração intensa entre o Departamento de Recursos Humanos e os diversos departamentos da universidade foi uma constante. Esta interação ressaltou a relevância da colaboração e comunicação eficaz para atender às necessidades específicas de cada área, fortalecendo a integração organizacional.

A gestão eficiente de documentação e processos administrativos emergiu como parte integral do processo de RH. A execução de tarefas administrativas, como a

preparação de contratos e o tratamento de documentação, revelou-se crucial para assegurar um fluxo de trabalho suave.

Em síntese, este estágio proporcionou uma compreensão aprofundada das práticas de recrutamento e seleção numa universidade. Destaca-se a importância da abordagem estratégica, da integração cultural e do desenvolvimento contínuo de talentos como pilares fundamentais para o sucesso institucional.

Referências

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical Review of Recruitment and selection methods: Understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46–52. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.03.005>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.
- Anwar, A. (2021). Effectiveness of Training on Work Motivation. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 1(1), 9-14.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results¹. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results¹. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956–980. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106164>
- Ascensão, C. S. C. (2009). *Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector de pós-venda automóvel* (Doctoral dissertation).
- Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199–214. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199>
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447–462. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.02.001>
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bates, D. L., & Davis, T. (2010). The Application Bridge: a model for improving trainee engagement in the training process. *The International Journal of Management*, 27(3), 770. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-2184644371/the-application-bridge-a-model-for-improving-trainee>
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. *Personnel and Human Resources Management*, 16. <https://psycnet.apa.org/record/1998-07789-003>
- Bhuiyan, M. Y. A., Karim, M. M., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021a). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International Journal of*

- Business and Social Research*, 11(02), 18–25.
<https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Bhuiyan, M. Y. A., Karim, M. M., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021b). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(02), 18–25.
<https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Chungyalpa, W. (2016a). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 05(02).
<https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000173>
- Chungyalpa, W. (2016b). Best practices and emerging trends in recruitment and selection. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 05(02).
<https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000173>
- Cruz, P. H. T., & Justi, E. B. L. (2023). Recrutamento e Seleção: uma Revisão Bibliográfica.
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2007). A review of onboarding literature. *Lominger Limited, Inc., a subsidiary of Korn/Ferry International*, 1-9.
- Elnaga, A. A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
[http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/137-147%20Vol%205,%20No%204%20\(2013\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/137-147%20Vol%205,%20No%204%20(2013).pdf)
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- GOMATHY, C., Ramaseshacharyulu, M. A., Sarath, M. C. S., & Sreekanth, M. A. S. (2022). OVERVIEW OF RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN HRM.

- Gomes, V. C. O. (2017). *Plano de Acolhimento e Integração: Auditrec* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto <http://hdl.handle.net/10400.26/24449>).
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *The international journal of Human Resource management*, 15(8), 1408-1423.
- Guerrero, S., & Barraud-Didier, V. (2004). High-involvement practices and performance of French firms. *International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1408–1423. <https://doi.org/10.1080/0958519042000258002>
- Kanagavalli, G., R, D., & T, D. (2019). A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE ON RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 01–09. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.721>
- Khan, A. A., Abbasi, S. O. B. H., Waseem, R. M., Ayaz, M., & Ijaz, M. (2016). Impact of training and development of employees on employee performance through job satisfaction: A study of telecom sector of Pakistan. *Business Management and Strategy*, 7(1), 29-46.
- Klotz, A. C., da Motta Veiga, S. P., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S104-S119.
- Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, 42(2), 9–14. <https://doi.org/10.1002/ert.21493>
- Kulkarni, P. P. (2013). A literature review on Training & Development and Quality of Work life. *Researchers World*, 4(2), 136. https://www.dcvmn.org/IMG/pdf/paper_20.pdf

- Kumar, N. V., & Pandey, N. S. (2017). New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198–206. <https://www.ijedr.org/download.php?file=IJEDR1701032.pdf>
- Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39(1), 545–582. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.39.020188.002553>
- Neves, J., & Gonçalves, S. P. (2017). Gestão de Recursos Humanos em Portugal: tendências de três décadas de investigação. In *Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (No. 7).
- Odle-Dusseau, H. N., Hammer, L. B., Crain, T. L., & Bodner, T. E. (2016). The influence of family-supportive supervisor training on employee job performance and attitudes: An organizational work–family intervention. *Journal of occupational health psychology*, 21(3), 296.
- Olowookere, K., & Sang, K. (2016). 7 The Human Resource. *Enterprise and its Business Environment*, 117.
- Parameswaran, H. (2019). TALENT MANAGEMENT IN WORK-LIFE - a LIGHTNING BOLT TO YOUR PROFESSIONAL DEVELOPMENT! *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(3), 1810–1829. <https://doi.org/10.20319/pijss.2019.43.18101829>
- Pratiwi, P. Y., Ferdiana, R., & Hartanto, R. (2018, July). An analysis of the new employee onboarding process in startup. In *2018 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)* (pp. 603-608). IEEE.
- Rao, P. S. (2010). *Essentials of human resource management and industrial relations: Text, Cases and Games*.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Song, J. H., & Chermack, T. J. (2008). A theoretical approach to the organizational knowledge formation process: Integrating the concepts of individual learning and learning organization culture. *Human Resource Development Review*, 7(4), 424-442.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2014). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46, 506–516
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Tzenios, N. (2019). The Impact of Health Literacy on Employee Productivity: An Empirical Investigation. *Empirical Quests for Management Essences*, 3(1), 21-33.
- Universidade Lusófona Guiné-Bissau. (2022, January 14). *Institucional - Universidade Lusófona Guiné-Bissau*. <https://ulusofona.gw/institucional/>
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*.

Anexo 1. Entrevista com o Diretor dos Recursos Humanos da Universidade

Lusófona da Guiné

1. Pode descrever o processo geral de recrutamento e seleção de candidatos para posições da sua universidade?

Os processos de recrutamento na Universidade, não têm sido muito frequentes. Quase todo o pessoal colaborador foi recrutado em 2008 e a partir daí o quadro de pessoal tem-se mantido estável. Muitos colaboradores desde essa época tiveram a oportunidade de estudar e concluir as suas licenciaturas através de bolsas de estudo com gratuidade das propinas.

Por outro lado, quando o número de alunos aumentou o número de colaboradores também aumentou. Destes, o recrutamento e seleção, efetuado pela Direção dos Recursos Humanos, foi maioritariamente no segmento de estudantes trabalhadores (estagiários) que aqui se têm licenciado preenchendo assim lugares técnicos e administrativos que exigem formação superior.

Outros recrutamentos houveram para o pessoal de limpeza, manutenção e vigilantes onde a seleção foi em genericamente efetuada pela Direção de Recursos Humanos aos candidatos extemporâneos ou convidados.

Quanto à contratação na área académica ela segue padrões exigidos na Lei vigente e de acordo com os Estatutos da Universidade. Assim a Reitoria, sob proposta das Direções das faculdades tem efetuado para cada novo professor (candidato) proposto uma apreciação baseada no portfólio curricular, o grau académico, as aptidões pedagógicas e a experiência nas respetivas áreas científicas.

2. Como determina as qualificações e experiência necessárias para um determinado cargo?

Num recrutamento, as qualificações e nível de formação exigidos, serão sempre baseadas no Quadro Orgânico e Estatutário em vigor e de acordo com as exigências no cumprimento do cargo, isto é, o cúmulo de tarefas e funções enunciadas nos termos de referência.

3. Como é que anuncia as posições abertas a potenciais candidatos, e que métodos têm sido mais bem sucedidos na atração de candidatos qualificados?

Normalmente através de anúncios nas rádios e jornais.

Outro método é a difusão das necessidades de recrutamento no círculo de colaboradores.

Sendo que todos os interessados passam sempre por um processo de selecção efectuado pelos Recursos Humanos da Universidade.

4. Como avalia os candidatos durante o processo de selecção? Que métodos e ferramentas utiliza para avaliar os candidatos?

A avaliação de candidatos é uma parte fundamental do processo de selecção.

É importante avaliar os candidatos de forma justa e objectiva, com base em critérios relevantes para as funções em recrutamento. Existem diversas ferramentas e métodos

que podem ser utilizados para avaliar os candidatos durante o processo de selecção tais como:

- Análise de currículo e portfólio. A análise do currículo e do portfólio do candidato pode ajudar a avaliar suas habilidades, experiências e sentimentos. É importante analisar cuidadosamente esses documentos, verificando se as informações aceitas são precisas e relevantes para a posição em questão.
- Entrevistas. As entrevistas são uma das maneiras mais comuns de avaliar os candidatos. Elas permitem que o recrutador conheça melhor o candidato, suas habilidades, experiências e personalidade.
- As referências podem ser uma fonte valiosa de informações sobre o candidato.

5. Que critérios considera ao tomar decisões de contratação?

A decisão de contratação pode ser um processo complexo e envolver diversos critérios a serem considerados. Alguns dos critérios mais importantes são:

- Formação académica e profissional é um importante a ser considerada.
- Na experiência profissional: a experiência prévia na área em recrutamento.
- Avaliação das *soft skills* (habilidades comportamentais), como a capacidade de trabalhar em equipe, flexibilidade, empatia, entre outras
- As referências profissionais também devem constituir uma fonte importante de informações sobre o candidato.
- Será também importante avaliar se o candidato possui valores adequados à cultura da empresa, pois isso pode influenciar sua adaptação e desempenho no trabalho

6. Existem alguns desafios ou obstáculos específicos que tenha encontrado durante o processo de recrutamento e seleção para posições de professores e pessoal na sua universidade?

Na análise documental e curricular, subsistem muitas dificuldade de precisar o fenómeno, muito habitual, de hiper-empolamento das capacitações (raramente as habilitações certificadas correspondem ao saber real sobre os conteúdos). Neste contexto acaba-se por contratações com períodos de experiência e que refreia a eficácia imediata.

No caso específico dos professores o maior obstáculo é a falta de mestria nos processos pedagógicos e didácticos de fazer passar os saberes.

7. Como é que a sua universidade aborda a diversidade e a inclusão no processo de recrutamento e selecção?

A diversidade e a inclusão são temas cada vez mais importantes no ambiente corporativo neste caso numa Universidade (privada). É fundamental que os recrutamentos sejam baseados na inclusão e igualdade de género e valorizem a diversidade em todos os aspectos, da realidade de um país.

Internamente a direcção da Universidade procura nortear-se por alguns critérios a seguir descritos:

- Estabelecer metas de diversidade: estabelecer metas claras para a contratação de grupos sub-representados pode ajudar a garantir que a empresa esteja recrutando de forma mais inclusiva.
- Fazer recrutamentos baseados em competências afim de eliminar tabus e visões inconscientes para garantir que a selecção seja baseada em capacitações, habilidades e experiências relevantes.

8. Existem algumas iniciativas ou programas específicos na sua universidade para atrair candidatos diversos?

A Universidade não promoveu até ao momento programas específicos no sentido de atrair candidatos a empregar no futuro. No entanto temos tido, na área das tecnologias de informática, uma observação mais próxima no dia a dia dos trabalhadores estudantes (tipo estagiários) e disso termos tido maior sucesso nas contratações. Posso dizer que estamos quase no processo tipo: Oferecer programas de estágio que podem ser uma forma eficaz de atrair talentos ou identificar futuros colaboradores.

9. Como assegura a equidade e imparcialidade no processo de recrutamento e selecção?

Para garantir justiça e imparcialidade no processo de recrutamento e selecção, é importante seguir práticas objectivas, consistentes e não discriminatórias. Isso pode ser alcançado considerando cuidadosamente os critérios de selecção relacionados ao trabalho relevantes para os requisitos da função antes do início do processo de recrutamento.

O processo de selecção pode envolver pré-selecção, testes de selecção, como testes psicométricos e entrevistas. A mesma equipa deve ser responsável pelas decisões de selecção no mesmo recrutamento para que o processo seja consistente.

Os empregadores não devem fazer perguntas sobre deficiência física, gravidez, identidade sexual, crenças religiosas, visões de mundo, idade ou etnia, a menos que a pergunta seja directamente relevante para a função.

Garantir a não discriminação deve ser considerado em todas as etapas de um processo justo de recrutamento e selecção.

10. Finalmente, como mede a eficácia das suas práticas de recrutamento e seleção, e que métricas utiliza para avaliar o sucesso?

Medir o sucesso de uma selecção de um candidato não é um processo linear. No entanto primariamente e em geral avaliamos os seguintes aspectos que nem sempre se expressam por métricas quantitativas. Tais como:

- Desempenho no trabalho: o desempenho do candidato no trabalho é uma das principais formas de avaliar o sucesso da selecção. Isto é, avaliar se o seleccionado está atingindo as metas estabelecidas e com um produto do trabalho fiável.
- O *feedback* dos alunos também deve ser uma forma de avaliar o sucesso da selecção. Se o colaborador for bem avaliado podemos ter efectuado uma boa selecção.
- E o *Feedback* do director e colegas sobre a assiduidade, qualidade do trabalho do colaborador, sua capacidade de trabalhar em equipa, sua comunicação e interacção com os outros.

- Outro aspeto importante a ser avaliado é a contribuição do colaborador para a cultura da empresa. Um candidato que se adaptar bem à cultura da empresa e contribuir para um ambiente de trabalho positivo e partilhar dos valores da empresa e se os coloca em prática no trabalho isso pode ser um sinal de sucesso na seleção do colaborador.