



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Novas estratégias no processo de recrutamento e seleção
na Marinha Portuguesa: filosofia *lean thinking***

João Paulo Nogueira Madaleno Galocha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023



Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Novas estratégias no processo de recrutamento e seleção
na Marinha Portuguesa: filosofia *lean thinking***

João Paulo Nogueira Madaleno Galocha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Agradecimentos

Tive a honra e o privilégio de comandar navios no mar. Tive sempre consciência da responsabilidade e da confiança que a Marinha em mim depositava. Foram períodos intensos e de muita exigência, tendo sido bafejado com uma grande diversidade de recursos humanos competentes e eficazes que me levaram a colocar as pessoas no meu centro de gravidade, pelo que agradeço a todos os que se cruzaram na minha vida.

Uma palavra de agradecimento aos meus colegas do *Executive Master* de Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança, no ano letivo 21/22, que me incentivaram avançar para o Mestrado e que me proporcionaram momentos de aprendizagem úteis para o projeto de investigação.

Aos entrevistados e aos participantes dos questionários, agradeço o empenho e a partilha de conhecimento e ideias úteis para a elaboração de um Plano de Intervenção com medidas que urge implementar-se.

À Professora Generosa do Nascimento que me incutiu motivação e determinação, na procura incessante da melhoria do trabalho de investigação, um agradecimento especial.

À Comandante Marta Gabriel e ao Tenente Gomes, agradeço a total disponibilidade para, perante os desafios diários e constantes do Centro de Recrutamento da Armada, aceitarem partilhar ideias, informação e tempo.

Aos Comandantes Amaral Pessoa, Buinho Menúrias e Morais Braz, que constituem a minha equipa de trabalho e que sempre me apoiaram com naturalidade neste projeto, com troca e partilha de ideias, um reconhecido e penhorado agradecimento.

Por fim, mas de todos os mais importantes, os agradecimentos à minha família, em especial à minha mulher Sofia e às minhas filhas, Leonor e Lara. Um público agradecimento não é suficiente, mas é o que vos posso dar de mais sincero e sentido.

Resumo

A dificuldade do recrutamento na Marinha Portuguesa tem sido uma realidade que ainda se tornou mais árdua, devido aos dois choques estratégicos recentes: a pandemia COVID-19 e a guerra de agressão da Rússia na Ucrânia. Além das implicações geopolíticas, também estão a provocar alterações que obrigam as Organizações a reestruturarem e melhorarem os seus processos de recrutamento e seleção.

O objetivo do caso de estudo foi implementar novas estratégias ao processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa, com recurso à filosofia *lean thinking*, para torná-los mais eficazes e eficientes. Através da identificação e da implementação de estratégias é possível melhorar e criar janelas de oportunidade para os processos se adaptarem e desenvolverem, num mundo cada vez mais complexo e instável e, consequentemente, incrementar os quantitativos de efetivos, com especial relevância os jovens da Geração Z.

O Projeto de Intervenção apresenta um conjunto de estratégias assentes em três eixos: *Employer Branding*, Processo de Recrutamento e Processo de Seleção. Em cada um dos três eixos são identificados objetivos de intervenção, onde se indicam as diferentes medidas e ações. Os resultados alcançados revelam a necessidade de uma transição para a inovação tecnológica onde a eficiência poderá aumentar através do uso de ferramentas digitais, sendo também necessária a eliminação dos desperdícios mais significativos nos processos e a introdução de medidas que aumentam o recrutamento para a edificação de uma “Marinha numérica e qualitativamente suficiente para cumprir as missões e tarefas atribuídas”.

Palavras-chave: *Employer Branding*, Recrutamento, Seleção e *Lean thinking*

Classificação JEL: J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity; J45 Public Sector Labor Markets; M30 General; O22 Project Analysis.

Abstract

The difficulties felt at recruitment by the Portuguese Navy have proven to be an increasingly and even harder challenge due to two high impact strategic events: the Covid-19 pandemic, and the Russian war in Ukraine. Furthermore, and in addition to all the geopolitical issues, these events have also triggered changes, which, in turn, has forced Organizations to restructure themselves, in order to improve their recruitment and selection processes.

The purpose of the study is to implement new strategies to the Portuguese Navy recruitment and selection processes, by means of adopting the lean thinking philosophy, to make them more efficient and effective. By implementing new strategies, it is possible to provide new windows of opportunity for these processes to both adapt and fully develop, in such an increasingly complex and unstable environment and, consequently, enhancing the results at recruitment, especially within the Generation Z youngsters.

The Intervention Project presents a set of strategies focused in three axis: Employer Branding, Recruitment Process and Selection Process. The different areas of intervention were identified for each of these axis, pinpointing the specific measures and actions that are needed to perform. The achieved results have revealed us the need to perform a widespread technological innovation transition, in which efficiency might be increased by using a wide variety of digital tools and the introduction of recruitment enhancement measures, as well as by eliminating the more significant process wastes, in order to contribute to an adequate Navy, both numerical and qualitative, able to fulfil its mission.

Keywords: *Employer Branding*, Recruitment, Selection e Lean thinking

JEL Classifications: J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity; J45 Public Sector Labor Markets; M30 General; O22 Project Analysis.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 Revisão da Literatura	5
1.1. Gestão Estratégica de Pessoas e Geração Z.....	5
1.2. Processo de recrutamento e novas tecnologias	8
1.3. Processo de seleção e novas tecnologias.....	9
1.4. Employer Branding.....	12
1.5. Filosofia <i>lean thinking</i> e novas tecnologias.....	13
Capítulo 2 Metodologia	16
2.1. Método.....	16
2.2. Técnicas de recolha de dados.....	17
2.3. Técnicas de tratamento de dados	19
Capítulo 3 . Caracterização de processos de Recrutamento e Seleção (as is).....	21
3.1. Caracterização na Marinha Portuguesa	21
3.2. Caracterização do processo de recrutamento	21
3.3. Caracterização do processo de seleção.....	24
3.4. Análise das entrevistas e dos questionários.....	29
3.5. Identificação dos desperdícios: processo de seleção	32
3.6. Caracterização do processo de <i>employer branding</i>	33
3.7. Descrição de práticas noutros Ramos das Forças Armadas	34
3.8. Descrição de boas práticas internacionais	36
3.9. Análise Crítica.....	38
Capítulo 4 Projeto de Intervenção	42
4.1. Eixo: <i>Employer Branding</i>	42
4.2. Eixo: Processo de Recrutamento	44
4.3. Eixo: Processo de Seleção.....	46
4.4. Resultados esperados e implementação.....	47
Conclusão	48
Referências Bibliográficas	50
Anexos	56
Anexo A. Diagrama de causa e efeito.....	56
Anexo B. Questionário	57
Anexo C. Resultados do Questionário	61
Anexo D. Guião da entrevista	67
Anexo E. Plano de Recrutamento Militar.....	68
Anexo F. Programa de implementação.....	69

Anexo G. Controlo do Projeto de Intervenção	75
---	----

Índice de Quadros

Quadro 2.1 - Escolas de pensamento (Fonte: Creswell, 2007).....	16
Quadro 2.2 - Estratégias de investigação (Fonte: Creswell, 2007)	17
Quadro 3.1 - Atividades e meios de divulgação da MP	22
Quadro 3.2 - Resumo condições gerais de admissão de praças na MP	24
Quadro 3.3 - Idade limite de ingresso (Fonte: Lei n.º 174/99, de 21 de setembro)	25
Quadro 3.4 - Entidades intervenientes nas provas de classificação e seleção da MP	26
Quadro 3.5 . - Avaliação psicológica (Fonte: Despacho CEMA n.º 29/19, de 11 de setembro)	27
Quadro 3.6 – Dimensão: Imagem de Marca da MP (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)	30
Quadro 3.7 – Dimensão: Formação e Qualificação (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)	30
Quadro 3.8 – Dimensão: Adaptação da Organização (Fonte: adaptado de Gioia, 2012).....	31
Quadro 3.9 . – Dimensão: Inovação Tecnológica (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)	31
Quadro 3.10 – Dimensão: Desempenho da Organização (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)31	
Quadro 3.11 - Calendário dos ciclos de seleção 2023 (Fonte: <i>Boletín Oficial del Estado</i> , <i>jueves 19 de enero de 2023</i>).....	37
Quadro 4.1 - Cruzamento das dimensões e os eixos da revisão da literatura	41
Quadro 4.1 – Medidas e ações para o eixo: Employer Branding	43
Quadro 4.2 – Medidas e ações para o eixo: Processo de Recrutamento	44
Quadro 4.3 – Medidas e ações para o eixo: Processo de Seleção.....	46

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 - Ações de divulgação e dias empenhados pelas equipas de recrutamento da MP (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))	23
Gráfico 3.2 - Número de pessoas abordadas pelas ações de divulgação da MP (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))	24
Gráfico 3.3 - Evolução do número de candidatos desde a candidatura até ao início das provas de seleção (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023)).....	25
Gráfico 3.4 . - Total de candidaturas online entre 2017 e 2022 (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023)).....	26
Gráfico 3.5 - Evolução do número de candidatos durante o processo de seleção (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))	28
Gráfico 3.6 - Atrição nas fases de seleção (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023)).....	28
Gráfico 3.7 - Análise da duração dos concursos na MP	36

Índice de Figuras

Figura 3.1 - Estrutura da Repartição de Recrutamento e Seleção da MP.....	21
Figura 3.2 - Fluxo do processo de recrutamento e seleção de candidatos na MP (Fonte: RRS (2023))	29
Figura 3.3 - Identificação dos desperdícios associados ao processo de seleção (Fonte: adaptado a partir de Pinto (2014)).....	33
Figura 4.1 - Eixos e objetivos do projeto de intervenção.....	42

Introdução

O mundo do trabalho encontra-se em constante mudança e imprevisibilidade, com pressões e constrangimentos sociais e económicos que provocam, nas temáticas de recrutamento e seleção, um emocionante campo de estudo (Potočník *et al*, 2021). A existência e a sobrevivência das organizações, num ambiente caracterizado pela globalização, tecnologia e competição, não depende apenas dos seus recursos financeiros, mas da qualidade do capital humano, que é um fator predominante para o sucesso das organizações, sendo necessário identificar, atrair e envolver as pessoas com as competências apropriadas (Emelia *et al*, 2022).

A cada vez maior complexidade dos mercados obriga a que as organizações necessitem de um efetivo sistema de recrutamento e seleção focado na identificação do melhor candidato. Nesta perspetiva e tendo em conta a evolução tecnológica em curso, os processos de recrutamento e seleção têm de ser continuamente melhorados, sendo capazes de identificar os candidatos com os requisitos que melhor contribuem para a concretização dos objetivos organizacionais. (Karam *et al*, 2020).

As organizações recrutam, usando uma variedade de meios (Ex: on-line, pessoalmente) e plataformas, e selecionam, usando diferentes tipos de práticas (Ex: Entrevistas em zoom, simulações e gamificação), com o objetivo de serem rápidos e proporcionarem simultaneamente experiências positivas ao candidato (Ployhart *et al*, 2022). Um recrutamento e seleção adequados e de qualidade, reduzem as saídas e ajudam as organizações a eliminar orçamentos desnecessários e alocados a estes processos (Karam *et al*, 2020).

A Organização do Tratado do Atlântico Norte defende e corrobora que o papel do processo de recrutamento e seleção, nas instituições militares, é um instrumento essencial para a concretização dos seus objetivos estratégicos (OTAN, 2007).

A Marinha Portuguesa (MP), nos últimos anos, não tem conseguido passar indiferente a um cenário de dificuldade em atrair pessoas, principalmente jovens que se afastam daquela oferta profissional, contribuindo para que o preenchimento das vagas a concurso fique aquém das necessidades da organização.

A escassez de candidatos, sentida pela MP e que atinge praticamente todos os setores económicos, está em sintonia com o estudo efetuado pela *ManpowerGroup* em 2022, onde identifica que “85% dos empregadores nacionais relatam dificuldade em preencher as vagas que lançam para o mercado”, o que coloca Portugal no 2º país do mundo com maior escassez de talento (ManpowerGroup, 2022).

Desde 2004, com o fim do serviço militar obrigatório, que o recrutamento da MP é assente em voluntários. A introdução de um modelo profissional baseado no voluntariado originou uma mudança de paradigma: a MP e as diversas entidades da Administração Pública disputam, com o setor privado, os trabalhadores altamente qualificados (Dias *et al*, 2020).

Além da concorrência pelo talento, acresce ainda a dificuldade em atrair candidatos jovens da geração Z, cada vez mais qualificados, exigentes e nativos digitais, e para os quais a motivação para o serviço militar requer uma predisposição para “auxílio à sociedade, o dever cívico, a preocupação com os cidadãos e a justiça social”, características que não se encontram nas organizações privadas (Dias *et al*, 2020).

As características da geração Z provocam o aparecimento de fatores que têm originado desafios e adaptações nos processos de recrutamento e seleção, com implicações diretas nas organizações (Ngoc *et al*, 2022).

A realidade das gerações Z, tornou os processos de recrutamento mais difíceis e ainda se tornaram mais árduos, devido aos dois choques estratégicos recentes: a pandemia COVID-19 e a guerra de agressão da Rússia na Ucrânia, que estão a provocar alterações nos aspetos mais rotineiros da vida das pessoas.

A pandemia teve grandes implicações sociais e um forte impacto psicológico em muitas pessoas. Estes efeitos provocaram um repensar do modo de vida, das escolhas profissionais e uma mudança na forma de prestação de serviço no local de trabalho. Esta situação está a originar a procura de maior flexibilidade laboral e um incremento da necessidade de oportunidades de desenvolvimento pessoal (Amaliyah *et al*, 2022), mudando a consciência do bem-estar como uma preocupação central das organizações e provocando uma reflexão sobre a forma como trabalhamos (Watson *et al*, 2023).

Por outro lado, a guerra da Ucrânia provocou um aumento generalizado da inflação e dos preços de bens e serviços, provocando na sociedade dificuldades económicas, que vieram contribuir, ainda mais, para o aumento do dinamismo do mercado laboral, com as pessoas a procurarem melhores vencimentos e condições de trabalho.

A “dificuldade de recrutamento e seleção” na MP encontra-se identificada na Diretiva Estratégica da Marinha (DEM 2022), sendo assumida como uma grande vulnerabilidade em conjunto com o envelhecimento dos seus militares, existindo desafios a longo prazo e sendo indispensável inverter a situação com a implementação de novas estratégias (Marcelino, 2022).

Na DEM 2022, o Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA), Almirante Gouveia e Melo, pretende “potenciar o capital humano”, indicando “que é o ativo mais valioso da organização”, dando orientações bem claras para se melhorar o atual processo de recrutamento. Ao mesmo nível, indica a necessidade de potenciar a inovação tecnológica e acelerar a transição digital e a informatização na MP (Melo, 2022).

Analisando de forma mais detalhada, constata-se que a DEM 2022 está, neste âmbito, alinhada com o Programa do XXIII Governo Constitucional que assume o compromisso e a necessidade de adequar os processos de recrutamento, reconhecer e valorizar os militares que prestam serviço nos Ramos para a edificação das Forças Armadas, bem como promover

conhecimento na sociedade sobre as Forças Armadas, com mecanismos de interação (Governo, 2022).

A revisão do Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar, apresentado em 19 de abril de 2023, para “tornar a carreira militar mais atrativa e mais compatível com as necessidades das Forças Armadas e do País”, incorporará um “caminho para que seja possível recrutar mais e melhor” (Carreiras, 2022). A revisão do novo plano encontra-se organizada em quatro eixos estratégicos – Recrutar, Reter, Reinserir e Suporte, subdivididos em Objetivos de intervenção e correspondentes medidas e ações.

O referido Plano na sua descrição prevê um conjunto de medidas a serem atribuídas às Forças Armadas a fim de operacionalizarem e potenciarem o recrutamento. Do documento é de salientar as orientações ao nível dos requisitos para ingressar na carreira militar, visando um ajustamento com as características atuais da juventude, uma maior agilização dos procedimentos associados ao recrutamento e seleção e a implementação de uma comunicação direcionada (MDN, 2023).

A conjugação do Programa do Governo, do novo Plano de Ação e da DEM 2022 obrigam a repensar os conceitos de recrutamento e seleção utilizados na MP, com a obrigatoriedade de identificar novas estratégias e atuais tendências para serem aplicadas nos processos em questão. Será em torno destas duas áreas que se pretende ajustar os processos inerentes, para que se habilite a organização a competir num ambiente emergente e turbulento (Karam *et al*, 2020).

A DEM 2022 menciona também como objetivos estratégicos “garantir uma gestão magra, integrada, flexível, controlada e baseada na evidência”, bem como “edificar uma Marinha numérica e qualitativamente suficiente para cumprir as missões e as tarefas atribuídas” (Melo, 2022) com a adoção e a implementação de uma metodologia baseada no conceito *Lean Thinking*.

De acordo com Pinto (2014), a filosofia *Lean Thinking* proporciona novos momentos para as organizações se ajustarem e fortalecerem num mundo cada vez mais complexo e instável.

Para a concretização da investigação, tendo como foco principal a implementação de um plano de intervenção, com a introdução de metodologias inovadoras com vista a resolver os problemas do melhoramento dos processos e para que fosse possível criar valor efetivo, surgiu a necessidade de analisar dados estatísticos disponibilizados pela MP entre 2017 e 2022, obtidos a partir do enquadramento da doutrina implementada internamente, com entrevistas e com a aplicação de questionários a candidatos, entre os 18 e os 24 anos de idade, abrangendo desta forma a geração Z que está no mercado de trabalho.

Em termos dos processos de recrutamento e seleção implementados, a investigação incidirá na observação dos procedimentos desenvolvidos pela Direção de Pessoal, designadamente na Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS).

Na análise das melhores práticas internacionais, os exemplos da Marinha dos Estados Unidos da América e das Forças Armadas Espanholas serão alvo de análise, pelo facto de terem sido revistas e atualizadas recentemente e estando culturalmente próximas da Marinha Portuguesa.

O projeto de mestrado encontra-se estruturado em quatro capítulos, iniciando-se com uma breve e atualizada revisão da literatura, caracterizando a gestão estratégica de pessoas e a geração Z, o recrutamento e seleção e novas tecnologias, o *employer branding* e a filosofia *lean thinking*. No segundo capítulo, é descrita a metodologia que inclui o método aplicado, técnicas de recolha e tratamento de dados. No terceiro capítulo, é caracterizado o atual processo de seleção da MP, analisados os indicadores relacionados com o recrutamento e seleção, e descrito o melhor que se faz nestas matérias; este capítulo inclui análise das entrevistas e questionários, bem como a identificação dos desperdícios do processo de seleção e uma análise crítica. No último capítulo, é traçado um projeto de intervenção com a sugestão de novas estratégias que urgem ser aplicadas.

Capítulo 1 Revisão da Literatura

1.1. Gestão Estratégica de Pessoas e Geração Z

É do conhecimento generalizado que atualmente as pessoas são consideradas como parte integrante do sucesso das organizações. No entanto, o atual conceito, de acordo com a literatura, percorreu uma vasta caminhada desde os tempos da escravidão, passando pela precariedade das condições de trabalho, até aos dias de hoje em que as pessoas são tratadas com dignidade e respeito. (Kadam *et al*, 2022).

A valorização das pessoas iniciou-se nos anos 90, quando os líderes começaram a integrá-la na sua estratégia. É nessa altura, que surge o reconhecimento estratégico das pessoas para a concretização dos objetivos definidos pelas organizações (Dionísio & Costa, 2018). Com a aplicação deste paradigma é potenciada a ênfase nas pessoas, sendo fundamental para as organizações atingirem níveis mais elevados de competitividade e desempenho (Sotomayor, 2021).

É recorrente os gestores de topo afirmarem, com regularidade, que as pessoas são o “ativo mais importante das organizações” e quem promove esta visão “constitui-se como uma vantagem competitiva diferenciadora e potenciadora do seu sucesso” (Nascimento, 2020).

A atual perspetiva das organizações indica que uma área crítica da gestão é a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP). A GEP é definida como a ligação do capital humano aos objetivos estratégicos das organizações, com o desígnio de melhorar o desempenho e a cultura organizacional a fim de fomentar a inovação, a flexibilidade e aquisição de vantagem competitiva no mercado (Erkut & AkturK, 2020).

Esta perspetiva inclui a necessidade de as organizações investirem no bem-estar no local de trabalho. Pensa-se que existe uma relação positiva entre o bem-estar e a produtividade, provocando ganhos mútuos. O colaborador tem a possibilidade de melhorar a sua saúde e a organização, em contrapartida, tem o colaborador a direcionar os seus esforços para a concretização dos objetivos estratégicos daquela. De acordo com esta lógica, abre-se um caminho para a GEP levar a sério a necessidade de cuidar das pessoas (Watson *et al*, 2023).

A GEP é um compromisso das lideranças em promover o alinhamento estratégico da atuação das pessoas com o negócio. É identificada como fundamental para influenciar e motivar as pessoas a atingirem um desempenho consistente e elevado, contribuindo, positivamente, para serem alcançados os objetivos organizacionais. Por exemplo, os líderes que potenciam ambientes psicologicamente estáveis, com práticas de bem-estar, com estímulos intelectuais e de consideração, conseguem que os colaboradores estejam mais motivados em participar com os seus conhecimentos e a envolverem-se no crescimento da organização (Collins, 2021).

Não é um processo tecnológico, mas sim de gestão de pessoas e de recursos que assume inúmeras formas, desde investir na formação e no desenvolvimento das pessoas, e tendo uma contribuição notável para maximizar o compromisso dos colaboradores em alcançarem os objetivos organizacionais, sem divergir da estratégia e da visão da organização (Kadam *et al*, 2022).

As pessoas pretendem sentir-se ligadas à estratégia e ao propósito, fortalecendo o seu nível de compromisso e incrementando a sua união, quando os seus valores se misturam e se identificam com a organização. Nestas situações de envolvimento, o desempenho das pessoas melhora e as saídas, nas organizações, são reduzidas (Ott *et al*, 2018).

Os estudos científicos e as discussões académicas identificam claramente evidências de que as políticas e as práticas de GEP, nas organizações, contribuem para o incremento da performance, contribuindo significativamente para a otimização do talento, o aumento da motivação e o comprometimento das pessoas, bem como o incremento da inovação (Chawla *et al*, 2023).

O modelo proposto por Guest (2017) acomoda os interesses das pessoas e das organizações num conjunto de cinco atividades impulsionadoras de bem-estar: investir nos trabalhadores (inclui práticas de recrutamento e seleção cuidadosas), trabalho com autonomia, desafio e a necessidade de acomodar e aproveitar a proatividade individual, criar um ambiente social e físico positivo, comunicação bilateral (papel da voz do trabalhador) e, por último, a conciliação trabalho-família e possibilidade de flexibilidade laboral. A GEP integra políticas e práticas de bem-estar que passam por priorizar experiências destinadas a melhorar o bem-estar das pessoas e a criar uma relação positiva com o trabalho, sendo a conjugação dos dois elementos essenciais para a concretização com sucesso dos objetivos organizacionais (Guest, 2017).

De acordo com o *World Economic Forum* (2023), as principais competências, para a integração no mercado de trabalho, que os profissionais devem possuir, são: 1) pensamento analítico; 2) pensamento criativo; 3) resiliência, flexibilidade e agilidade; 4) motivação e autoconhecimento; 5) curiosidade e aprendizagem contínua. Acresce ainda que a prioridade das empresas, para os próximos anos, será a formação dos colaboradores em inteligência artificial e macro dados (Forum, 2023), influenciando diretamente a área de Recursos Humanos das empresas e originando desafios que obrigam à introdução de estratégias e formas de ação inovadoras para um modelo de gestão integrada de pessoas, alinhado com os princípios da Revolução Industrial 4.0 (Duarte *et al* 2019).

Face às particularidades das diferentes gerações e ao contexto digital, é fácil perceber que a GEP, nas organizações, se tornou uma estratégia repleta de desafios, em que a Revolução Industrial 4.0 acelerou a sua importância, permitindo que os interesses pessoais se alinhem com os das organizações, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e

profissional de pessoas capazes de garantirem condições para a adaptação das organizações e para a sua sobrevivência (Veloso, 2018) (Duarte *et al* 2019).

A chegada da geração Z ao mercado de trabalho representa uma disrupção no funcionamento dos processos das organizações, sendo necessário reagir de forma a alinhar a estratégia e a cultura organizacional com as suas características, motivações e necessidades, influenciando diretamente a GEP, requerendo uma aproximação holística, sem afetar a performance da organização (Prund, 2021).

A geração Z (conhecida também como *post-millennials*, iGen, Gen220) é composta por jovens nascidos entre 1995 e 2010 que não viram o mundo sem ligação à internet e encontram-se intimamente ligados à tecnologia. É uma geração estimulada pelos dispositivos eletrónicos desde o primeiro dia. Trata-se de uma geração que procura constantemente inovação em todas as vertentes da sua vida, devido às suas competências, que procura frequentemente informação que necessita e que comunica *online*. Convive diariamente com elevados níveis de realidade virtual e passa muito tempo nas redes sociais (Pandita, 2022) (Veloso, 2018).

Desejam um bom ambiente de trabalho com os colegas e os superiores, a conciliação entre a vida pessoal e profissional e um desenvolvimento de competências para atingirem níveis de educação digital cada vez mais elevados. Não pretendem só trabalhar, mas viver experiências e encontrar organizações com forte responsabilidade social e que utilizem uma linguagem próxima da sua (Veloso, 2018).

Os investigadores têm vindo a demonstrar que a geração Z tem imensa expectativa para os seus empregos, sendo determinada a trabalhar arduamente para o sucesso. Valoriza muito o *work-life balance*, pretende *feedback* frequente dos seus superiores, ambiciona trabalhar em cargos sofisticados e com sistemas de informação. Além disso, é atraída por organizações com elevada responsabilidade social e que demonstram abertura para a flexibilidade laboral. Para isso, as organizações devem responder com eficácia à tendência do mercado para atrair talento e manterem-se competitivas (Ngoc *et al* 2022).

O recrutamento da geração Z, num mercado em mudança e muito competitivo, obriga a repensar e a utilizar estratégias, em que é necessário identificar e conhecer o público a atingir. Existem pelo menos cinco fatores que influenciam a tomada de decisão dos candidatos desta geração, sendo obrigatório as organizações demonstrarem que os aplicam: práticas de diversidade (género, raça e classe), ideias inovadores (estão confortáveis com a tecnologia e a digitalização), cultura colaborativa (ser criativo e inovador em trabalhos de grupo), ambientes flexíveis (os colaboradores definem a sua carreira e o seu desenvolvimento) e compromissos com a comunidade (contribuir para a comunidade em setores da saúde, educação e ambiental) (Pandita, 2022).

Para Silva e Carvalho (2012), a geração Z portuguesa coloca os valores sociais (sentimento de pertença e relações sociais positivas com colegas e supervisores) acima de tudo, seguida de valores intrínsecos (relativos ao significado e interesse pelo trabalho) e extrínsecos (benefícios, como salário e segurança). Os resultados do seu estudo indicam que a geração Z portuguesa prefere trabalhar em ambientes saudáveis, com uma boa relação com os colegas, sentimento de aceitação e de pertença, trabalhos com práticas inovadoras e com uma visão para o futuro (Silva & Carvalho, 2012).

1.2. Processo de recrutamento e novas tecnologias

As organizações desenvolvem o processo de recrutamento com recurso a ações e atividades, em que o objetivo principal visa procurar os candidatos mais qualificados para o desempenho de funções numa organização. Numa ótica mais ampla, serve para atrair os melhores profissionais com competências para trabalhar na concretização dos objetivos organizacionais e com potencial competitivo (Karam *et al*, 2020).

O aparecimento de um conjunto de candidatos em número suficiente é o resultado pretendido, esperando-se que sejam atraídos para prover cargos na organização (Brandão *et al* 2019).

No entanto um processo de recrutamento, se for ineficaz, impede qualquer organização de efetuar uma boa seleção, uma vez que as atividades de escolha se desenvolvem com um conjunto de candidatos pouco qualificados e restrito (Gamage, 2014).

As organizações, para preencherem os cargos, podem recorrer a dois tipos de recrutamento: interno e externo. O recrutamento interno surge da necessidade de procurar dentro da organização um candidato que possua as competências para o desempenho da função (Sotomayor, 2021). Por sua vez, o recrutamento externo é a contratação de pessoal fora da organização e sem ligações, envolvendo um mercado mais abrangente para atrair candidatos (Calheiros, 2019).

O processo de recrutamento compreende um conjunto de ações e atividades que têm como objetivo divulgar a existência de vagas, atraindo as pessoas a candidatarem-se, sendo os anúncios uma das fontes mais utilizadas, que permitem abranger um elevado número de potenciais candidatos, dando visibilidade também às organizações. Muitas empresas optam por procurar candidatos nas escolas ou nas faculdades. No caso das universidades são estabelecidos protocolos ou acordos para a realização de estágios. Estas atividades têm impactos positivos na qualidade de candidatos gerados e que normalmente vêm com grande vontade de entrar no mercado de trabalho (Sotomayor, 2021).

As feiras de emprego constituem-se como um momento para as organizações se darem a conhecer e difundirem o seu *employer branding* (Calheiros, 2019).

No caso português, existem poucas feiras de emprego e o recrutamento desta forma não é muito significativo (Sotomayor, 2021).

Os processos de recrutamento têm sido influenciados e modificados pelos avanços tecnológicos em curso, passando a ser utilizadas metodologias mais digitais. As redes sociais e o *big data analytics* provocaram alterações significativas nos processos de recrutamento, pois, maioritariamente, todas as organizações utilizam as redes sociais para a divulgação de vagas. As plataformas eletrónicas dedicadas ao recrutamento, com a utilização de campos estruturados (Ployhart *et al*, 2017), são úteis para o tratamento e pré-seleção de uma determinada função, por exemplo, habilitações académicas, anos de experiência, domínio de línguas estrangeiras, disponibilidade para carreiras internacionais ou para deslocações frequentes ao estrangeiro, e são utilizadas massivamente (Sotomayor, 2021).

Na pandemia COVID-19, as redes sociais tornaram-se plataformas de recrutamento amplamente utilizadas, sendo o *LinkedIn* e o *Facebook* as mais utilizadas em anúncios de emprego e triagem inicial, ajudando os candidatos e as organizações a ligarem-se de forma eficaz e atempada (Abbas *et al*, 2021).

A pandemia veio acelerar a desmaterialização dos processos, direcionando-os para o digital, incluindo a introdução de inteligência artificial (AI). O uso da AI melhora a performance, a qualidade da informação, poupa tempo e incrementa o fluxo de informação dos processos, designadamente em áreas que ocupam tempo às pessoas envolvidas (Black & Esch, 2020).

A *big data analytics* é uma tendência tecnológica, com significativo impacto no processo de recrutamento e que provoca a rutura com práticas ineficientes. A sua utilização permite uma compreensão das tendências auxiliando na elaboração de métricas para facilitar a procura de candidatos, na divulgação de ofertas e na monitorização das redes sociais (Pillai *et al*, 2022).

1.3. Processo de seleção e novas tecnologias

A seleção é, por definição, um processo em que as organizações escolhem as pessoas adequadas para o exercício de funções, depois de passarem por instrumentos e critérios específicos de avaliação (Karam *et al*, 2020).

O processo de seleção é um aspeto extremamente importante no domínio da eficácia e eficiência organizacional, sendo essencial colocar em cada cargo a pessoa certa para que a organização consiga cumprir os seus objetivos estratégicos. A escolha ou seleção da pessoa correta é essencial por três razões: execução, custos e obrigações legais (Abbas *et al*, 2021).

A fiabilidade e a validade devem ser critérios que devem estar presentes em todos os instrumentos e critérios do processo de seleção. A fiabilidade relaciona-se com a consistência na aplicação dos métodos, verificando-se se os resultados permanecem constantes e

persistentes em distintos momentos. A validade serve para confirmar que os instrumentos avaliam realmente o potencial para o desempenho do cargo (Calheiros, 2019).

O processo de seleção inicia-se normalmente com a análise do *curriculum vitae* (CV), não requerendo a presença física do candidato, permitindo formar uma ideia do seu perfil, que será certificado com a utilização de outros métodos de seleção (Sotomayor, 2021).

A seleção baseada na análise do CV tem demonstrado limitações: fornece uma visão precisa do conhecimento do candidato, mas não permite avaliar as competências relacionais e sociais – o saber ser e o saber estar, bem como outros valores. Os CV focam as *hard skills* que são relativamente acessíveis e fáceis de avaliar e não as *soft skills* que são mais difíceis de medir. A abordagem tradicional limita o número de candidatos e limita a capacidade de atrair potenciais candidatos talentosos que podem estar interessados numa oportunidade para reorientar o seu percurso profissional (Chérif *et al*, 2021).

A entrevista é a ferramenta mais usada e tradicional. No entanto, é uma das técnicas imprecisas e subjetivas, devendo o responsável conhecer bem as suas técnicas e táticas para não cometer erros. Muitas vezes os erros têm origem no preconceito e nas predisposições comportamentais. A entrevista pode ser definida como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas para determinar a adequação de um candidato a um emprego, no entanto tem limitações, como a subjetividade e o enviesamento do entrevistador (Sánchez *et al*, 2019).

Com a implementação de medidas de distanciamento social, durante o período da pandemia COVID-19, as organizações não podiam entrevistar os candidatos presencialmente, mudando as metodologias de recrutamento e passando a vigorar as entrevistas por meios eletrónicos e não presenciais. A utilização recorrente deste método, para selecionar os candidatos, tornou o processo de recrutamento mais desafiante (Abbas *et al*, 2021).

Os testes psicotécnicos, utilizados no processo de seleção, são normalmente escritos e com tempo limitado para a sua execução, podendo ser divididos em dois grupos: os testes psicológicos e os testes de personalidade. Os testes psicológicos pretendem avaliar e medir aptidões, destrezas ou capacidades como o raciocínio, conhecimentos, a atenção, a perceção e a memória. Os resultados comparam-se com respostas padrão obtidas por um conjunto estatisticamente relevante de indivíduos. Os testes de personalidade ligam as características de personalidade a diversas variáveis relevantes para o desempenho organizacional (Cardoso, 2016); (Sotomayor, 2021).

Os testes de aptidão física são realizados para funções em que a componente física é decisiva, sendo na maioria das organizações que o exigem um fator eliminatório. Por exemplo, são utilizados nos processos de seleção das Forças Armadas, Forças de Segurança e em empresas de segurança (Sotomayor, 2021).

Os testes de competências, outro método de seleção utilizado, pretendem avaliar os conhecimentos do candidato para o desempenho da função / cargo, tendo como base o descritivo funcional (Calheiros, 2019).

Os testes de simulação podem ser usados individualmente ou em grupos, consistindo na realização de exercícios que abrangem situações relevantes para a função em questão. Os resultados dos testes permitem saber antecipadamente o comportamento do candidato face às situações que terá de enfrentar. Em vez de avaliar o conhecimento de um indivíduo, os testes de simulação tentam medir as suas competências para a aplicação dos conhecimentos (Sánchez *et al*, 2019).

O *Assessment Centre* é um outro método utilizado que permite uma avaliação do comportamento do candidato, através de um conjunto de exercícios de simulação padronizados e validados, que podem incluir testes de capacidade cognitiva, inventários de personalidade, entrevistas, simulações de papéis, exercícios de discussão, apresentações orais e exercícios *in-basket* (*work samples* verbais). Os objetivos podem passar por servir para a seleção ou para a promoção de pessoas nas organizações, diagnóstico para identificar pontos fortes e necessidade de áreas de formação e desenvolvimento pessoal. Ao longo das últimas décadas, assistimos a uma proliferação na utilização de *Assessment Centre* em diversas organizações, sendo relevante salientar a sua aplicação em contexto industrial, educacional, militar e policial (Rupp, 2015) (Calheiros, 2019).

A literatura tem vindo a demonstrar que a implementação de *Assessment Centre* nas organizações têm proporcionado benefícios organizacionais, facilitando o desenvolvimento da autoconsciência, motivação e competências, devido às suas complexas características e por exigir a necessidade de implementar planos detalhados para a sua operacionalização (Sturte *et al*, 2020).

A tecnologia nos processos de seleção tem permitido a eliminação de tarefas repetitivas, uma melhor análise e respostas em tempo real. As diferentes tecnologias implementadas nos processos passam pelo uso de AI, para analisar os imensos CV de forma automatizada, bem como o perfil da candidatura com o candidato; *Robots* e *Robotic Process Automation* (RPA), para a automatização de tarefas, correlação de dados e redução de erros; Gamificação, com jogos virtuais para dar uma experiência divertida e proporcionar o envolvimento dos candidatos com a organização; Realidade virtual, para a utilização de multisensores para tirar dados em tempo real durante as diversas provas de seleção (Pillai *et al*, 2022).

Além de todos os métodos de seleção aplicados nas organizações, os *timings* dos processos, as regras e regulamentos são pontos onde que é necessário refletir, porque prejudicam práticas eficientes. Os estudos documentam que a demora e a falta de informação afastam os melhores candidatos das organizações (Breaugh, 2013).

Há evidências convincentes que os atrasos, processos longos, desnecessários e repetitivos nas várias fases da seleção podem ter um efeito adverso nos resultados, incluindo uma diminuição do número e na qualidade de candidatos, tornando o mesmo oneroso. Além disso, a seleção frequente para os mesmos postos de trabalho, afasta a formulação de novos objetivos (Lokke *et al*, 2023).

1.4. Employer Branding

A maioria das Forças Armadas são organizações baseadas no voluntariado e que atualmente sobrevivem com dificuldades em atrair candidatos e reter militares. É do conhecimento geral que as organizações militares estão a passar por um período de concorrência com outras organizações públicas e privadas que provocam uma redução de pessoal interessado em permanecer nas Forças Armadas. Como resultado, as Forças Armadas necessitam de identificar o potencial grupo de candidatos para atrair os melhores. Um dos instrumentos cruciais é através de iniciativas que visam explorar a percepção do *employer branding* para que as Forças Armadas se posicionem como uma marca empregadora desejável capaz de atrair e reter os seus candidatos (Kaur & Shah, 2022).

O *employer branding* é um aspeto relevante para o recrutamento, uma vez que influencia a atração dos candidatos, sendo usado para diferenciar estrategicamente uma organização. A forma como os candidatos vêem a organização em termos da sua imagem de marca pode ser considerado um método de recrutamento (Ployhart *et al*, 2017).

As organizações têm vindo a focar-se na geração *millennials*, no entanto, chegou a altura das atenções se centrarem na geração Z, que nasceu entre 1995 e 2010. As duas gerações são completamente diferentes, pois a sua aproximação ao mundo do trabalho é muito diferente, sendo esta divergência o grande desafio para a operacionalização do *employer branding* (Pandita, 2022).

É vital compreender o que motiva a geração Z a estar associada a uma organização, para que seja criado um plano de comunicação eficaz e ajudar o *employer branding*. A literatura identifica quatro preferências: primeiro, o desenvolvimento da carreira – trabalhar em assuntos novos, pois existe a aversão a trabalhos redundantes; segundo, o estilo de trabalho – são independentes, gostam de demonstrar a si próprios que são capazes e de obter o reconhecimento do seu trabalho, sendo a favor do trabalho flexível; terceiro, os valores da organização – honestidade, integridade e existência de programas de bem estar, bem como a possibilidade de contribuir sempre que possível a diferentes comunidades; finalmente, a comunicação – abertura das organizações para ouvir as suas ideias e opiniões. Sendo claro que o dinheiro não é o mais importante para esta geração (Pandita, 2022).

De uma forma mais completa a construção do *employer branding* é um processo complexo e multifacetado que abrange oito dimensões de forma coerente e com interesse para o recrutamento, em que nenhuma dimensão atua de forma isolada. As oito dimensões são derivados da literatura e discutidos da seguinte forma: *brand value* (a organização possui uma boa reputação); *development value* (oportunidades de desenvolvimento para os trabalhadores); *economic value* (o salário oferecido está dentro dos standards); *ethical and moral value* (Transparência organizacional, princípios éticos e morais, políticas ambientais); *functional value* (delegação de responsabilidades e regras); *interest value* (o trabalho é criativo); *management value* (a organização tem uma boa liderança); *work-life balance* (possibilidade de trabalho remoto e horas flexíveis) (Sarabdeen *et al*, 2023).

Em suma, o *employer branding* é utilizado pelas organizações como ferramenta para incrementar a sua atratividade como empregador a fim de superar a escassez de candidatos no mercado de trabalho. A relevância de se adaptar às preferências dos candidatos, permite atingir um determinado público-alvo, em que os candidatos avaliam se a organização valoriza os elementos que considera como fundamentais (Ghielen *et al*, 2021).

1.5. Filosofia *lean thinking* e novas tecnologias

O conceito *lean* considera a necessidade de implementar metodologias, em prol da melhoria contínua, que procuram a otimização de custos e de atividades. O objetivo principal passa por acrescentar valor e eliminar / reorganizar as atividades que não acrescentam valor, sendo orientado principalmente para potenciar os resultados na produtividade (Klein *et al*, 2022).

Os princípios *lean* identificados por Womack e Jones, em 1996, assentam em cinco princípios: criar valor, definir a cadeia de valor, otimizar o fluxo, o *pull system* e a perfeição. Estes princípios são as linhas de orientação para as organizações implementarem a filosofia *lean*, devendo ser evitado a implementação de ciclos infundáveis para a redução de desperdícios e tendo sempre presente que é necessário implementar inovação para se conseguir navegar rumo à excelência de forma a ser atingidos desempenhos organizacionais excepcionais (Pinto, 2014).

O pensamento de gestão magra tem sido aplicado e adotado em áreas diferentes. Acredita-se que o setor dos serviços, muitas vezes complexo, onde existem desperdícios, e processos interligados necessitam de pensamento magro para reduzir a sua complexidade, sendo o maior desafio a identificação e eliminação dos desperdícios para se conseguir uma melhoria do serviço, para se conseguir proporcionar qualidade, e reduzir tempo e custos (Awad *et al*, 2022).

O desperdício existe em todas as atividades realizadas e que não adicionam valor. *Taiichi Ohno* (1912-1990) identificou as categorias de desperdícios mais conhecidas, num total de

sete. No entanto indica que o sucesso da produção está dependente da harmonia e cooperação das equipas (Yürekli & Schulz, 2022), acrescentando à lista original um oitavo desperdício relacionado com o talento das pessoas (Pinto, 2014).

As oito formas de desperdício identificadas são as seguintes: 1) Excesso de Produção (fazer mais do que é necessário); 2) Stocks (a fonte de todos os males, processos a trabalhar a diferentes velocidades / ritmos); 3) Defeitos (falhas ou erros humanos falta de equipamentos e falta de formação e treino); 4) Esperas (tempo em que as pessoas aguardam autorizações, esperando pela finalização do trabalho da etapa anterior); 5) Excesso de processamento (redundância de atividades); 6) Transportes (Deslocações para aprovação de documentos, distâncias longas para transporte); 7) Movimentação (movimentos desnecessários, estações de trabalho mal dimensionadas e equipamentos inadequados); 8) Desperdício do talento das pessoas (não ouvir, não envolver, não responsabilizar as pessoas e não aceitar ideias, sugestões e oportunidades de melhorias) (Pinto, 2014) (Yürekli & Schulz, 2022).

Estando as Forças Armadas a atravessar um período de crise em que os desperdícios identificados devem ser imediatamente eliminados para evitar o desperdício de tempo e de recursos, surge a necessidade de implementar novos processos ágeis e adaptados a partir da filosofia *lean*, tendo como objetivo principal objetivo a implementação de processos de melhoria contínua centrados na perfeição (Costa *et al*, 2020).

A filosofia *lean* inclui um conjunto de instrumentos que permitem às organizações a simplificação e a otimização dos processos com o objetivo de acrescentar valor na melhoria do seu desempenho. Trata-se de soluções simples e de baixo custo com o foco contínuo de eliminar desperdícios intervindo em todas as áreas de ação, com o compromisso de todos e capacitando os colaboradores das organizações a tornarem os resultados do seu trabalho visíveis (Oliveira *et al*, 2017): 1) processos uniformizados (*standard work*): uniformização de processos para que todos possam fazer do mesmo modo, sem capacidade de improviso; 2) mapeamento do Fluxo de valor (*value stream mapping*): método que permite a visualização do fluxo de um produto ou serviço ao longo da cadeia de valor, reconhecendo os desperdícios e a identificação das possíveis causas de forma simples; 3) 5S: conjunto de práticas para a redução do desperdício e melhoria do desempenho das pessoas e processos (organização, arrumação, limpeza, normalização e autodisciplina) no local de trabalho; 4) *Kanban*: sistema utilizado para eliminar stocks e excessos de produção (Yürekli & Schulz, 2022) (Oliveira *et al*, 2017) (Pinto, 2014).

Em termos tecnológicos, a Revolução Industrial 4.0 recorre ao apoio dos sistemas inteligentes, concebendo uma produção e uma logística mais eficiente, em que os resultados podem ser integrados em processos *lean thinking*. A compatibilização da Revolução Industrial 4.0 e a filosofia *lean thinking* provocam a eficiência nos processos, flexibilidade e transparência contribuindo assim para um aperfeiçoamento e melhoramento do desempenho

operacional das organizações. Os cinco princípios da que são relevantes e compatíveis com a filosofia *lean thinking* são: interoperabilidade, virtualização, descentralização, capacidade de *real-time* e modularização (Yürekli & Schulz, 2022).

Para a redução de desperdício existem tecnologias digitais com capacidade para efetuar uma “redução digital de resíduos”, sendo possível identificar tecnologias impactantes e potencialmente mais relevantes para a melhoria dos processos são a inteligência artificial (com metodologias e ferramentas para analisar uma grande quantidade de dados), robots (que disponibilizam mais perspectivas para a automatização de processo), realidade virtual (proporcionando experiências interativas com objetos reais, no entanto representadas virtualmente) e *internet of things* (conectividade de equipamentos eletrônicos e troca de informação) (Cifone *et al*, 2021).

Capítulo 2 Metodologia

2.1. Método

Para a concretização dos objetivos propostos, a metodologia de investigação está assente num caso de estudo, considerando-se ser a modalidade mais adequada face à complexidade de estudo para implementar na MP novas estratégias no processo de recrutamento e seleção com recurso à filosofia *lean thinking*.

O caso de estudo, uma das metodologias usadas com frequência em ambientes académicos, consiste numa investigação detalhada, com recurso a material recolhido ao longo de um período de observação e numa situação bem definida, analisando os procedimentos num determinado contexto real.

Creswell é um dos autores mais influentes que fornece procedimentos para a condução dos casos de estudos e com grande influência no ambiente académico (Rashid *et al*, 2019).

Creswell (2007) define que os trabalhos académicos podem ser desenvolvidos com recurso a três técnicas de pesquisa: quantitativa, qualitativa e de métodos mistos. Embora as escolas de pensamento permaneçam ocultas no trabalho, ainda assim influenciam os resultados e necessitam de ser identificadas, sendo assim pertinente nomear as escolas de pensamento mais significativas.

Quadro 2.1 - Escolas de pensamento (Fonte: Creswell, 2007)

Pós-positivista	Construtivista
• Determinação • Reducionismo • Observação empírica e mensuração • Verificação da teoria	• Entendimento • Significados múltiplos do participante • Construção social e histórica • Geração de teoria
Reivindicatória	Pragmatista
• Política • Orientada para a questão • Colaborativa • Orientada para mudança	• Consequência das ações • Centrada no problema • Pluralista • Orientada para a prática no mundo real

Tendo como base as escolas de pensamento indicadas no quadro 2.1., o campo de estudo do projeto é desenvolvido utilizando como base no padrão de pensamento - construtivista, em que se procura entender e compreender o mundo em que se vive e se trabalha. O objetivo da pesquisa é confiar o máximo possível no conhecimento e nas visões que os indivíduos possuem da situação que está a ser analisada e estudada (Creswell, 2007).

Na investigação, os questionários aplicados são questões abertas para proporcionar a recolha e a partilha de opinião. Concomitantemente, pretende-se ouvir atentamente o que as

pessoas fazem e transmitem, sendo a teoria concebida a partir dos dados colhidos em campo (Creswell, 2007).

Neste caso, a teoria é desenvolvida através da recolha de informações e interpretações baseadas num processo de pesquisa qualitativa (Creswell, 2007).

A utilização de um estudo de caso implica o desenvolvimento de quatro etapas: fase de fundamentação, fase de pré-campo, fase de campo e, por último, a fase de relatório. Cada fase inclui questões específicas que necessitam de ser abordadas. Na construção de evidências, o caso de estudo deve abranger, pelas diferentes fases, um determinado número de fontes: pesquisa de documentação científica, leitura de arquivos, realização de entrevistas e questionários, no terreno observação direta e indireta de procedimentos, interação com o objeto de estudo, bem como reuniões e mapeamento de processos (Rashid *et al*, 2019).

Na elaboração da investigação foi privilegiada a análise documental, a recolha e análise de dados da MP e de outras práticas nacionais e internacionais, entrevistas semiestruturadas e questionários não validados cientificamente, aplicados a militares que passaram recentemente pelo processo de seleção da MP.

2.2. Técnicas de recolha de dados

A escolha da técnica de recolha de dados para conduzir o trabalho de investigação é assente em estratégias que proporcionam uma direção particular, conforme consta no quadro 2.2.

Quadro 2.2 - Estratégias de investigação (Fonte: Creswell, 2007)

Quantitativa	Qualitativa	Métodos Mistos
• Projetos experimentais • Projetos não experimentais, como os levantamentos	• Pesquisa narrativa • Fenomenologias • Etnografias • Teoria baseada na realidade • Estudos de caso	• Sequencial • Simultânea • Transformado

A estratégia quantitativa inclui experiências cada vez mais complexas, em termos de variáveis e no tratamento de dados baseado em levantamentos e pesquisa experimental. A estratégia qualitativa visa compreender e ter a noção de um conceito, em que surge o caso de estudo que visa aprofundar o estudo sobre um determinado evento. A estratégia mista é composta pela combinação e integração das duas estratégias anteriores (Creswell, 2007).

Em termos de métodos de pesquisa específicos que envolvem as formas de recolha de dados, análise e interpretação, convém considerar todas as possibilidades. Em termos de métodos qualitativos podem ser utilizados métodos emergentes, perguntas abertas, dados de

entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais, análise de texto e imagem, bem como interpretação de temas e de padrões (Creswell, 2007).

Na pesquisa qualitativa, as fontes de dados são variáveis (documentação, arquivos e observações em campo), mas o pilar principal de estudo é a entrevista semiestruturada que aparece como um método complementar, com o propósito de obter relatos retrospectivos e em tempo real por pessoas conhecedoras e críticas com os processos em estudo (Gioia *et al*, 2012).

As pessoas pela sua posição na organização, conhecimento adquirido e sendo responsáveis pelo seu desenvolvimento conseguem transmitir o que estão a fazer, explicando os conceitos, propósitos e ações. Os entrevistados são possuidores de uma rica e variada experiência que compreendem e explicam teorias que são oportunidades para a criação de novos conceitos (Gioia *et al*, 2012).

Nas entrevistas semiestruturadas (anexo D), foram elaborados guiões preparados com base na revisão da literatura e o conhecimento profundo da MP, tendo sido introduzidas perguntas abertas de forma a permitir a recolha de contributos para o desenvolvimento das temáticas, bem como na identificação de estratégias fundamentais para introduzir no projeto de intervenção.

As entrevistas foram aplicadas a militares da área de recursos humanos da MP, que compreende os responsáveis pela elaboração das orientações dos processos em estudo, e militares envolvidos na operacionalização dos processos de recrutamento e seleção.

A aplicação da metodologia Gioia nas entrevistas possibilita a integração de ideias, contribuindo para encontrar padrões de dados, fortalecer e criar conceitos, bem como ligações que podem escapar ao conhecimento, com o objetivo de enunciar e desenvolver conceitos e ideias pertinentes (Gioia *et al*, 2012).

Na investigação documental, foi agregada uma análise aos dados estatísticos obtidos e disponibilizados pela MP, estudo da doutrina utilizada no apoio ao processo de recrutamento e seleção, bem como outros documentos de organizações relevantes e de referência na utilização de boas práticas.

A recolha de dados foi também assente num questionário estruturado (anexo C), adaptado às necessidades da MP, com perguntas abertas para se poder retirar o máximo de informação e perguntas fechadas para uma análise estatística. O questionário foi distribuído a 96 candidatos que passaram pelo ciclo completo de recrutamento e seleção da MP, para a obtenção de uma avaliação do processo na perspetiva dos candidatos. Em virtude de o questionário não ter sido validado cientificamente, reconhece-se que os resultados devem ser analisados com algum cuidado. Não obstante, realça-se que os resultados complementam e atestam o resultado das entrevistas.

O questionário cumpriu o Regulamento de Proteção de Dados, não sendo possível identificar o candidato que respondeu, nem recolher dados pessoais.

No seguimento da recolha dos dados resultou um Plano de Intervenção para implementar na MP, com estratégias que urgem a introduzir no processo de recrutamento e seleção, com o propósito de dotar a organização com os recursos humanos essenciais e suficientes para o cumprimento da sua missão.

2.3. Técnicas de tratamento de dados

A estrutura de dados resultante das entrevistas foi concebida para ter uma organização de três colunas: conceitos de primeira ordem, conceitos de segunda ordem e dimensões. Os conceitos de primeira ordem, incluem termos, códigos e categorias, aparecendo no início da investigação e sendo muito mais abrangentes em termos quantitativos. Na segunda ordem, a análise usa conceitos e temas que podem ser semelhantes aos conceitos de primeira ordem e são reconhecidas analogias entre si. Por último agrupam-se os conceitos e temas em dimensões agregadoras (Gioia *et al*, 2012).

O conjunto completo de conceitos de primeira ordem, de segunda ordem, bem como das dimensões agregadas, permite a edificação de uma estrutura de dados determinante para o desenvolvimento da investigação. A estrutura de dados permite uma visualização sensata do modelo e auxilia na forma como evoluímos no processamento da informação em bruto, para alcançar as dimensões mais complexas e teóricas que demonstram rigor e dinâmica relacional na pesquisa qualitativa, podendo assim transferir o conhecimento desenvolvido para uma vertente mais teórica (Gioia *et al*, 2012).

Em suma, o tratamento de dados a partir das entrevistas, utilizando o método Gioia, permitiu articular os conceitos estáticos para uma visão mais dinâmica, permitindo também a interligação com os conceitos da revisão da literatura.

Capítulo 3 . Caracterização de processos de Recrutamento e Seleção (as is)

3.1. Caracterização na Marinha Portuguesa

Na MP, a RRS é responsável por planear e conduzir o processo de recrutamento e seleção, promovendo a concretização dos concursos de ingressos de militares em regime de contrato, pela integração nos quadros permanentes e a progressão de carreira; colabora em atividades de divulgação da MP, em estreita ligação com o Gabinete do Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA); realiza a avaliação psicológica dos candidatos, com a vista à sua seleção e classificação, no âmbito das admissões.

A RRS compreende a Secção de Concursos e o Centro de Recrutamento da Armada (CRA). A Secção de Concursos elabora e mantém atualizado o planeamento anual de concursos, tendo por base o Plano de Aquisição de Pessoal; concebe os avisos de abertura dos concursos para serem publicados em Diário da República; conduz as fases de candidatura, admissão, alistamento e incorporação dos concursos.

O CRA executa as atividades de recrutamento; colabora com o Gabinete do CEMA nas atividades de divulgação da MP; garante o atendimento ao público e resposta às questões, via presencial, por telefone, *whatsapp*, por via postal ou por correio eletrónico através do endereço eletrónico do Recrutamento; assegura a atualização dos conteúdos e funcionamento do portal do recrutamento e das redes sociais (*Facebook* e *LinkedIn*); apoia no acolhimento dos candidatos.



Figura 3.1 - Estrutura da Repartição de Recrutamento e Seleção da MP

3.2. Caracterização do processo de recrutamento

A Lei do Serviço Militar (LSM) define o recrutamento militar como um “conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas Forças Armadas”, sendo aplicado ao presente trabalho de investigação a modalidade de recrutamento normal, com a admissão de candidatos voluntários com o mínimo de 18 anos de idade, em que a finalidade é atrair candidatos aptos para o desempenho de funções na MP.

No artigo 14.º da LSM, o recrutamento compreende as fases de candidatura, classificação e seleção e por último o alistamento (LSM, 1999). De acordo com a LSM, a seleção está inserida nas fases do recrutamento, enquanto a literatura coloca o recrutamento e a seleção no mesmo nível. Nesta vertente, a legislação em vigor nas Forças Armadas não segue uma orientação académica.

Na MP, o CRA é a entidade competente para a administração dos concursos de admissão à MP, iniciando o processo com a publicação de um aviso de abertura em Diário da República e na página institucional do Recrutamento (<https://recrutamento.marinha.pt/pt>).

No endereço eletrónico do Recrutamento, os candidatos acedem à informação a concurso e formalizam a sua candidatura em formato digital. Na página oficial da MP, existe uma ligação para o endereço eletrónico, bem como divulgação dos concursos abertos.

De forma permanente, a MP desenvolve um plano de comunicação estruturado e calendarizado, tendo em conta um conjunto de atividades e meios de divulgação intimamente ligados ao processo de recrutamento e participa ativamente em eventos externos.

Quadro 3.1 - Atividades e meios de divulgação da MP

Atividades de Divulgação		
Estágios na MP	Centros de Emprego (IEFP)	Feiras Formativas
Colóquios	Dia da Marinha	Dia de Portugal
Visitas de unidades navais em portos nacionais	Palestras Escolas (Profissionais, secundárias e ensino superior)	
Meios de Divulgação		
OCS (Televisão, Rádio, Jornais)	Site institucional da Marinha e do Recrutamento	Gabinete de Atendimento
Redes Sociais (Youtube, Twitter, <i>Facebook</i> , Instagram, <i>Linkedin</i>)		

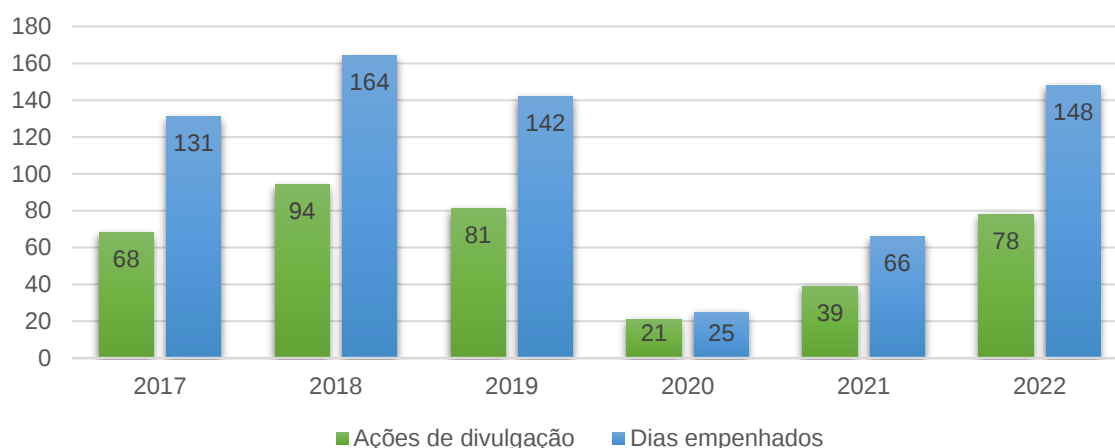


Gráfico 3.1 - Ações de divulgação e dias empenhados pelas equipas de recrutamento da MP (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))

Do planeamento das ações de divulgação para 2023, estão previstas 80 ações como meta, com um empenhamento de cerca de 250 dias.

O plano de comunicação inclui a divulgação dos concursos nos meios de comunicação, em formato de papel e eletrónico, com uma cobertura nacional a fim de atrair candidatos em diferentes áreas geográficas (Continente, Açores e Madeira).

Tendo em conta que os jovens navegam bastante tempo nas redes sociais, este método de recrutamento está incluído no plano de comunicação e é cada vez mais utilizado pela MP para a divulgação dos seus concursos de admissão. Em cada concurso, é elaborado um planeamento de conteúdos adaptado às redes sociais em que se pretende efetuar a divulgação (Youtube, Twitter, *Facebook*, Instagram, *LinkedIn* e portal da internet).

No intuito de melhorar a capacidade de recrutamento, com o desenvolvimento do *networking* e de atrair futuros candidatos, a MP possui protocolos para a concessão de estágios aos alunos finalistas do ensino profissional, secundário e superior. Os estágios são não remunerados, mas realizados em contexto real de trabalho, no âmbito dos respetivos cursos. Pretende-se assim contribuir para a melhoria dos níveis de qualificação dos estagiários.

Nas iniciativas de feiras formativas, a MP participa com o seu *stand*, com a presença de uma equipa de recrutamento. Os elementos que integram a equipa de divulgação estão presentes em todas as atividades com o objetivo de comunicar e dar a conhecer em primeira mão as oportunidades da MP e esclarecendo dúvidas sobre as candidaturas.

Nas escolas, são realizadas ações de divulgação, com atividades direcionadas aos alunos, bem como a disseminação da missão da MP e das oportunidades para a realização de visitas de estudos à instituição.

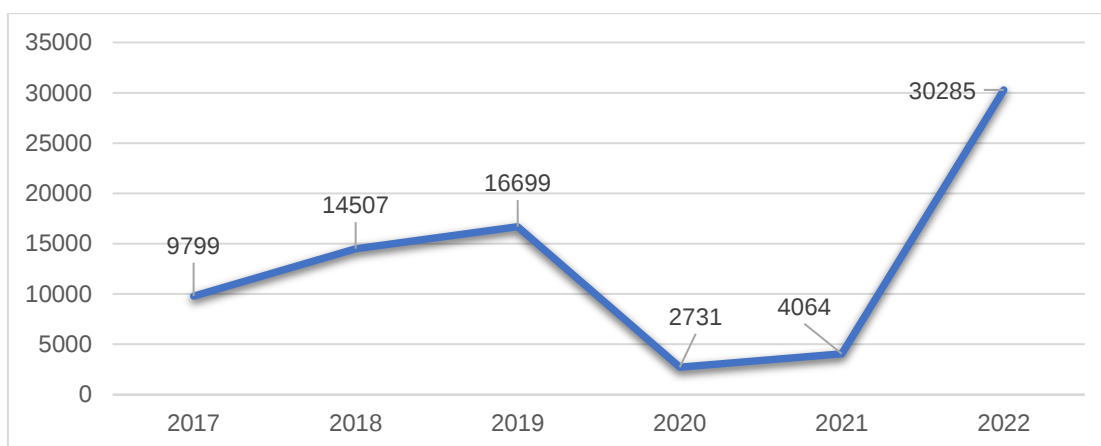


Gráfico 3.2 - Número de pessoas abordadas pelas ações de divulgação da MP (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))

Existe um Plano de Recrutamento Militar para 2023 (com projeção para 2024) (Anexo E) que define o cronograma de concursos e as atividades a serem desenvolvidas, mas que é atualizado assim que considerado adequado e oportuno, tendo em consideração o eventual surgimento de novas oportunidades e desafios ao recrutamento.

3.3. Caracterização do processo de seleção

O processo de seleção da MP é um processo que engloba condições gerais e especiais de admissão, seguindo-se, em todos os concursos, uma estrutura rígida e validada, em que os candidatos são submetidos a idênticas provas e requisitos.

Para o ingresso de praças em regime de contrato, as condições gerais são as seguintes, cumulativamente: ter nacionalidade portuguesa; mínimo 18 anos de idade; aptidão psicofísica adequada; não ter sido condenado criminalmente em pena de prisão efetiva; ter a situação militar regularizada; possuir como habilitações literárias mínimas o 9.º ano de escolaridade ou equivalente; idade igual ou inferior a 24 anos, na data limite para a formalização da candidatura.

Quadro 3.2 - Resumo condições gerais de admissão de praças na MP

Nacionalidade	Portuguesa	Idade mínima	18 anos
Escolaridade	9.º ano	Idade máxima	24 anos

As condições gerais para os restantes concursos em termos de idade limite para a candidatura estão definidas de acordo com o quadro 3.3.

Quadro 3.3 - Idade limite de ingresso (Fonte: Lei n.º 174/99, de 21 de setembro)

30 anos	Cidadão com licenciatura em Medicina, habilitado com o internato geral
27 anos	Cidadão com habilitação académica com grau de bacharelato ou licenciatura
24 anos	Restantes cidadãos

Na fase de candidatura, o CRA monitoriza as candidaturas no portal do recrutamento e interage com os candidatos, no sentido de esclarecer dúvidas e alertar os candidatos, na submissão das candidaturas, para disponibilizarem a documentação em falta e para que seja possível uma validação da candidatura em tempo útil.

No fecho do prazo para entrega da documentação, o CRA valida a documentação submetida na aplicação de recrutamento e verifica as condições de admissão, designadamente as habilitações, registo criminal e situação militar regularizada.

Posteriormente, no portal do recrutamento é publicada a lista provisória de candidatos admitidos a concurso, sendo dados 10 dias úteis, conforme disposto no Código do Procedimento Administrativo (CPA), para os candidatos não admitidos se pronunciarem e eventualmente regularizarem os aspetos em falta.

Passado o prazo, é publicada a listagem definitiva de candidatos admitidos a concurso, e sobre a qual não deverá recair nenhuma alteração, sendo os candidatos notificados através da aplicação do recrutamento e por correio eletrónico para comparecerem na MP para o início das provas de seleção.

Desde a candidatura online até ao primeiro dia das provas, no período em análise, verifica-se em todos os concursos uma diminuição de candidatos, provocada pela não obtenção da totalidade dos documentos necessários para a validação da candidatura e o não cumprimento dos requisitos a concurso.

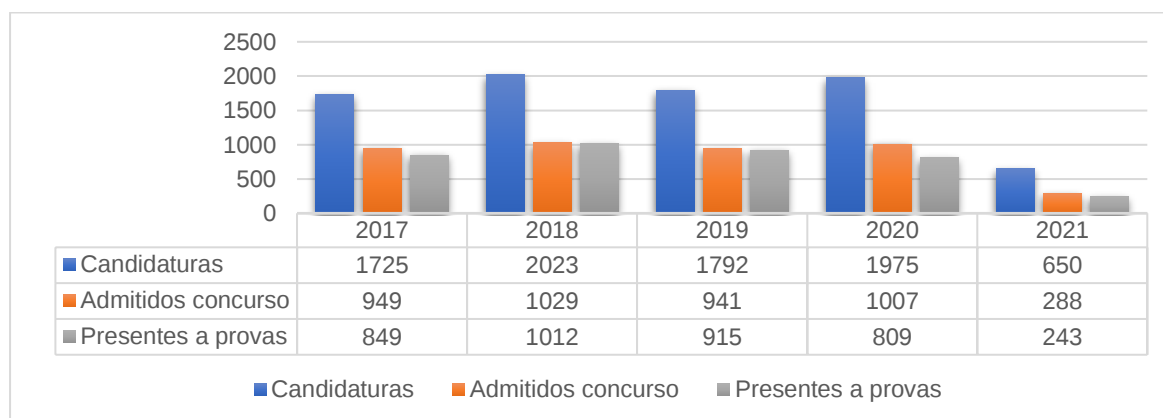


Gráfico 3.3 - Evolução do número de candidatos desde a candidatura até ao início das provas de seleção (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))

Estando a decorrer, em 2023, os concursos do ano 2022, ainda não é possível ter disponíveis os respetivos dados.

Em relação às candidaturas online e ao resultado das ações de recrutamentos, observa-se uma tendência de ligeiro crescimento entre 2017 e 2020. A partir de 2020, assistimos a uma diminuição de candidaturas online, influenciada pelo período da pandemia COVID-19, durante a qual assistimos a uma crise de recursos humanos em praticamente todas as organizações. O ano 2021 apresenta o valor mais baixo de candidaturas online, com tendência de crescimento em 2022.

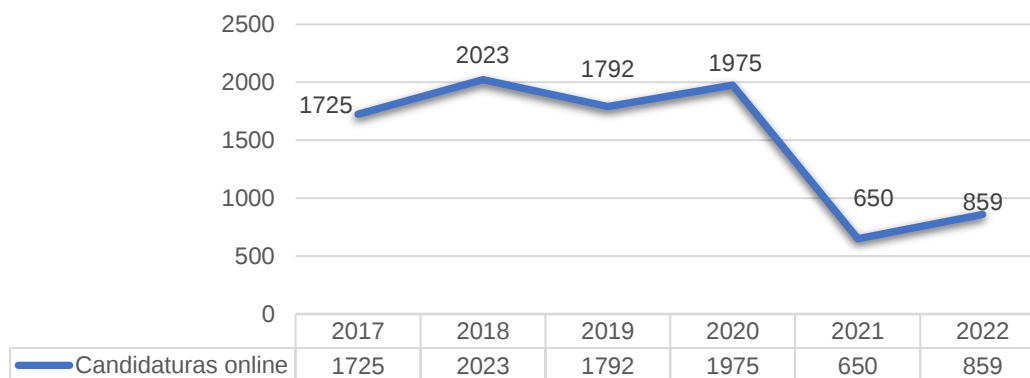


Gráfico 3.4 . - Total de candidaturas online entre 2017 e 2022 (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))

A suspensão de todos os concursos de recrutamento, durante cerca de 8 meses, no ano de 2021, devido à pandemia, apenas retomados apenas em outubro de 2021, provocou um severo impacto nas candidaturas online em 2021 e 2022.

Quadro 3.4 - Entidades intervenientes nas provas de classificação e seleção da MP

Provas de classificação e seleção	Entidades envolvidas
Exames biométricos	Junta de Recrutamento e Classificação (JRC)
Avaliação psicológica	Gabinete de Psicologia
Provas de destreza física	Centro de Educação Física da Armada ou Escola de Fuzileiros ou Escola de Mergulhadores
Despiste toxicológico	Centro de Medicina Naval (CMN) ou Hospital das Forças Armadas
Colheita de sangue, exame dentário e inspeção médica	CMN
Parecer da aptidão médica para a prestação de serviço nas Forças Armadas	JRC

O processo de classificação e seleção, após análise e triagem curricular, é constituído pelas provas indicadas no quadro 3.4., com uma classificação de APTO ou INAPTO, envolvendo as entidades mencionadas.

No primeiro dia de provas, é validada a autenticidade dos documentos submetidos na fase de candidatura mediante a verificação dos originais apresentados pelos candidatos.

A primeira etapa é a validação da robustez física pela JRS, tendo por base o auto questionário de saúde, atestado médico e os exames complementares de diagnóstico (RX ao tórax e ECG com relatório), que deverão ser submetidos na aplicação do recrutamento antes da data de comparência a provas.

Em cada concurso, é realizada avaliação da capacidade psicológica dos candidatos em três dimensões: percetivo-cognitiva, psicomotora e personalidade e motivação.

Quadro 3.5 . - Avaliação psicológica (Fonte: Despacho CEMA n.º 29/19, de 11 de setembro)

Percetivo-cognitiva	Testes psicológicos informatizados: aptidão mental geral, aptidão verbal, aptidão numérica e memória
Psicomotora	Testes psicológicos informatizados: coordenação manual, reações de escolha, reações múltiplas e discriminativas
Personalidade e motivação	Avaliação de aptidões, características e competências Entrevista psicológica que envolve aspetos de assertividade, potencial de liderança, atitudes, comunicação e estabilidade emocional

O Gabinete de Avaliação Psicológica é atualmente constituído por três psicólogas em regime de contrato que realizam a avaliação da capacidade psicotécnica de todos os candidatos e enviam os resultados ao CRA para efeitos de ordenamento da informação, para ser presente à JRC que por sua vez emite parecer relativo à aptidão dos candidatos, para posterior homologação (CEMA, 2019).

Os testes de aptidão física são determinantes, sendo um fator eliminatório nas provas de acesso à MP, assentando os critérios nas tabelas gerais de inaptidão e incapacidade para o serviço nas Forças Armadas, descritos na legislação em vigor¹.

A avaliação da destreza física visa determinar a aptidão física do candidato através da realização de provas físicas. Após a realização das provas físicas, os resultados são submetidos ao CRA, para efeitos de ordenamento e integração da informação no processo individual dos candidatos.

¹ - Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro, alterada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 7 de dezembro e n.º 1195/2001, de 16 de outubro.

As provas médicas realizadas, que incluem colheita de sangue, exame dentário e inspeção, têm por objetivo verificar se o candidato apresenta um diagnóstico saudável, adequado ao desempenho de funções na MP.

São também realizadas análises de toxicologia que são um fator de eliminação de concurso em situações de resultado positivo.

Por último e após a realização de todas as provas, os candidatos são presentes à JRC, a qual, por sua vez, emite parecer relativo à aptidão dos candidatos, para posterior homologação (CEMA, 2019).

Em todos os concursos constata-se uma atrição de candidatos. Comparando os dois maiores concursos em 2021 e 2022, constata-se uma atrição entre os 37 PCT (B_2022) e os 45 PCT (A_2021) nos candidatos, conforme indicado na figura abaixo.

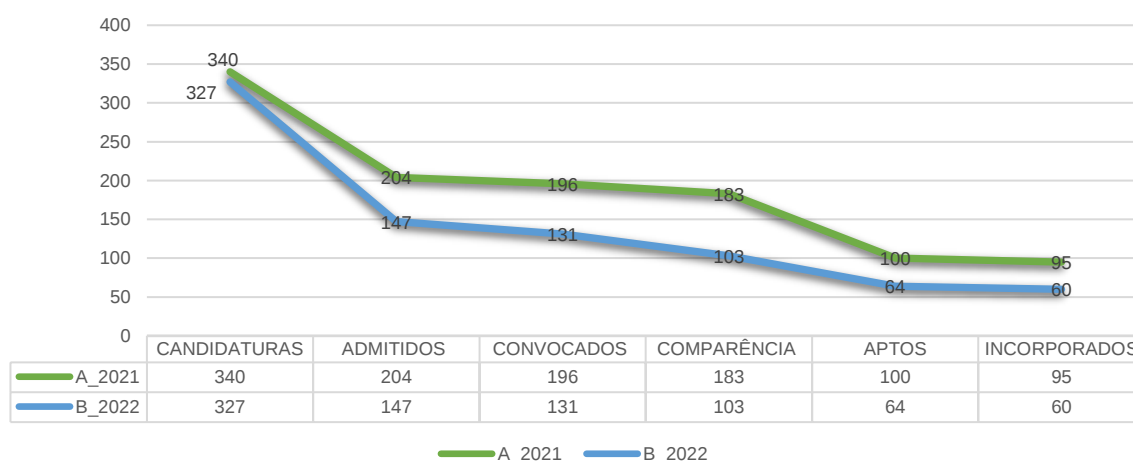


Gráfico 3.5 - Evolução do número de candidatos durante o processo de seleção (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))

Quando se analisa os valores de atrição das três principais fases do processo de seleção da MP, nos dois maiores concursos, constata-se a eliminação de candidatos com maior peso nas provas físicas e na avaliação médica.

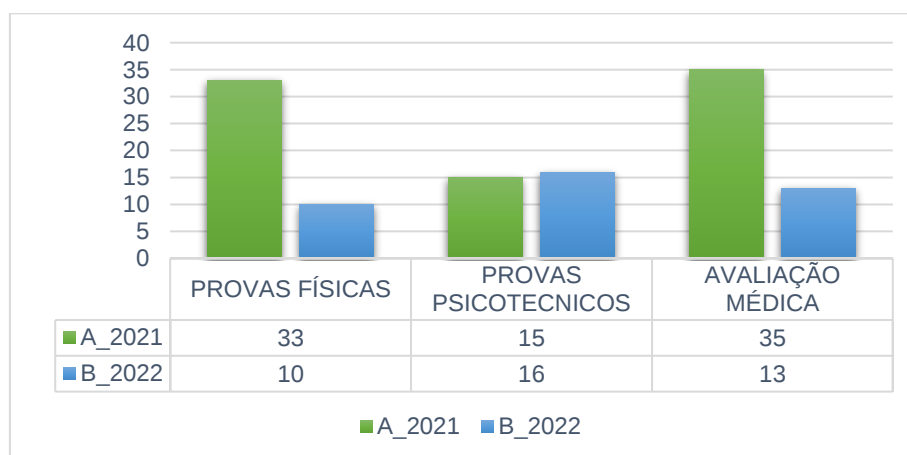


Gráfico 3.6 - Atrição nas fases de seleção (Fonte: adaptado a partir da RRS (2023))

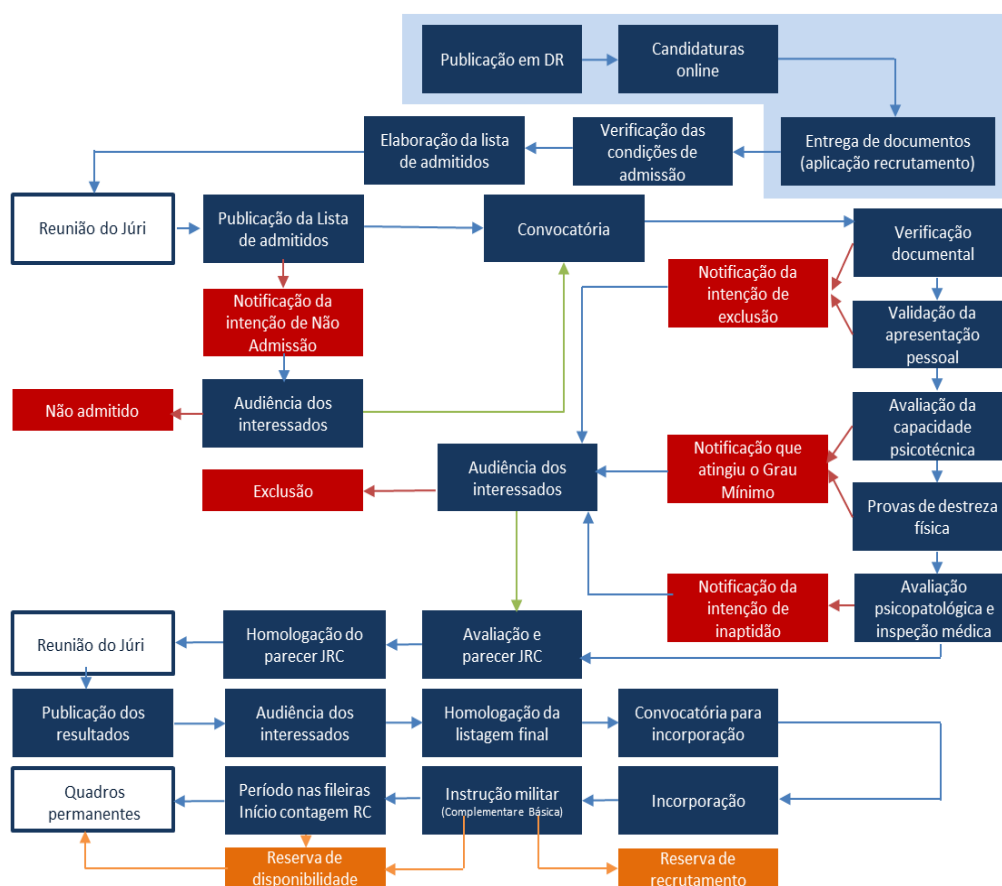


Figura 3.2 - Fluxo do processo de recrutamento e seleção de candidatos na MP (Fonte: RRS (2023))

Findas as provas, é publicado um projeto de lista de ordenação final, ordenando os candidatos de acordo com os resultados obtidos em todas as provas de seleção. Os candidatos são notificados dos resultados e possuem um período de dez dias úteis para a audiência de interessados, de acordo com os artigos 121.º e 122.º do CPA. Findo o prazo da audiência dos interessados, é homologada a lista final definitiva de seriação para posterior incorporação.

3.4. Análise das entrevistas e dos questionários

Utilizado o método de Gioia (2013) na análise das entrevistas, foi possível efetuar um procedimento de análise de informação, tendo como base um total de 6 entrevistas (2 na estrutura de militares envolvidos no processo de recrutamento e seleção – A_TOP e 4 candidatos que passaram pelo processo de recrutamento e seleção – B_CAN).

Das entrevistas, foi desenhada uma estrutura de informação que originou cinco dimensões agregadas: imagem de marca da MP, formação e qualificação, adaptação da organização, inovação tecnológica e desempenho da organização.

Quadro 3.6 – Dimensão: Imagem de Marca da MP (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)

Quadro 3.3 Dimensão: Imagem de Marca da MP (Fonte: adaptado de Silva, 2012)				
CONCEITOS 1. ^a ORDEM	A TOP	B CAN	CONCEITOS 2. ^a ORDEM	DIMENSÕES AGREGADAS
É uma instituição de referência e com um quadro de valores de referência	X	X	Promoção dos valores da organização	IMAGEM DE MARCA DA MP
Instituição com valores: disciplina, lealdade, honra, integridade e coragem	X			
Aprendizagem e disciplina que nos dá para o futuro, uma escola para a vida		X		
Missão nobre e relevante para os portugueses	X		Reputação Organizacional	
Ética de trabalho focada em servir Portugal		X		
700 anos de história em ações de defesa e proteção	X			
Potenciar uma estratégia de comunicação para a população alvo	X	X	Comunicação direcionada	
Equipas especializadas em comunicação	X			
Recuperar e divulgar um património cultural para aproximar os portugueses da MP	X			

Quadro 3.7 – Dimensão: Formação e Qualificação (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)

CONCEITOS 1.ª ORDEM	A TOP	B CAN	CONCEITOS 2.ª ORDEM	DIMENSÕES AGREGADAS	
Diferenciação na formação e a possibilidade de crescer a nível pessoal	X		Oportunidade de desenvolvimento de carreira	FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	
Equiparação e reconhecimento da qualidade da formação	X				
Dedicação ao ensino dos seus militares		X			
Diversidade considerável de escolhas		X			
Proporciona diferentes experiências ao longo da carreira	X		Trabalho diferenciador		
Vida profissional com amplas ligações ao mar	X	X			
Realização pessoal perante o cumprimento das atividades militares		X			
A possibilidade de realizar tarefas militares e não militares, a partir de um tronco comum	X				

Quadro 3.8 – Dimensão: Adaptação da Organização (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)

Quadro 3.3 Dimensões Adaptação da Organização (Fonte: adaptado de Costa, 2012)				
CONCEITOS 1. ^a ORDEM	A TOP	B CAN	CONCEITOS 2. ^a ORDEM	DIMENSÕES AGREGADAS
Analisar corretamente o público-alvo que se pretende na MP	X		Identificação dos candidatos alvo	ADAPTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO
Identificar as mensagens adequadas ao público-alvo	X			
Potenciar divulgação em plataformas usadas pelos candidatos alvo	X	X		
Garantir alterações nas condições de admissão (idade e provas físicas)		X	Revisão do normativo	
Atualização da documentação estruturante dos concursos	X			
Revisão do normativo interno tornando os processos mais ágeis	X	X		
Alinhamento de conceitos com a literatura	X			

Quadro 3.9 . – Dimensão: Inovação Tecnológica (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)

Quadro 3.9 – Dimensão: Inovação Tecnológica (Fonte: adaptado de Giola, 2012)

CONCEITOS 1. ^a ORDEM	A TOP	B CAN	CONCEITOS 2. ^a ORDEM	DIMENSÕES AGREGADAS
Incrementação da exploração da comunicação digital	X	X	Implementar soluções inovadoras	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
Novas Tecnologias no processo de recrutamento	X			
Criação de plataformas para o telemóvel		X		
Criação de jogos interativos (logo MP)	X		Promoção da inovação	
Divulgação que a Marinha trabalha com tecnologias emergentes	X			
Abertura do CEOM, CEOV e IH para estágios e validação de tecnologias	X			
Robustecer e divulgar os centros de investigação	X	X		

Quadro 3.10 – Dimensão: Desempenho da Organização (Fonte: adaptado de Gioia, 2012)

CONCEITOS 1. ^a ORDEM	A TOP	B CAN	CONCEITOS 2. ^a ORDEM	DIMENSÕES AGREGADAS
Revisão do processo de seleção	X	X	Reorganização do processo	DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO
Dificuldade na obtenção dos exames médicos		X		
Exames médicos realizados na MP		X		
Possibilitar estadias na MP	X	X		
Disponibilização de mais pessoal para integrar as equipas de seleção	X		Recursos Humanos	
Reajuste das equipas para estarem disponíveis para os processos	X			

Na sequência da recolha da informação das entrevistas e da posterior análise, foram identificadas áreas comuns que foram alistadas e intituladas como conceitos de 1.^a ordem. Tendo sido encontradas analogias e semelhanças, os conceitos foram enquadrados proporcionando a existência de dimensões desenvolvidas através da revisão da literatura e decorrente da investigação e do estudo efetuados.

Do enquadramento dos conceitos de 1.^a ordem, surgem os seguintes tópicos: Promoção dos valores da organização; Reputação Organizacional; Comunicação; Oportunidade de desenvolvimento de carreira; Trabalho diferenciador; Identificação dos candidatos alvo; Revisão do normativo; Metodologias digitais; Promoção da inovação; Reorganização do processo; Recursos Humanos.

Da combinação dos conceitos de 2.^a ordem foi possível agregá-los, dando origem a cinco dimensões.

Adicionalmente foi utilizado um questionário não validado cientificamente, sendo adaptado às necessidades da MP que serviu para avaliar o processo de recrutamento e seleção da MP, com o envolvimento de 96 candidatos que passaram pelo processo completo. Os resultados existentes no anexo C devem ser observados com cuidado e enquadrados numa realidade cultural da MP.

Não obstante, realço que os resultados provenientes dos 96 questionários complementam e corroboram o resultado das entrevistas, em que urge a necessidade de simplificar e melhorar, tanto quanto possível, todo o processo.

3.5. Identificação dos desperdícios: processo de seleção

Os sete desperdícios mais conhecidos foram desenvolvidos por *Taiichi Ohno* (1912-1990) no decorrer do desenvolvimento do *Toyota Production System* (Cifone et al, 2021).

Da observação direta do processo de seleção da MP, foram identificados exemplos de desperdícios que não agregam valor e necessitam de ser corrigidos, consumindo recursos humanos e tempo, fazendo com que o processo seja mais demorado.

Para analisar melhor as causas que afetam o processo de recrutamento e seleção na MP, foi desenvolvido um diagrama de causa-efeito apresentado no anexo A. Na elaboração do diagrama foi necessário entender e analisar os procedimentos, sendo essencial a informação disponibilizada pelo CRA para compreender os métodos afetos.

Excesso de produção	A existência de excesso de documentação desenvolvida pelas entidades envolvidas no processo de seleção
Stocks	Entidades a trabalhar a diferentes ritmos, contribuindo para o prolongamento dos processos, originando atrasos no cumprimento dos prazos
Defeitos	Falhas ou erros humanos na condução das marchas concursais, provocando queixas dos candidatos (impugnação dos concursos) e atrasos na divulgação das listas finais; Falta de equipamentos informáticos adequados; Falta de pessoal (CRA e Gabinete de Psicologia)
Esperas	Elevado tempo que os candidatos aguardam pelos resultados; Ligação entre os processos, em que a finalização do trabalho da etapa anterior está associada à etapa seguinte; Demora na aprovação dos documentos; Falhas no planeamento das etapas de concurso.
Excesso de processamento	Processos executados mais vezes que o necessário por falta de ferramentas digitais adequadas; Existência de processos manuais que poderiam ser realizados por <i>software</i> adequado.
Transportes	Descentralização de todos os processos envolvidos na seleção provocando deslocações longas dos candidatos; Inexistência de uma ferramenta para concentrar a informação dos candidatos pelas diversas entidades e tornando-a acessível a todos.
Movimentação	Realização das provas (médicas, físicas, psicotécnicas) em diferentes locais; Deslocações para aprovação de documentos.

Figura 3.3 - Identificação dos desperdícios associados ao processo de seleção (Fonte: adaptado a partir de Pinto (2014))

3.6. Caracterização do processo de *employer branding*

A MP é uma instituição com mais de 700 anos de existência e comprometida com o futuro, com o objetivo de servir Portugal e os portugueses. A sua história orgulha os que servem a instituição, tendo uma dinâmica de abertura à inovação e à sociedade civil. O Mar é o desígnio da MP, em que se pretende uma conetividade com o futuro, o “*ethos* organizacional como fator de coesão e a inovação como intento” tem vindo a reforçar a sua imagem de marca. A Organização pretende ter uma imagem de marca conservadora nos valores e tecnologicamente avançada nos propósitos (Melo, 2022).

A MP divulga nos canais apropriados o resultado do seu produto operacional para que o público, em geral, tome conhecimento das diversas atividades desenvolvidas pela Organização, num contributo profundo para a Defesa, Segurança e Desenvolvimento do País. As formas mais utilizadas para a divulgação e reforço da imagem da marca passam pelo uso de *press releases*, *newsletters*, entrevistas em OCS, páginas oficiais e do recrutamento na Internet, redes sociais e *flyers*.

Ao longo dos anos e com acesso às novas tecnologias, a MP tem delineado uma estratégia de comunicação com o foco principal em dar-se a conhecer ao público, em geral, mas, também, com o objetivo de conquistar o interesse dos candidatos, em quantidade e qualidade.

A divulgação nas redes sociais tem ganho ao longo dos anos uma maior importância na MP, sendo estas utilizadas para divulgar os anúncios dos concursos de admissão de voluntários. A diversificação dos canais de comunicação tem sido uma preocupação para a MP, que vem utilizando, além das redes sociais (*Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* e *LinkedIn*), a rádio, a televisão, os jornais e as suas páginas oficiais, na internet, variados suportes onde promove e divulga o seu *employer branding*.

O contato humano tem sido também uma ferramenta importante para a construção de uma atitude positiva para com a MP, influenciando diretamente a sua imagem de marca. A participação em feiras formativas, os dias da MP, os dias de Portugal e a presença em escolas são eventos com interação humana e excelentes oportunidades para transmitir uma imagem consistente de “elevado profissionalismo, rigor, competência e credibilidade” (Melo, 2022).

A marca MP abrange uma elevada responsabilidade que se “singulariza pela confiança e empatia e pela exigência e distinção dos seus recursos humanos, pelos seus valores de ética e pela sua postura de transparência e de bem servir” (Melo, 2022).

3.7. Descrição de práticas noutros Ramos das Forças Armadas

O processo de seleção nas Forças Armadas é comum aos três Ramos, sendo semelhante nas fases das provas de avaliação (condição física, avaliação psicológica e aptidão médica). No entanto, registam-se algumas diferenças nos critérios de seleção e no desenvolvimento do processo de seleção.

No primeiro dia de realização de provas de classificação e seleção, de qualquer Ramo, os candidatos apresentam todos os documentos originais para a verificação da autenticidade, com a finalidade de confirmar o cumprimento das condições de admissão e as competências anteriormente adquiridas. Na MP, as provas no primeiro dia incluem a realização de análises toxicológicas para a deteção do consumo de substâncias ilícitas (drogas psicotrópicas e estupefacientes), em que o resultado positivo constitui motivo de eliminação.

No Exército, durante o período do concurso, os candidatos são sujeitos à realização de exames toxicológicos.

Nas provas de avaliação física, a Força Aérea aplica uma tabela de classificação para a aptidão, sendo considerado APTO a obtenção de uma classificação igual ou superior a 10 valores na realização de extensões no solo, abdominais e corrida de 2400 metros. Na MP, a avaliação das provas de avaliação física inclui, ainda, uma prova de natação (25 metros e a recolha de um objeto na parte funda da piscina) e de elevações.

No Exército, a escala mínima é a mais exigente dos três Ramos. Para a realização das provas de avaliação da destreza física, a MP é o Ramo que obriga os candidatos a submeterem mais documentos médicos (eletrocardiograma e Rx ao Tórax, com o respetivo relatório, análises clínicas e atestado médico), enquanto o Exército exige apenas o Rx ao Tórax, com o relatório.

A Força Aérea neste processo obriga apresentação de uma declaração do candidato em como tem condição física e psíquica para prestar provas.

As Inspeções Médicas que visam averiguar a existência de doença ou deficiência suscetível de condicionar o exercício de funções são iguais para os três Ramos, sendo conforme as Tabelas de inaptidão e incapacidade para a prestação de serviço nas Forças Armadas, aprovadas pela Portaria n.º 790/99, de 7 de setembro, alterada pelas Portarias n.º 1157/2000, de 7 de dezembro, e n.º 1195/2001, de 16 de outubro, do Ministério das Forças Armadas.

No final, os candidatos são submetidos a exames complementares de diagnóstico e avaliação pelas respetivas Juntas Médicas dos Ramos. Na MP, a Inspeção Médica inclui consulta de estomatologia.

A Força Aérea é o único Ramo que realiza provas de avaliação de conhecimentos de inglês que têm como objetivo a avaliação de conhecimentos desta língua estrangeira para o desempenho de funções, não tendo um carácter eliminatório.

O Exército tem os concursos de admissão a praças abertos todo o ano, sendo possível a submissão de candidatura em qualquer momento. Após a submissão da candidatura é atribuído um tutor para acompanhamento do candidato.

Em relação à duração da calendarização do concurso e de acordo com os editais, a Força Aérea demora em média 45 dias, desde o primeiro dia da receção de candidaturas a concurso até à incorporação dos candidatos. A MP desenvolve todo seu processo numa média de 163 dias, tendo em 2023 efetuado um esforço para reduzir a duração dos concursos.

Na MP tem-se vindo a constatar um incremento de dias desde 2017. O ano 2020 é atípico devido aos períodos de confinamento que afetaram a realização e a duração dos concursos, provocando uma redução da capacidade de realização das provas de classificação e seleção.

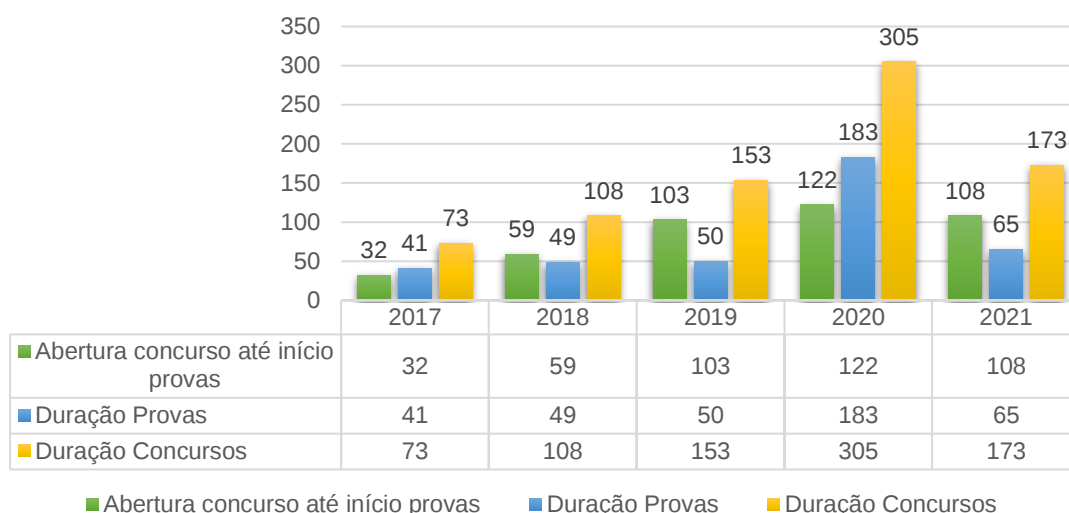


Gráfico 3.7 - Análise da duração dos concursos na MP

3.8. Descrição de boas práticas internacionais

Para o processo de recrutamento e seleção a Marinha Americana² possui um Comando responsável pela aplicação e condução do processo (*US Navy Recruiting Command*). Essa estrutura de Comando é responsável pela divulgação de informação relacionada com a vida militar e a participação de jovens militares em atividades de comunicação com público.

Constata-se também uma utilização frequente das redes sociais e a intensificação de conteúdos dirigidos principalmente a candidatas mulheres e um foco nas escolas secundárias. Existe a figura do recrutador que visita as escolas da sua área de origem, privilegiando as regiões onde normalmente conseguem recrutar com maior sucesso.

Para uma resposta adequada às dificuldades do recrutamento, a Marinha Americana aumentou o quantitativo de recrutadores, atualizou o seu endereço de recrutamento e tem vindo a incrementar o seu orçamento para publicidade.

Os critérios de admissão para ingresso são semelhantes à MP, no entanto verificam-se diferenças na idade máxima, nacionalidade e possibilidade de uso de *piercings*. A idade mínima é de 18 anos, no entanto podem ser admitidos candidatos com 17 anos, com o consentimento parental. A idade máxima é de 34 anos, sendo a média máxima de idades os 27 anos.

² A informação referente ao processo de recrutamento e seleção da Marinha Americana tem por base o manual *Navy Recruiting Manual - Enlisted*, do *Recruiting Command*, com atualização de 20 de julho de 2022.

Nos critérios de nacionalidade, é permitido o ingresso de cidadãos não americanos, desde que possuam residência permanente no país. No entanto, as oportunidades de carreira são mais limitadas.

Além das tatuagens, que são permitidas na MP e que devem ficar tapadas com uniforme de meia manga, são permitidos *piercings*. Durante o processo de seleção os *piercings* devem ser removidos.

Depois da confirmação da elegibilidade para integrar o serviço militar na Marinha América, o candidato reúne-se com um recrutador (Tutor) para o/a apoiar no preenchimento individual da aplicação de recrutamento e responder a dúvidas, tendo-se constatado uma digitalização dos processos de recrutamento.

Os recrutadores são beneficiados com uma bonificação pela sua atividade que tem como objetivo a diminuição da taxa de desistência entre os candidatos e, por outro lado, os candidatos auferem de um bônus no momento da assinatura do contrato.

O processo de seleção, envolve provas físicas e avaliação psicológica, demora dois dias, existindo sessenta e cinco Centros de Seleção espalhados pelos Estados Unidos da América com capacidades para efetuar as provas no local.

Posteriormente, é realizado um exame “*Occupational Assessment Test*” de escolha múltipla que permite determinar qual a melhor área para o candidato. Trata-se de uma prova de conhecimentos em diferentes áreas, em que o resultado permite definir a sua área / especialização de incorporação.

Os exames médicos são como os exames regulares com o médico de família, incluindo testes de urina, sangue, droga e álcool.

Em Espanha³, o recrutamento das Forças Armadas é da responsabilidade do Ministério da Defesa que divulga as necessidades num único portal de recrutamento (<https://reclutamiento.defensa.gob.es>), disponibilizando a informação aos candidatos e a divulgação dos concursos.

Anualmente, existem dois ciclos de recrutamento em resposta às necessidades das Forças Armadas.

Quadro 3.11 - Calendário dos ciclos de seleção 2023 (Fonte: *Boletín Oficial del Estado*, jueves 19 de enero de 2023)

Ciclo de Seleção	Início do período das candidaturas	Data-limite	Entrada no Centro de Formação
Primeiro	20 janeiro 23	3 fevereiro 23	8 maio 23
Segundo	7 junho 23	21 junho 23	6 novembro 23

³ Descrição de boas práticas com Espanha devido à sua localização geográfica, partilha cultural e de tradições muito semelhante.

De acordo com Real Decreto 372/2020, de 18 de *febrero*, o Ministério da Defesa, através da Direção-Geral do Recrutamento e Ensino Militar, planeia, coordena e executa de forma centralizada os processos de recrutamento e seleção das Forças Armadas espanholas.

A Direção-Geral possui um departamento responsável pela comunicação e divulgação nas redes sociais, jornais e rádios.

Os eventos de divulgação a nível nacional são executados com a participação das equipas de recrutamento dos Ramos. Possui um Serviço de Informação e atendimento ao público à distância para disponibilizar informações relacionadas com o processo de recrutamento (vagas, requisitos e vantagens militares) e um Centro de Contacto de Recrutamento, em Madrid, para a realização de ações de divulgação e atendimento ao público.

Em termos de divulgação, constata-se a disponibilização de aplicações móveis para acompanhamento das informações do recrutamento, revistas gratuitas em suporte digital para dar a conhecer as atividades das Forças Armadas e informações sobre as áreas da Segurança e da Defesa.

Na publicação dos concursos, são divulgadas, aos candidatos, as unidades de colocação, após terminarem a sua formação, sendo necessário na candidatura demonstrarem as suas preferências.

Para o ingresso, é necessário possuir nacionalidade espanhola ou residente estrangeiro dos seguintes países: Argentina, Bolívia, Costa Rica, Colômbia, Chile, Equador, El Salvador, Guatemala, Guiné Equatorial, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

Em termos de idade podem concorrer candidatos que tenham idade entre os 18 e os 29 anos.

Os testes de seleção dividem-se em duas fases. Na primeira fase, o candidato é sujeito a uma avaliação teórica para testar conhecimentos académicos e militares em suporte informático. Na segunda fase, são realizados testes psicológicos, exames médicos e testes de aptidão física.

Os exames médicos são realizados nos Centros de Saúde e Hospitais da rede militar. Depois de concluírem as provas de seleção, os candidatos realizam a sua formação no respetivo Centro de Formação do Ramo a que se candidatam.

3.9. Análise Crítica

Ao longo dos anos, a erosão de efetivos na MP tem sido uma realidade, incidindo principalmente na categoria de praças e o recrutamento militar tem vindo a decorrer num contexto extremamente desfavorável. O objetivo estratégico para a edificação de uma MP,

numérica e qualificada para cumprir missões, está intrinsecamente interligada com o processo de recrutamento e seleção (Melo, 2022).

Todas as organizações inovam nos processos de recrutamento e seleção, adaptando a organização constantemente para identificar e atrair candidatos com capacidade para apoiar a concretização dos seus objetivos estratégicos.

A MP tem vindo a desenvolver esforços para preencher o maior número de vagas a concurso, recorrendo a diferentes métodos, sendo de referir uma maior utilização das ferramentas digitais nos processos de recrutamento, seguindo a evolução tecnológica e as boas práticas empregues no mercado laboral, sendo as redes sociais parceiras por excelência, no entanto continua-se a privilegiar o contato humano com os candidatos em diversos eventos.

Os desafios provocados pela DEM22, na vertente da inovação tecnológica, obrigam a uma presença digital e ao reforço da imagem da marca MP, sendo uma realidade que certamente irá contribuir, a longo prazo, para aumentar os níveis de ingresso.

Nesta temática, a organização está ciente da sua relevância e da necessidade de reforçar as boas práticas, assegurando, diariamente, o alinhamento com as novas tendências para atingir e influenciar o maior número possível de candidatos.

Acresce ainda o potencial da inteligência artificial, em que a MP, neste momento, pretende estudar e explorar ativamente possíveis aplicações no contexto organizacional, na perspetiva da busca da eficiência dos processos que abrangem também o recrutamento e a seleção. Desta forma, a implementação desta nova tecnologia configurará uma mudança na cultura organizacional, bem como no processo operacional de qualquer tarefa, existindo uma clara evidência da sua importância na aceleração de qualquer processo que corra sobre uma plataforma com inteligência artificial.

A adoção de tendências emergentes, nos processos de recrutamento e seleção, ainda não está em uso na MP, mas pode passar pela utilização de ferramentas baseadas em inteligência artificial para analisar os vários CV. A presença robusta nas redes sociais para incrementar o *employer branding* é também uma realidade para atrair candidatos. A introdução de entrevistas digitais, pode evitar a deslocação de candidatos ao CRA, localizado em Lisboa.

O uso da gamificação ainda é uma realidade não avaliada internamente, mas existe o conhecimento de que a Marinha dos Estados Unidos se associa a jogos conectados com o processo de recrutamento e seleção para atingir os seus candidatos.

Utilizar ferramentas de análise para analisar e avaliar os processos de recrutamento e seleção na implementação de uma melhoria contínua e na agilização dos processos é primordial nesta área, tal como, implementar uma abordagem centrada no candidato, personalizando os processos através de comunicação e interações individualizadas, com o

envio de correio eletrónico personalizado e com a disponibilização de informação em tempo real.

A adaptação da organização à geração Z, que compõem neste momento os pilares de recrutamento, requer a necessidade imperativa de conhecer as suas características.

Trata-se de uma geração de jovens determinados em trabalhar arduamente para o sucesso, dotados de elevadas competências digitais, que valorizam a diversidade e as causas ambientais, sociais e os direitos civis.

A imagem de marca deve ser adaptada à geração Z, devendo ser trabalhada para influenciar de forma positiva os processos de recrutamento e seleção desta geração. Devem ser incluídos, nas ações de comunicação a proposta de valor, os vetores e os fatores que influenciam a tomada de decisão dos candidatos da geração Z.

O processo de seleção é pouco flexível, encontra-se desatualizado em termos de normativo aplicável e apresenta resistências para a mudança, bem como dificuldades na adaptação à implementação de novas tecnologias. Nas várias etapas do processo de seleção constata-se um défice de pessoal alocado às tarefas, o que origina diversas limitações, designadamente, a erosão do conhecimento e do desempenho das equipas, a morosidade na execução dos processos administrativos e os atrasos significativos nos prazos dos cursos de admissão. Por exemplo, o facto de as psicólogas do Centro de Avaliação Psicológica não pertencerem ao quadro permanente provoca uma rotatividade elevada nesta classe e perda de conhecimento na área.

Na avaliação médica, considera-se que a não existência de infraestruturas dedicadas em exclusividade para os exames médicos que evitem a deslocação dos candidatos a estruturas externas à MP para a obtenção dos exames ou a realização de exames complementares, resulta numa prática lenta e morosa que afasta os candidatos de concorrerem e aumenta os dias afetos ao concurso.

Numa vertente de otimização considera-se que os exames médicos e psicológicos deveriam realizar-se num só local ou centro dedicado, sendo para isso necessário reorganizar o processo e disponibilizar mais recursos humanos aos processos de seleção.

Em relação à avaliação física, efetuada em locais apropriados, a MP possui os recursos humanos adequados e com competência para o acompanhamento e avaliação das provas, contudo a atrição das provas físicas é um fator eliminatório. Por isso, interessa perceber se os candidatos possuem condição física para serem incorporados na MP com inaptidão nesta vertente, nomeadamente, por não terem ficado aptos nas provas de natação e nas elevações. Torna-se pertinente reavaliar as metas a atingir nas provas físicas, sendo também necessário rever o normativo que rege as provas físicas.

A capacidade de formação e a qualificação da MP, certificada pela APCER, tem de ser potenciada em termos de ações de divulgação, reconhecendo-se como um contributo para a valorização dos seus recursos humanos e contribuindo para a formação dos seus militares.

Nesta vertente, bastante valorizada pelos candidatos, constata-se que as pessoas têm a noção que a MP proporciona oportunidades para a aquisição de qualificações que facilitam a transição para a vida civil.

Em termos do normativo legal, a idade máxima de acesso às Forças Armadas, os 24 anos, poderá ser uma barreira ao recrutamento, uma vez que os jovens tendem a prolongar o seu percurso académico, afastando-se de concorrer à MP.

É de referir que as duas práticas internacionais analisadas possuem um limite máximo de idade de admissão superior e a possibilidade de admissão de cidadãos não nacionais.

Acresce ainda a aplicação da filosofia *lean thinking* para a identificação e eliminação das fontes de desperdício, designadamente em atividades que absorvem recursos e não geram valor ao processo de recrutamento e seleção da MP.

Internamente e face aos resultados obtidos pelos questionários, em que a maioria dos candidatos obteve a informação por militares ou ex-militares, considera-se pertinente incentivar as pessoas que prestam serviço na MP a constituírem-se veículos de divulgação.

Estando a investigação centrada em propor contributos para a implementação de estratégias no processo de recrutamento e seleção, a implementação de um Projeto de Intervenção terá o cruzamento entre as dimensões agregadas e os três eixos de estudo.

Quadro 3.12 - Cruzamento das dimensões e os eixos da revisão da literatura

DIMENSÕES	EMPLOYER BRANDING	RECRUTAMENTO	SELEÇÃO
Imagem de marca da MP	X		
Formação e Qualificação	X	X	
Adaptação da Organização		X	X (<i>Lean Thinking</i>)
Inovação Tecnológica	X	X	X
Desempenho da Organização	X	X	X

Capítulo 4 Projeto de Intervenção

O projeto de intervenção tem por objetivo a apresentação de um plano para a operacionalização de estratégias nos procedimentos inerentes às tarefas do recrutamento e seleção da MP, fomentando a implementação de processos mais focados e orientados e, consequentemente, incrementando os quantitativos e a qualidade de efetivos, bem como promovendo iniciativas para tornar os concursos mais ágeis e céleres, evitando a morosidade dos mesmos.

Face aos resultados alcançados na sequência do diagnóstico apresentado anteriormente e baseado nas boas práticas internacionais, o projeto de intervenção está assente em três eixos estratégicos – *Employer Branding*, Processo de Recrutamento e Processo de Seleção.

Em cada um dos três eixos são identificados objetivos de intervenção, onde se apontam as diferentes medidas e ações.

No eixo estratégico do *Employer Branding* pretende-se reforçar a imagem de marca da MP. No Processo de Recrutamento, um dos fatores mais importantes é melhorar a capacidade de recrutamento. Por fim, no Processo de Seleção, por se ter constatado alguma desatualização e desarmonização com os processos atuais, afigura-se oportuno desenvolver a revisão e o ajustamento do respetivo ciclo.



Figura 4.1 - Eixos e objetivos do projeto de intervenção

4.1. Eixo: *Employer Branding*

Ao nível do *Employer Branding* define-se a necessidade de reforçar a imagem de marca da MP, com a implementação de cinco medidas e respetivos objetivos, que visam analisar e

intervir na perceção que a sociedade possui da Organização; adaptar a estratégia de comunicação de forma atingir os potenciais candidatos da geração Z; proporcionar à sociedade oportunidade de conhecer a MP; incrementar as competências e o reconhecimento dos militares na sociedade civil e por último melhorar a motivação e satisfação profissional dos que prestam serviço na MP.

Quadro 4.1 – Medidas e ações para o eixo: Employer Branding

Objetivo de Intervenção	Reforçar a imagem de marca da Marinha Portuguesa
Medida A.1.	M.A.1. – Analisar e intervir na perceção da MP na sociedade
	M.A.1.1. – Avaliar a perceção da imagem da MP na sociedade
Ações	Propor e orientar teses de mestrado da Escola Naval e de outras universidades sobre a imagem da MP na sociedade
Medida A.2.	M.A.2. - Adequação da estratégia da comunicação, tendo em vista os potenciais candidatos da geração Z
	M.A.2.1. Desenvolver conhecimento relativo aos potenciais candidatos para a implementação de estratégias de comunicação direcionadas
Ações	Potenciar a ligação ao Dia da Defesa Nacional, em instalações da Marinha (informar, identificar e atrair os jovens)
	M.A.2.2. Elaborar uma apresentação da MP direcionada aos candidatos alvo
Ações	Elaboração de vídeo atualizado sobre o recrutamento com recurso ao <i>storytelling</i> , dando a conhecer os percursos profissionais dos militares Apresentação deverá contemplar uma proposta de valor adequada: ambiente de trabalho (com foco no bem-estar), valorização profissional, estabilidade e segurança Incluir todos os projetos tecnológicos em curso
	M.A.2.3. Ação de divulgação e informação dirigidas ao público feminino
Ações	Implementar ações de divulgação e informação direcionadas ao público-alvo feminino, perspetivando-se um aumento de ingresso de mulheres
	M.A.2.4. Realizar anualmente uma conferência sobre o Recrutamento e Seleção
Ações	Realizar uma conferência anual convidando escolas e universidades a participarem com alunos
Medida A.3.	M.A.3. - Consolidar o conhecimento e a abertura da MP à sociedade
	M.A.3.1. Dinamizar um plano de ações de visita à MP
Ações	Promover visitas de alunos das escolas secundárias às unidades operacionais (Unidades Navais, Corpo de Fuzileiros, Mergulhadores, Submarinos e Helicópteros) e às escolas de formação Criar parcerias com organismos / estabelecimentos de ensino para a promoção e a execução de visitas Possibilitar um fim de semana “lúdico” numa unidade operacional para reforçar o contato entre os candidatos e os militares
Medida A.4.	M.A.4. - Incrementar as competências e a valorização dos militares
	M.4.1. Potenciar a formação e qualificação através do alinhamento da formação profissional ministrada na Marinha com o Catálogo Nacional de Qualificações

Ações	Estabelecer planos de formação que conduzam à atribuição de um diploma de título profissional ou qualificação Promover protocolos com instituições certificadas para divulgar as qualificações dos militares Garantir a possibilidade de obtenção do curso do ensino secundário (12.º ano) às praças durante o regime de contrato
Medida A.5.	M.A.5. - Melhorar a motivação e satisfação profissional dos militares
	M.5.1. Identificar e executar medidas que visem a melhoria do bem-estar e felicidade organizacional dos militares
Ações	Executar o programa de “Gestor do Bem-Estar no Trabalho” para a prevenção e combate do stress dos candidatos durante as provas e dos militares Promover ações de formação sobre o bem-estar e a felicidade organizacional Incrementar a divulgação dos benefícios / protocolos relacionados com bem-estar, criando um programa “O bem-estar dos militares é uma prioridade”

4.2. Eixo: Processo de Recrutamento

Ao nível do Processo de Recrutamento define-se a necessidade de melhorar a capacidade de recrutamento, com a implementação de cinco medidas e respetivas ações, que visam potenciar as capacidades do CRA; implementar medidas internas para potenciar a divulgação das ações de recrutamento; incrementar o número de ações de divulgação; implementar novas tecnologias para a evolução da plataforma de recrutamento, aperfeiçoando a eficiência na submissão da candidatura e rever diplomas legais relacionados com o recrutamento.

Quadro 4.2 – Medidas e ações para o eixo: Processo de Recrutamento

Objetivo de Intervenção	Melhorar a capacidade de recrutamento
Medida B.1.	M.B.1 – Potenciar a capacidade do CRA
	M.B.1.1. – Desenvolver parcerias com especialistas da Objetivo do recrutamento para a formação e qualificação adequada das equipas de divulgação
Ações	Identificar entidades especialistas e efetuar protocolos de colaboração
	M.B.1.2. – Criar uma bolsa de voluntários para o recrutamento
Ações	Divulgação internamente o interesse de constituir uma bolsa de voluntários, para participarem em ações de recrutamento nas suas áreas de origem
	M.B.1.3. – Criar um Serviço de Informação e atenção ao público à distância
Ações	Dotar o CRA com uma equipa de atendimento permanente para o Serviço de Informação e atenção ao público à distância para a disponibilização de informações relacionadas com o processo de recrutamento (vagas, requisitos e vantagens militares)
Medida B.2.	M.B.2. - Implementar medidas internas para potenciar a divulgação das ações de recrutamento
	M.B.2.1. Incentivar todos os militares a constituírem-se como elementos de divulgação

Ações	Efetuar palestras de divulgação do Recrutamento Incrementar a comunicação interna através de Newsletters
M.B.2.2. – Criar a figura do “Tutor do Candidato”	
Ações	Implementar o Programa de Tutoria ao candidato, acompanhando-o desde a submissão da candidatura até à finalização das provas
M.B.2.3. – Promoção de atividades específicas para desenvolvimento de trabalhos em tecnologias emergentes e disruptivas	
Ações	Identificação de possíveis áreas de interesse para a MP Promoção de estágios curriculares e profissionais para potenciais candidatos em articulação com Entidades Formadoras Apoio à realização de trabalhos nos Centros de Investigação da Marinha (CEOV, CEOM e IH)
Medida B.3.	M.B.3. - Incrementar o número de ações de divulgação pelo CRA.
M.B.3.1. Identificar as regiões onde normalmente se consegue recrutar com mais sucesso	
Ações	Identificar todos os estabelecimentos de ensino (secundário e universitários) das regiões onde se consegue recrutar com mais sucesso para ações de divulgação Divulgar os concursos de recrutamento pelos estabelecimentos de ensino (secundário e universitário) Divulgar regionalmente os concursos de recrutamento nos diferentes canais de comunicação
M.B.3.2. Fomentar o uso de novas tecnologias em eventos de grande dimensão (v.g. feiras de qualificação e emprego)	
Ações	Nos eventos de grande dimensão incluir no stand de divulgação exemplos de novas tecnologias existentes e desenvolvidas pela MP
Medida B.4	M.B.4. - Implementação de novas tecnologias para a evolução da plataforma de recrutamento, aperfeiçoando a eficiência na submissão da candidatura
M.B.4.1. Evolução tecnológica da atual plataforma de recrutamento	
Ações	Introduzir alterações na plataforma de recrutamento de apoio aos candidatos com a implementação de assistente inteligente (<i>chat bot</i>) e plataforma de recrutamento para telemóveis Expandir a plataforma de recrutamento para incluir a capacidade de videoconferência com o candidato
M.B.4.2. Disponibilização de um jogo naval para os candidatos	
Ações	Identificar um parceiro tecnológico para o desenvolvimento de um jogo naval (gamificação para o recrutamento)
M.B.4.3. Possibilidade de efetuar a candidatura fora do período dos concursos	
Ações	Desenvolver no portal do recrutamento a possibilidade de recolher de forma permanente CV de potenciais candidatos
Medida B.5.	M.B.5. - Rever diplomas legais relacionados com o recrutamento
M.B.5.1. Alargar o universo disponível para recrutar e rever as condições inerentes à candidatura e às provas de classificação e seleção, tendo em vista o aumento do universo recrutável	
Ações	Propor o aumento da idade máxima de admissão (27 anos) e incluir cidadãos não nacionais Revisão das tabelas de aptidão física ajustando às jovens da geração Z (Decreto-Lei n.º 291/99 e Portaria n.º 790/99) Ajustar os requisitos de admissão das provas físicas ao público-alvo

4.3. Eixo: Processo de Seleção

Ao nível do Processo de Seleção define-se a necessidade de rever e ajustar o ciclo de seleção, com a implementação de quadro medidas e respetivas ações, que visam analisar o ciclo de seleção em vigor, implementando uma metodologia baseada no conceito *lean thinking*; diminuir a taxa de desistência nas diversas fases da seleção; desenvolver um plano para a melhoria das infraestruturas das entidades envolvidas no processo de seleção e por último implementar novas tecnologias no processo de seleção.

Quadro 4.3 – Medidas e ações para o eixo: Processo de Seleção

Objetivo de Intervenção	Revisão e ajuste do ciclo de seleção
Medida C.1.	M.C.1. – Analisar o ciclo de seleção em vigor, implementando uma metodologia baseada no conceito <i>lean thinking</i>
	M.C.1.1. – Mapeamento dos processos associados ao ciclo da seleção para a identificação das principais barreiras procedendo-se à sua redução, simplificação, desmaterialização e automatização, com recurso às tecnologias de informação e a lógicas de partilha, concentração e padronização, a fim de reduzir necessidades em recursos e diminuição de custos
Ações	Aplicar a ferramenta VSM (Mapeamento da cadeia de valor) para a identificação dos desperdícios e as causas que afetam o planeamento, processos, intervenientes e recursos envolvidos no processo de seleção
	M.C.1.2. – Propor uma nova organização para o processo de seleção que permita eliminação de desperdícios, rentabilizar recursos e potenciar sinergias entre os intervenientes
Ações	Identificar áreas e processos chaves passíveis de serem automatizados e integrados
	M.C.1.3. Promover alterações ao normativo associado às etapas do ciclo de seleção
Ações	Rever o normativo interno referente ao ciclo de seleção
Medida C.2.	M.C.2. - Diminuir a taxa de desistência nas diversas fases da seleção
	M.C.2.1. Identificar os motivos para a desistência
Ações	Desenvolver um método de análise e de identificação de fatores que promovam a desistência dos candidatos, implementando processos que permitam a recolha e tratamento de informação sobre as causas da desvinculação precoce, a fim de serem introduzidas medidas
	M.C.2.2. Desenvolver conteúdos para os militares envolvidos em todas as fases de seleção sobre os comportamentos, motivações e expectativas dos jovens
Ações	Realizar ações de formação para todos os intervenientes do processo de seleção
	M.C.2.3. Potenciar a permanência dos candidatos
Ações	Promover ações de <i>team building</i> durante os processos de seleção para incrementar a motivação e a satisfação dos candidatos
	M.C.2.4. – Implementar ações e projetos que permitam a potenciais candidatos e candidatas a possibilidade de experimentar e interagir com a vida militar
Ações	Na categoria de praças incluir antes das provas de seleção um período de adaptação à vida militar

Medida C.3.	M.C.3. - Desenvolver um plano para a melhoria das infraestruturas das entidades envolvidas no processo de seleção
M.C.3.1. Modernizar os espaços atribuídos aos candidatos garantindo condições saudáveis	
Ações	Incrementar o número de redes <i>wireless</i> nas instalações envolvidas no processo de seleção Promover a melhoria dos espaços das unidades envolvidas no processo de seleção criando um ambiente acolhedor e estimulante Implementar novas tecnologias nas salas de convívio, salas de aula, salas de estudo, alojamentos
Medida C.4.	M.C.4. - Implementar novas tecnologias no processo de seleção
M.C.4.1. Digitalizar e informatizar componentes do processo de seleção	
Ações	Desenvolver uma solução de apoio à decisão para a integração dos resultados das diversas provas de seleção Desenvolver aplicativo móvel para o candidato acompanhar o processo de seleção Aplicar inquéritos de satisfação digitais para aferir as etapas do processo de seleção

4.4. Resultados esperados e implementação

O projeto de intervenção aposta na melhoria contínua no domínio da imagem, dos processos de recrutamento e da seleção, caracterizado com um esforço para a redução, simplificação, desmaterialização e automatização, com recurso às tecnologias de informação, e, por conseguinte, na criação de valor na MP para a melhoria do seu desempenho.

A implementação das medidas e das respetivas ações nos três eixos vão contribuir para o objetivo da DEM22 em que se pretende “Edificar uma Marinha numérica e qualitativamente suficiente para cumprir as missões e as tarefas atribuídas”, permitindo, no período de 2023 e 2025, o aumento de candidatos disponíveis para abraçar uma carreira militar na MP e inverter a tendência de falta de candidatos que se tem verificado ao longo dos últimos anos.

O programa de implementação das medidas será concretizado através da calendarização estabelecida no anexo F, no qual se identifica uma fita de tempo até ao final de 2025, com a identificação das medidas aplicar e ações. O controlo do Projeto de Intervenção é efetuado de acordo com o indicado no anexo G permitindo assegurar que o desempenho real ocorre conforme o respetivo planeamento.

O início da implantação do projeto de intervenção requer o alinhamento das pessoas, sendo necessário o desenvolvimento de um plano de comunicação que possibilite às pessoas envolvidas nas três temáticas (imagem, recrutamento e seleção) perceberem como é que podem contribuir para os resultados que se pretendem alcançar. Para isso, as medidas foram traduzidas em ações a desenvolver e ajustadas à sociedade atual, designadamente aos candidatos da geração Z, procurando concretizar os objetivos que permitem melhorar a capacidade de recrutamento e seleção da MP em qualidade e quantidade.

Conclusão

A importância da necessidade de implementar novas estratégias no processo de recrutamento e seleção na MP é amplamente reconhecida e identificada em toda a documentação estruturante.

A presente investigação teve como objetivo identificar as principais medidas que incrementem o recrutamento de candidatos. Em termos práticos, pretende-se que este estudo contribua para apoiar a concretização do objetivo estratégico S1 - “Edificar uma Marinha numérica e qualitativamente suficiente para cumprir as missões e as tarefas atribuídas” (Melo, 2022) com o desenho e a definição de medidas e ações para aplicar num Programa de Recrutamento e Seleção Militar.

Lokke *et al.*, 2023, indicam que as organizações de serviço público enfrentam dificuldades no recrutamento e seleção de pessoas qualificadas, sendo uma realidade que afeta a MP. As dificuldades estão relacionadas com a procura de pessoas competentes e com a escassez de candidatos no mercado de trabalho. Além disso, os processos são muitas vezes caracterizados por regras e regulamentos que prejudicam as práticas de recrutamento e seleção eficientes. Não são regras intencionais, mas, muitas vezes, tornam-se pesadas, excessivas e desnecessárias nas várias fases dos processos de recrutamento e seleção (Lokke *et al.*, 2023).

As principais conclusões da investigação apontam para a implementação de um Projeto de Intervenção estruturado e assente em três grandes eixos estratégicos – *Employer Branding*, Recrutamento e Seleção. Cada um destes três eixos contempla objetivos de intervenção, onde se propõem distintas medidas e ações.

O Projeto de Intervenção integra as cinco dimensões agregadas e identificadas nas entrevistas, com o objetivo de reforçar a “Imagem de marca da MP”, potenciar a “Formação e Qualificação”, provocar a “Adaptação da Organização”, acelerar a “Inovação Tecnológica” e incrementar o “Desempenho da Organização”.

O referido Projeto introduz também estratégias, mencionadas e desenvolvidas a partir da revisão da literatura, com influência no desempenho das organizações, e com especial incidência na melhoria do bem-estar e felicidade organizacional dos candidatos e dos militares. São medidas que garantem condições de trabalho saudáveis, acolhedoras e estimulantes, bem como promovem a implementação de uma filosofia *lean thinking* para uma melhor gestão e organização dos processos de recrutamento e seleção.

O pensamento *lean* proposto no Projeto de Intervenção tem como objetivo o desenvolvimento das pessoas (formação e qualificação), identificar processos mais ágeis e sistemas inovadores, tendo em vista a redução ou a eliminação dos desperdícios,

identificados nos processos de recrutamento e seleção, e permitindo assim a criação de valor que possibilite incrementar o quantitativo de militares.

A mudança nas organizações não se centra apenas no que fazemos, mas também no que somos capazes de fazer para incorporar inovação nas organizações. Neste âmbito, o desafio passa por integrar tecnologias nas nossas ações, promovendo a modernização de processos e da gestão de dados, como fatores determinantes para alavancar o sucesso das organizações num futuro incerto (Nascimento, 2020).

Neste contexto da inovação tecnológica, o desafio da MP passa por disponibilizar aos candidatos um processo de recrutamento e seleção inovador, simplificado e que envolva a participação de todos os militares para além das pessoas envolvidas no CRA.

A inovação terá de passar pela integração de ferramentas digitais e alinhadas com as tecnologias emergentes.

Na simplificação é necessário identificar o excesso, o que pode e deve ser eliminado, em termos de normas, organização e processos, para garantir mecanismos ágeis, rápidos e simples, abandonando procedimentos desnecessários e repetitivos.

A existência de múltiplas entidades no processo de seleção implica uma análise cuidada e integradora, identificando o que se quer alterar e simplificar.

Relativamente aos processos, as organizações do setor público devem combater as regras e as burocracias utilizadas nas práticas de recrutamento e seleção, que em última análise podem afetar o desempenho global, devendo ser uma questão estratégica que requer atenção. Sugere-se que os profissionais de recursos humanos analisem criticamente as regras e os regulamentos e avaliem se os mesmos podem induzir a práticas pouco funcionais (Lokke *et al*, 2023).

Concluído o processo de investigação é importante reconhecer que é essencial e urgente implementar novas e inovadoras estratégias no processo de recrutamento e de seleção da MP. Atualmente, o Programa Intersectorial de Recrutamento, Seleção e Retenção, que se encontra a ser elaborado na MP, já incorpora sugestões apresentadas no Plano de Intervenção da presente Tese.

Neste contexto, considera-se que a investigação constitui um importante contributo para conhecer ao pormenor a realidade do processo de recrutamento e seleção da MP, elencando sugestões de melhoria que possam garantir a sustentabilidade da organização a curto e longo prazo, num momento em que urge implementar medidas que incrementem o recrutamento de candidatos a militares.

Referências Bibliográficas

- 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), pp. 46-52. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005>
- Amaliyah, Cahyo, F., & Reindrawati, D. (2022). The hybrid System for Recruitment and Selection during Covid-19 Pandemic. *Global Business and Management Research: An international Journal*, vol.14, n.º 3s, 1595-1604.
- Awad, M., Hashem, A., & Naguib, H. (2022). The Impact of Lean Management Practices on Economic Sustainability in Services Sector. *Sustainability*, 14 (15), 9323. <https://doi.org/10.3390/su14159323>.
- Black, J., & Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons* (63), 215-226.
- Brandão, C., Silva, R., & Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research* 94 (2019), pp. 273-279.
- Breaugh, J. (2013). Employee recruitment. *Annual review of psychology*, 64, pp. 389-416.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - Da Teoria à Prática*. Lisboa: Editora RH.
- Cardoso, A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de talentos*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Carreiras, H. (2022). Intervenção da Ministra da Defesa Nacional, Helena Carreiras, por ocasião da sessão de abertura do "Fórum de Recrutamento - Um Contributo para o Futuro", da Força Aérea Portuguesa. Lisboa.
- Chawla, A., Gahlawat, N., Kumar, S., Kundu, S., & Kundu, H. (2023). Strategic HRM and Firm Performance: Mediating Role of Knowledge Management Capacity and Innovation Performance. *Management and Labour Studies* 48(1), 98-117.
- Chérif, O., Aránega, A., & Sánchez, R. (2021). *Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from*. Technological Forecasting and Social Change, Volume 169: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>.
- Cifone, F., Hoberg, K., Holweg, M., & Staudacher, A. (2021). Lean 4.0: How can digital technologies support lean practices? *International Journal of Production Economics* 241.

- Collins, C. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The Internacional Journal of Human Resource Management*, 32(2), pp. 331-358.
- Costa, R., Resende, T., Dias, A., Pereira, L., & Santos, J. (2020). Public Sector Shared Services and the Lean Methodology: Implications on Military Organizations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, Volume 6, Issue 3,, 78.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed Editora. 2ª Edição.
- Despacho do ALM CEMA n.º 39/19, de 11 de setembro (Normas de Classificação, Seleção e Ordenamento dos candidatos para prestação de serviço militar em Regime de Contrato)
- Dias, D., Fonseca, J., & Nascimento, J. (2020). Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português. *Ciências e Políticas Públicas*, Vol. VI, n.º 1, pp. 183-210.
- Dionísio, A., & Costa, R. (2018). *Mudança de paradigmas organizacionais e de trabalho*. Estudos do ISCA - SERIE IV - n.º 17.
- Duarte, A., Nascimento, G., & Almeida, F. (2019). Gestão de Pessoas 4.0 - Entre a continuidade e a reinvenção. Em C. Machado, & J. P. Davim, *Organização e Políticas Empresariais*. Lisboa: Almedina.
- Emelia, O., Eugene, O., Samuel, J., & Osumanu, D. (2022). Recruitment and Selection, Training and Development on Job Satisfaction Mediated by Motivation: Exploratory and Confirmatory Factor Analysis in the Ghanaian SMEs. *Journal of Human Resources Mangement*, vol. 25, 52-65.
- Erkut, A., & AkturK, H. (2020). The Impact of New Generation Management Approaches on the Firm Performance: The Moderating Role of Strategic Human Resource Management Applications. *SAGE*, 1-20.
- Forum, W. E. (2023). The future of Jobs. Report 2023. Obtido de Web site de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Gamage, A. S. (2014). Recruitment and selection practices in manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 37-52.

- Ghielen, S., Cooman, R., & Sels, L. (2021). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer. *European Journal of Work and Organizational Psychology brand clarity*, 30:2, 292-304.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16 (1), 15-31.
- Governo. (2022). *Programa do XXIII Governo Constitucional*. Lisboa.
- Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, Vol 27, n.º 1, 22-38.
- Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, W. (2022). Evolution of Human Resource Management - A Review Article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, Volume 13, pp. 212-218.
- Karam, S., Nagahi, M., Dayarathna, V. D., Ma, J., & Jaradat, R. (2020). Integrating systems thinking skills with multi-criteria decision-making technology to recruit employee candidates. *Expert Systems with Applications*, Volume 160. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2020.113585>.
- Kaur, R., & Shah, R. (2022). Employer branding at armed forces: current and potential employees` perspective. *European Journal of Training and Development*, Volume 46, n.º 9, 798-819. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2019-0043>.
- Klein, L., Vieira, K., Feltrin, T., Pissutti, M., & Ercolani, L. (2022). The Influence of Lean Management Practices on Process Effectiveness: A Quantitative Study in a Public Institution. *SAGE Open*, 12(1), p. <https://doi.org/10.1177/2158244022108>.
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (Lei do Serviço Militar)
- Lokke, A., Villadsen, A., & Bach, A. (2023). Recruitment and Selection in the Public Sector: Do Rules Shape Managers Practices?. *Public Personnel Management*, 52(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/00910260221146145>.
- ManpowerGroup. (2022). *Talent-shortage*. Obtido de ManpowerGroup: <https://www.manpowergroup.pt/pt/workforce/208/talent-shortage>
- Marcelino, V. (2022). A "revolução" de Gouveia e Melo. Uma Marinha para além da guerra. Obtido de Diário de Notícias: <https://www.dn.pt/sociedade/a-revolucao-de-gouveia-e-melo-uma-marinha-muito-para-alem-da-guerra-14560933.html>
- MDN. (2023). *Plano de ação para a profissionalização do serviço militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.

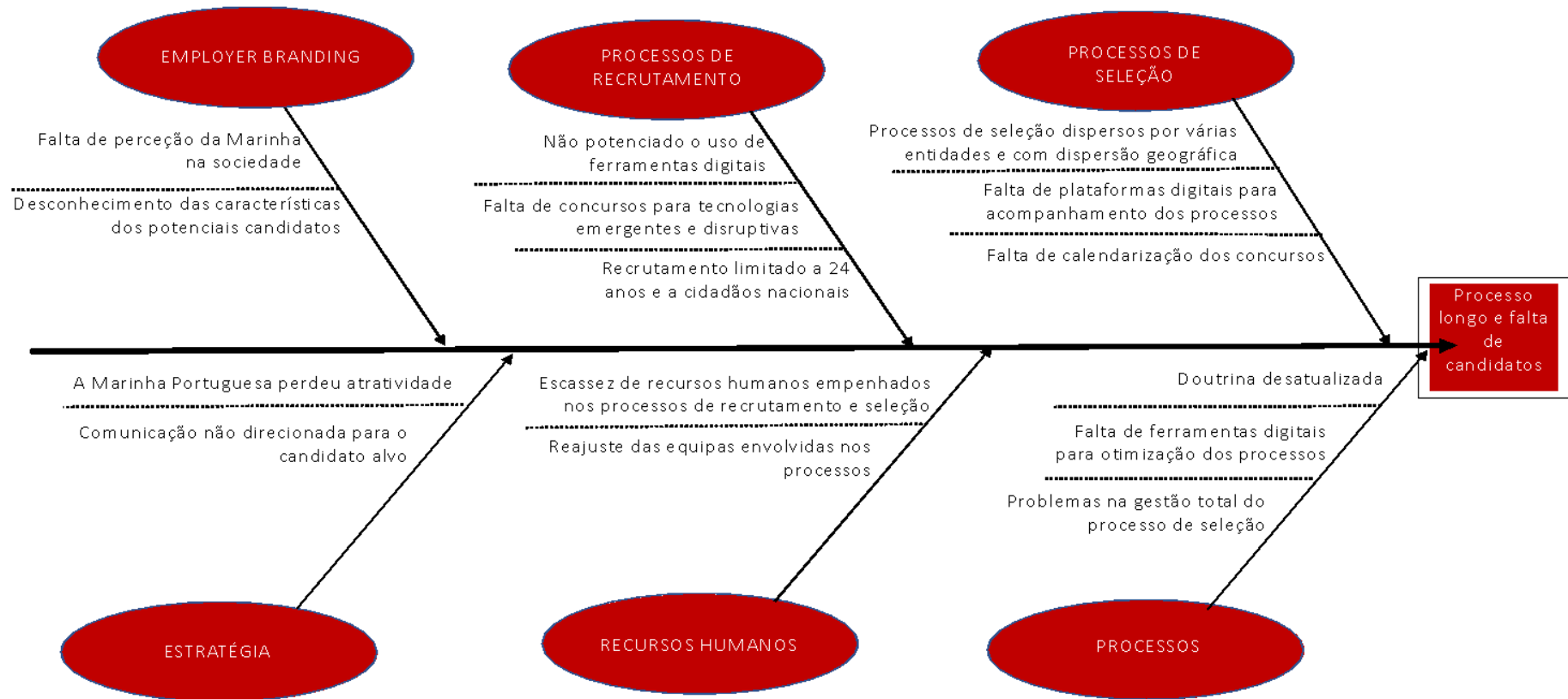
- Melo, H. (2022). *Diretiva Estratégica da Marinha 2022*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Nascimento, G. (2020). *Executiva Newsletter*. <https://executiva.pt/estrategias-lideranca-tempo-covid-19/>. 4 de maio
- Ngoc, T., Dung, M., Rowley, C., & Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intentions: Evidence from transition and emerging economy. *Internacional Journal of Engineering Business Management*, Volume 14: 1-13. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>.
- Oliveira, J., Sá, J., & Fernandes, A. (2017). Continuous improvement through "Lean Tools": An application in a mechanical company. *Procedia Manufacturing*, Volume 13, pp. 1082-1089.
- OTAN. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*. Bruxelas: NATO.
- Ott, D., Tolentino, J., & Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26 (7), 16-19.
- Pandita, D. (2022). Innovation in talent management practices: creating and innovative employer branding strategy to attract generation Z. *Internacional Journal of Innovation Science*, 556-569.
- Pillai, R., Yadav, S., Sivathanu, B., Kaushik, N., & Goel, P. (2022). Use of 4.0 (I4.0) technology in HRM: a pathway toward SHRM 4.0 and HR performance. *Foresight*, Volume 24 (6), pp. 708-727.
- Pinto, J. (2014). *Pensamento Lean: A filosofia das organizações vencedoras (6.ª edição atualizada)*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Ployhart, R., McFarland, L., Shepherd, W., & Ward, M. (2022). The Collective Candidate Experience: Theory and Business Unit Consequences. *Journal of Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1177/01492063221139422>.
- Ployhart, R., Schmitt, N., & Tippins, N. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), pp. 291-304.
- Portaria n.º 790/99, de 07SET (Tabelas gerais de inaptidão e incapacidade para prestação de serviços por militares e militarizados nas Forças Armadas e para a prestação de serviço na Polícia Marítima)

- Portaria n.º 125-A/2019, de 30ABR (consolidada) (Regulamenta a tramitação do procedimento concursal de recrutamento)
- Portaria n.º 83-A/2009, de 22JAN (consolidada) (Tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 54º da lei n.º 12-A/2008, de 2FEV)
- Potočník, K., Anderson, N., Born, M., Kleinmann, M., & Nikolaou, L. (2021). Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30:2, 159-174.
- Prund, C. (2021). Why Generation Z is redefining the HRM processes. *Studies in Business and Economics*, Volume 16, Issue 3, 190-199. <https://doi.org/10.2478/sbe-2021-0054>.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M., Sabir, S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, Volume 18, January-December. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>.
- Rupp, D. (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management*, Volume 41, Issue 4, May, 1244-1273.
- Sánchez, J., Navarro, A., & Losada, R. (2019). *The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources*. <https://doi.org/10.3390/su11205785>.
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 153-170.
- Silva, J., & Carvalho, A. (2012). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, p. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>.
- Sotomayor, A. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos humanos*. Lisboa: Rei dos livros.
- Sturre, V., Treuer, K., Knight, T., & Walker, A. (2020). Using assessment centers to develop student competence: Nine steps to success and better partnerships. *Innovation in Education and Teaching Internacional*, 59:2, 172-182.
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? O papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.
- Watson, D., Wallace, J., Land, C., & Patey, J. (2023). Re-organizing wellbeing: Contexts, critiques and contestations of dominant wellbeing narratives. *Organization*, 30(3), 441–452. <https://doi.org/10.1177/13505084231156267>.

Yürekli, S., & Schulz, C. (2022). Compatibility, opportunities and challenges in the combination of Industry 4.0 and Lean Production. *Logistics Research*, 15, 14.

Anexos

Anexo A. Diagrama de causa e efeito



Anexo B. Questionário

Processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa

Bem-vindo

Gostaria de contar com a vossa colaboração na resposta ao questionário

No âmbito da elaboração da minha dissertação de Mestrado, em Gestão de Empresas, no ISCTE - Business School, solicito a sua colaboração para responder ao presente questionário.

Agradeço desde já a disponibilidade e a colaboração ao participar neste estudo, que não levará mais que 5/10 minutos a ser preenchido.

Obrigado.

Processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa

Consentimento Informado

Não existem respostas corretas ou erradas, apenas a resposta baseada na experiência com o processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa.

As respostas a este questionário são recolhidas única e exclusivamente para fins de investigação académica, os dados serão tratados em conjunto e não individualmente, garantido a confidencialidade e anonimato de todas as respostas obtidas.

1. Declaro ter lido e compreendido a informação que me foi fornecida. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem ter de dar qualquer tipo de justificação.

- ☐ Aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço confiante que apenas serão utilizados para esta investigação e de acordo com as garantias de confidencialidade e anonimato que são indicadas.
- ☐ Não aceito participar neste estudo.

Processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa

Dados demográficos

2. Idade

3. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não específico

4. Habilitações Académicas

- ☐ 9.º ano de escolaridade
- ☐ 10.º ano de escolaridade
- ☐ 11.º ano de escolaridade
- ☐ 12.º ano de escolaridade
- ☐ Licenciatura

5. Distrito de residência

Processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa

Employer Branding

Pretende-se identificar o que o candidato valoriza na Marinha Portuguesa

6. Indica os fatores que valorizou quando submeteu a candidatura à Marinha Portuguesa.

- ☐ Estilo de Trabalho
- ☐ Reputação da organização
- ☐ Valores da organização
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Desenvolvimento de carreira

Processo de recrutamento e seleção da Marinha Portuguesa

Avaliação dos processos de recrutamento e seleção

7. Antes da sua candidatura à Marinha Portuguesa realizou pesquisas sobre a Organização.

Nunca	Raramente	Por vezes	Muitas vezes	Frequentemente
☐	☐	☐	☐	☐

8. Onde é que pesquisou informação sobre a Marinha Portuguesa

- ☐ Redes sociais
- ☐ Site da Marinha Portuguesa
- ☐ Blogs / Fóruns
- ☐ Notícias na comunicação social
- ☐ Informação proveniente de militares ou ex-militares
- ☐ Pesquisa em geral na Internet
- ☐ Nenhuma das anteriores

9. Na sua opinião como avalia o processo de submissão de candidatura a concurso à Marinha Portuguesa.

Nada fácil	Pouco fácil	Razoavelmente fácil	Muito fácil	Extremamente fácil
☐	☐	☐	☐	☐

10. Na sua opinião considera suficiente uma declaração do candidato em como tem condições físicas e psíquicas para prestar provas físicas, não sendo necessário atestado médico.

- ☐ Sim
- ☐ Não

11. Concorda que as provas de destreza física contribuam para a classificação final e não para a eliminação em caso de INAPTO.

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Qual foi a prova de destreza física que teve **mais dificuldade** em realizar ?

- ☐ Elevações (Candidato Masculino) / Extensões (Candidato feminino)
- ☐ Abdominais
- ☐ Corrida de 2400 metros
- ☐ Natação
- ☐ Recolha de objeto na parte funda da piscina
- ☐ Nenhuma das acima

13. Qual foi a prova de destreza física que teve **menos dificuldade** em realizar ?

- ☐ Elevações (Candidato Masculino) / Extensões (Candidato feminino)
- ☐ Abdominais
- ☐ Corrida de 2400 metros
- ☐ Natação
- ☐ Recolha de objeto na parte funda da piscina
- ☐ Nenhuma das acima

14. Na sua opinião deveria ser a Marinha Portuguesa a garantir a realização dos exames complementares de diagnóstico (RX ao tórax, ECG com relatório, Análises clínicas e atestado médico).

- ☐ Sim
☐ Não

15. Teve dificuldade na obtenção dos exames médicos indicados pela Marinha Portuguesa para efeitos de concurso

- ☐ Sim
☐ Não

16. Qual é o seu grau de satisfação nas diferentes fases do processo de seleção da Marinha Portuguesa

	Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
Avaliação psicotécnica	☐	☐	☐	☐	☐
Provas de destreza física	☐	☐	☐	☐	☐
Inspeção médica	☐	☐	☐	☐	☐

17. Avaliação do processo de recrutamento e seleção: "Considera que a Marinha Portuguesa possui um processo longo"

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
★	★	★	★	★

18. Avaliação do processo de recrutamento e seleção: "Ficou satisfeito com o processo"

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
★	★	★	★	★

19. Avaliação do processo de recrutamento e seleção: "Depois de concluir o processo a imagem da Marinha mudou para melhor"

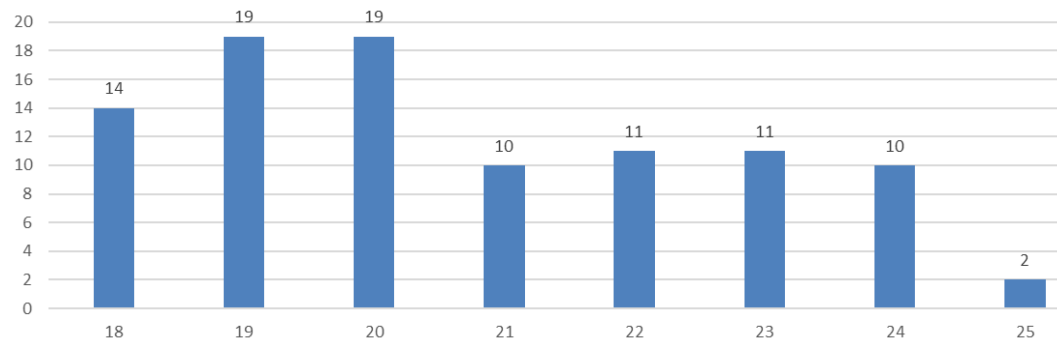
Pior	Sem mudança	Melhor
★	★	★

20. Indique duas mudanças que efetuava no processo de seleção da Marinha Portuguesa.

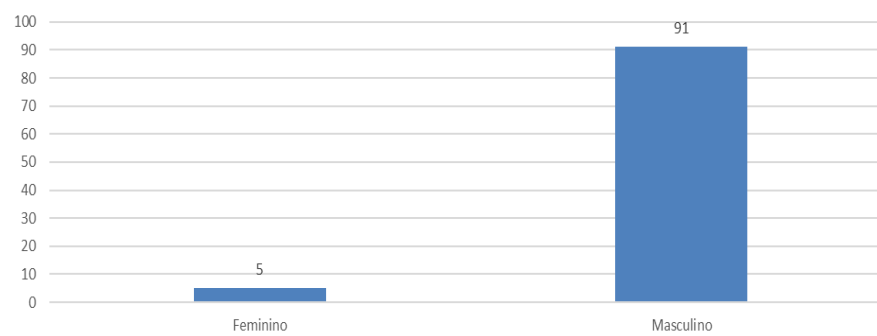
Anexo C. Resultados do Questionário

Dados demográficos

Idade



Género



Habilitações Académicas

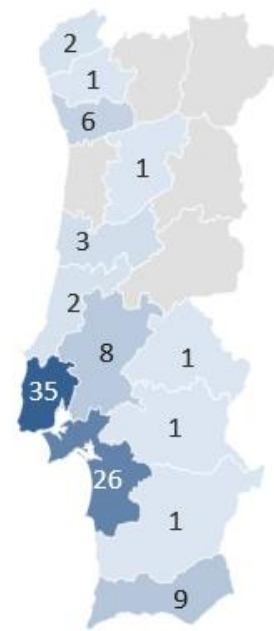
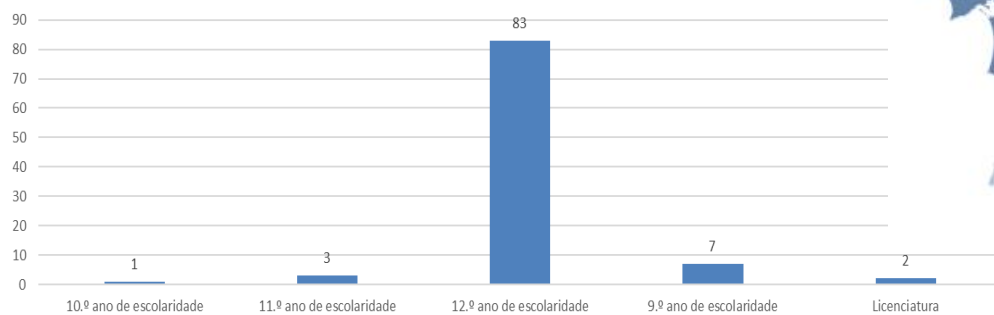
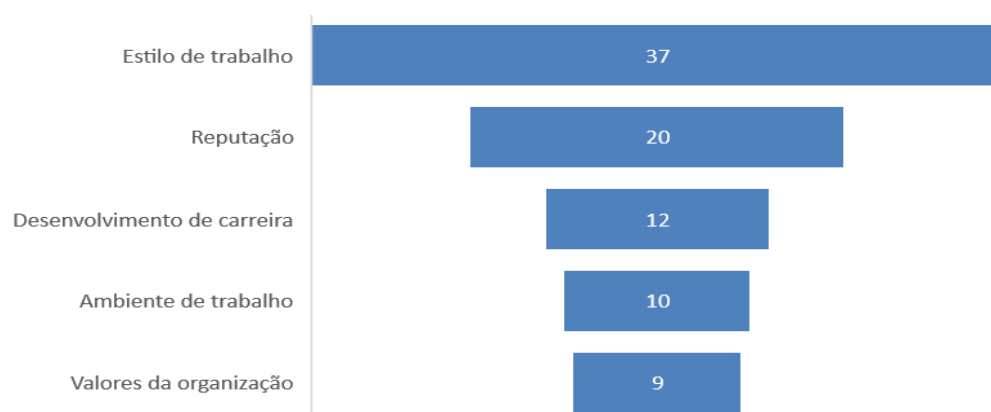


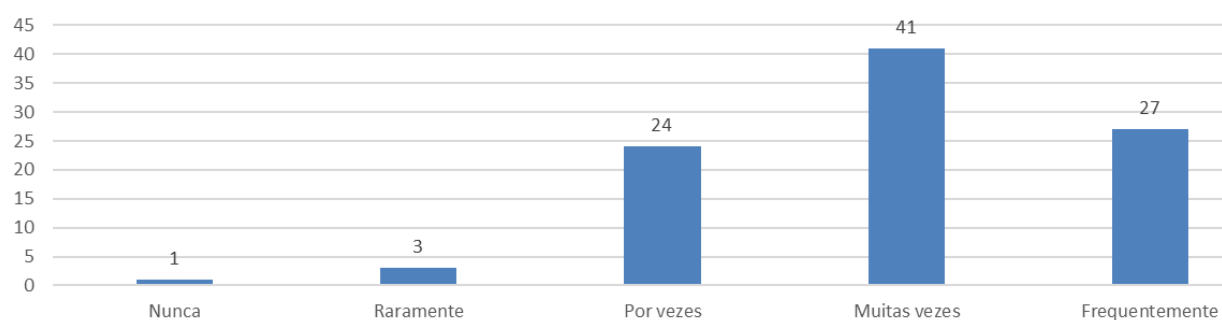
Imagem de marca

Saber o que o candidato valoriza na MP

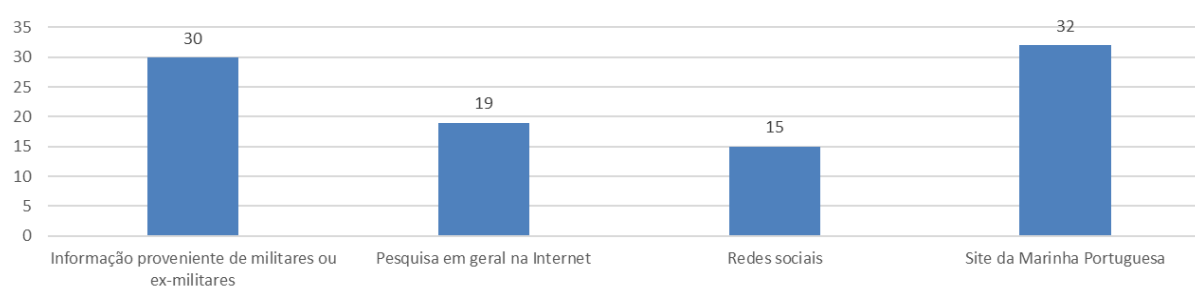


Processo de recrutamento e seleção

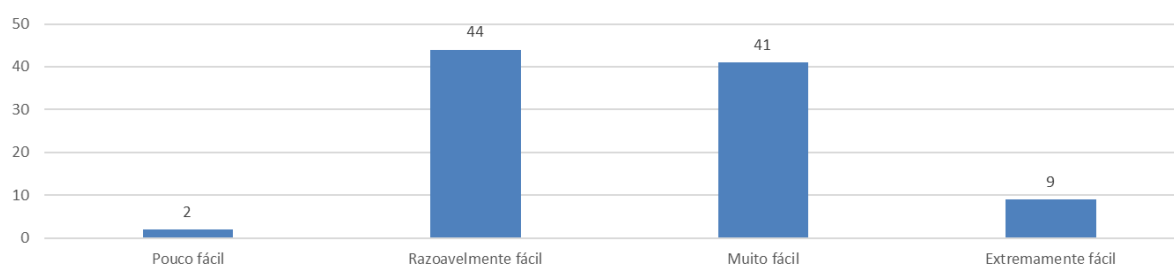
Antes da candidatura à MP realizou pesquisas sobre a Organização.



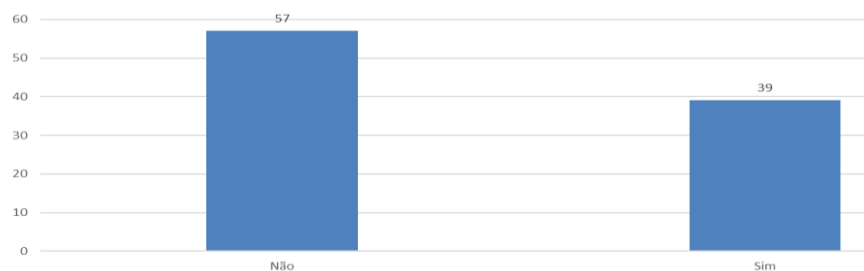
Onde é que pesquisou informação sobre a Marinha Portuguesa



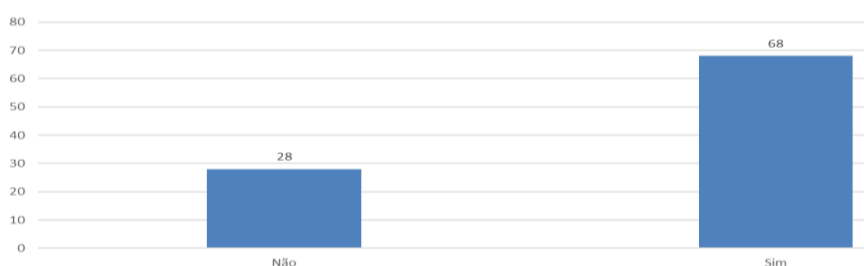
Avaliação do processo de submissão de candidatura a concurso



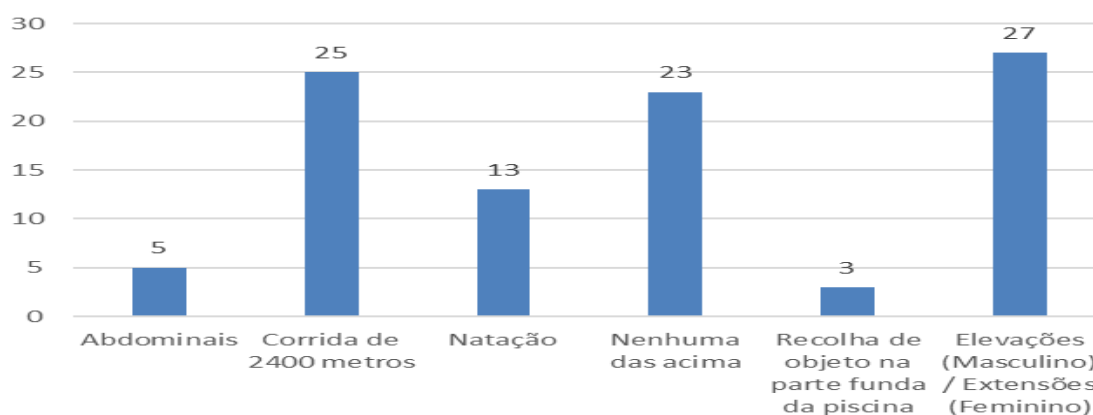
Considera suficiente uma declaração do candidato em como tem condições físicas e psíquicas para prestar provas físicas, não sendo necessário atestado médico.



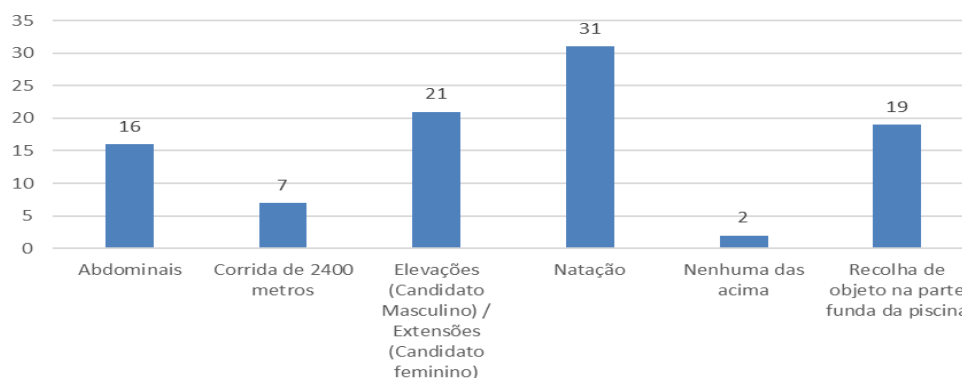
Concorda que as provas de destreza física contribuam para a classificação final e não para a eliminação em caso de INAPTO.



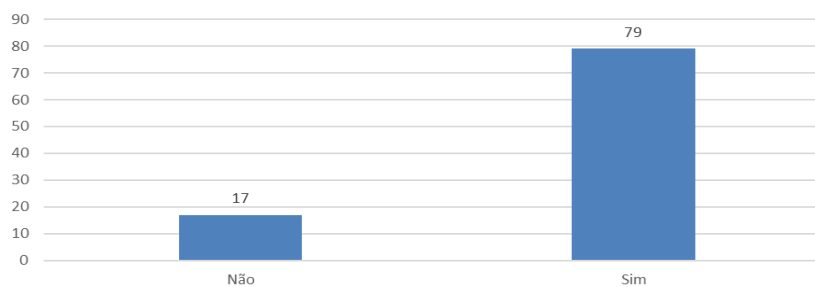
Qual foi a prova de destreza física que teve mais dificuldade em realizar?



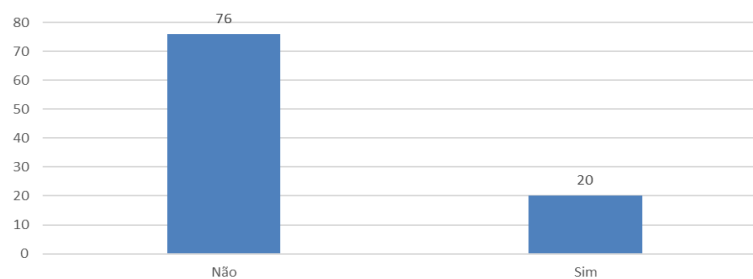
Qual foi a prova de destreza física que teve menos dificuldade em realizar?



Deveria ser a MP a garantir a realização dos exames complementares de diagnóstico (RX ao tórax, ECG com relatório, análises clínicas e atestado médico).

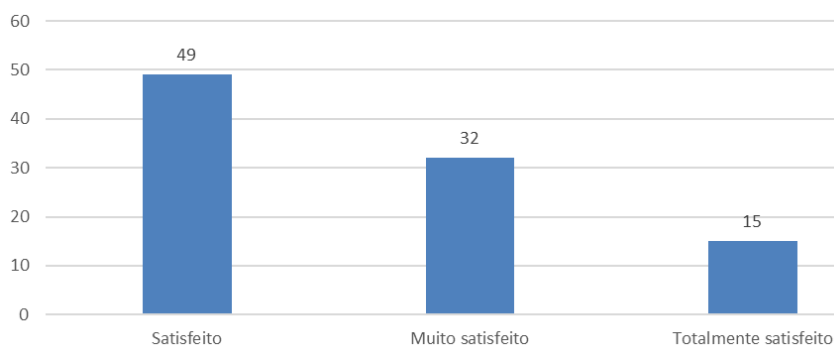


Teve dificuldade na obtenção dos exames médicos indicados pela MP para efeitos de concurso

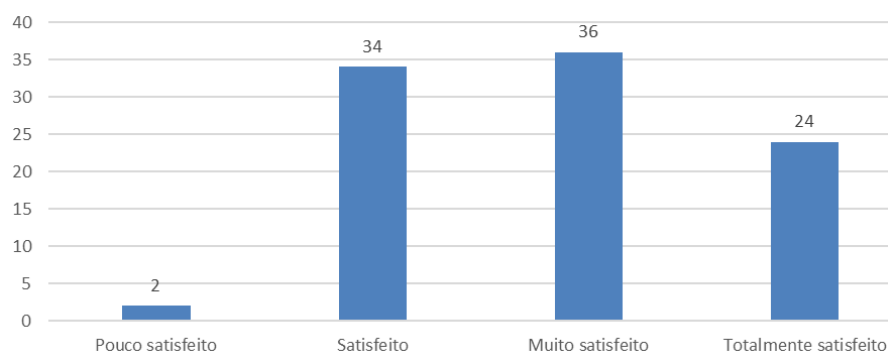


Grau de satisfação nas diferentes fases do processo de seleção da MP:

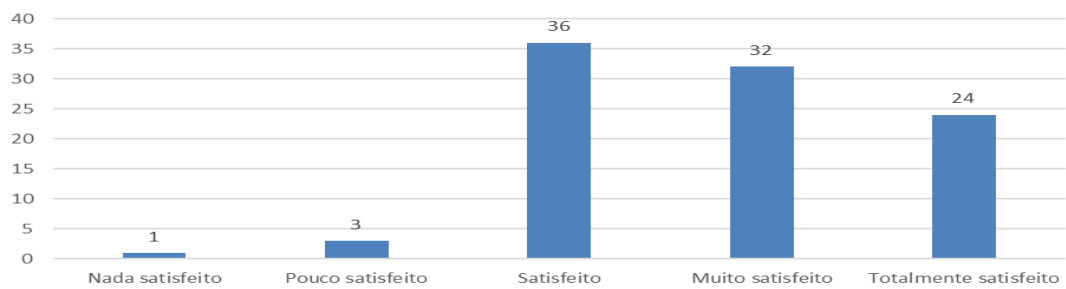
Avaliação Psicotécnica



Provas Destreza Física

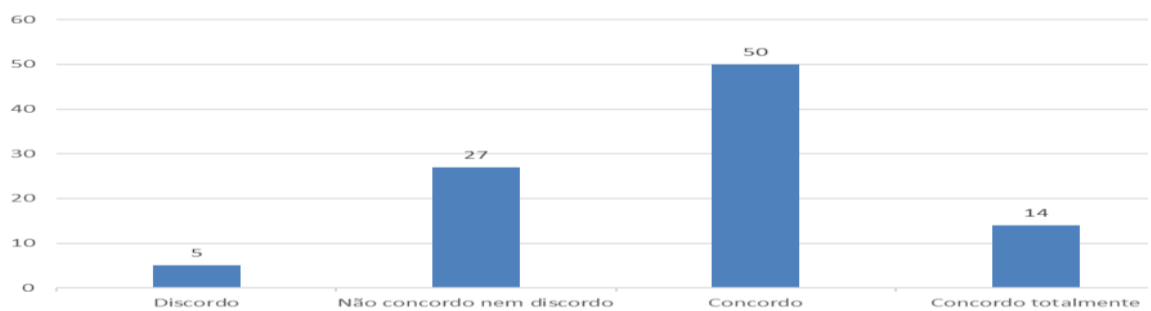


Inspeção Médica

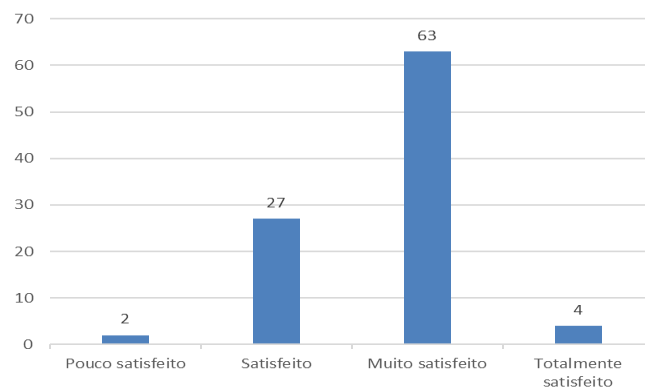


Avaliação do processo de recrutamento e seleção

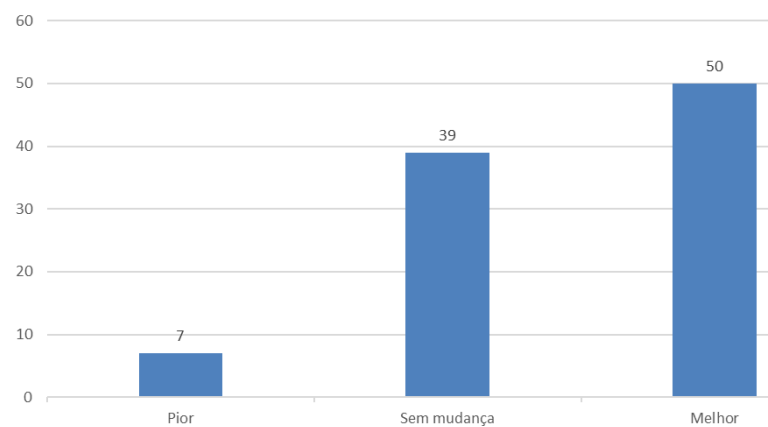
Considera que a Marinha possui um processo longo



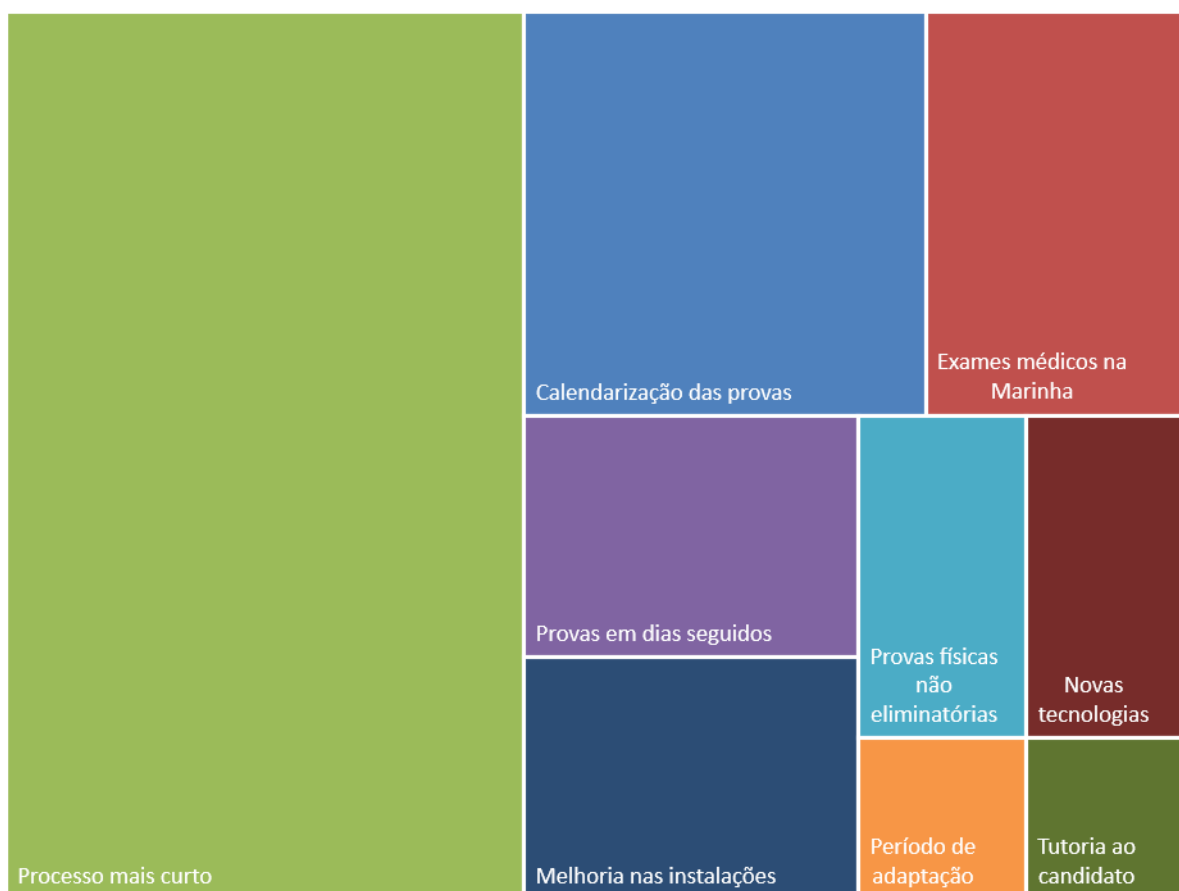
Ficou satisfeito com o processo



Depois de concluir o processo a imagem da Marinha mudou para melhor



Mudança que efetuava no processo de seleção da MP



Anexo D. Guião da entrevista

1. Considera a Marinha Portuguesa uma Instituição de referência? A que se deve a sua reputação institucional?
2. É sabido que a Marinha Portuguesa passa por dificuldades no recrutamento de candidatos, para a prestação do serviço militar. Indique algumas razões para as dificuldades do processo de recrutamento.
3. A promoção da imagem da Marinha Portuguesa na sociedade portuguesa junto dos jovens da geração Z, nascidos entre 1995 – 2010, é um grande desafio para o recrutamento destes jovens cada vez mais qualificados, exigentes e nativos digitais. Considera oportuna a implementação de uma estratégia dirigida a esta geração. Como se pode implementar essa estratégia?
4. De forma a prover a competitividade com outras organizações que novas estratégias podem ser implementadas ao nível do processo de recrutamento, tendo em conta que o referido processo envolve ações e atividades com o objetivo de identificar e atrair candidatos.
5. A Marinha desenvolve todo o seu processo de seleção numa média de 163 dias, desde a abertura do concurso até à admissão do candidato. As ferramentas informáticas são fundamentais nos processos de seleção para sistematizar e apoiar as pessoas envolvidas nos processos, podendo integrar dados de todos os momentos. Considera adequado o desenvolvimento de uma plataforma para a centralização da informação?
6. De forma a aumentar a atração de recursos humanos para prestar serviço na Marinha Portuguesa existem medidas que podem ser consideradas, utilizando como referência outros países e que podem alimentar as necessidades da Organização. Como avalia estas sugestões?
 - a) O aumento da idade máxima para 29 anos, para se conseguir abranger candidatos com experiência profissional comprovada em áreas de interesse para a Marinha;
 - b) Considerar que as provas físicas possam contribuir para uma classificação final do candidato e não para a sua eliminação, criando programas de recuperação física para implementação após a sua incorporação;
 - c) Implementar a figura do tutor (recrutador) do candidato para acompanhar o seu percurso durante a fase de candidatura (estabelecendo um prazo para atingir o objetivo físico);
 - d) Revisão do normativo e do modelo aplicado no processo de seleção;
 - e) Recrutamento Local, fixando os jovens na sua área de residência.

Anexo E. Plano de Recrutamento Militar



Plano de Recrutamento Militar

Plano de Recrutamento Militar Externo e Interno
para 2023 (com projeção para 2024)



Superintendência do Pessoal – Direção de Pessoal

Anexo F. Programa de implementação

Eixo: *Employer Branding* - Reforçar a imagem de marca da Marinha Portuguesa

		2023	2024	2025
M.A.1. – Analisar e intervir na perceção da MP na sociedade				
M.A.1.1. – Avaliar a perceção da imagem da MP na sociedade			1 (Tese EN) 1 (Tese outra universidade)	1 (Tese EN) 1 (Tese outra universidade)
Ações	Propor e orientar teses de mestrado da Escola Naval e de outras universidades sobre a imagem da MP na sociedade			
M.A.2. - Adequação da estratégia da comunicação, tendo em vista os potenciais candidatos da geração Z				
M.A.2.1. Desenvolver conhecimento relativo aos potenciais candidatos para a implementação de estratégias de comunicação direcionadas		Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Potenciar a ligação ao Dia da Defesa Nacional, em instalações da Marinha (informar, identificar e atrair os jovens)			
M.A.2.2. Elaborar uma apresentação da MP direcionada aos candidatos alvo		31OUT23	20MAI24 – Dia da Marinha)	20MAI25 – Dia da Marinha)
Ações	Elaboração de vídeo atualizado sobre o recrutamento com recurso ao <i>storytelling</i> , dando a conhecer os percursos profissionais dos militares Apresentação deverá contemplar uma proposta de valor adequada: ambiente de trabalho (com foco no bem-estar), valorização profissional, estabilidade e segurança Incluir todos os projetos tecnológicos em curso			
M.A.2.3. Ação de divulgação e informação dirigidas ao público feminino		Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Implementar ações de divulgação e informação direcionadas ao público-alvo feminino, perspetivando-se um aumento de ingresso de mulheres			
M.A.2.4. Realizar anualmente uma conferência sobre o Recrutamento e Seleção			30JUN24	30JUN25
Ações	Realizar uma conferência anual convidando escolas e universidades a participarem com alunos no final do ano letivo			

M.A.3. - Consolidar o conhecimento e a abertura da MP à sociedade			
M.A.3.1. Dinamizar um plano de ações de visita à MP	31OUT23	Recorrente	Recorrente
Ações	Promover visitas de alunos das escolas secundárias às unidades operacionais (Unidades Navais, Corpo de Fuzileiros, Mergulhadores, Submarinos e Helicópteros) e às escolas de formação Criar parcerias com organismos / estabelecimentos de ensino para a promoção e a execução de visitas Possibilitar um fim de semana “lúdico” numa unidade operacional para reforçar o contato entre os candidatos e os militares		
M.A.4. - Incrementar as competências e a valorização dos militares			
M.4.1. Potenciar a formação e qualificação através do alinhamento da formação profissional ministrada na Marinha com o Catálogo Nacional de Qualificações		31DEZ24	
Ações	Estabelecer planos de formação que conduzam à atribuição de um diploma de título profissional ou qualificação Promover protocolos com instituições certificadas para divulgar as qualificações dos militares Garantir a possibilidade de obtenção do curso do ensino secundário (12.º ano) às praças durante o regime de contrato		
M.A.5. - Melhorar a motivação e satisfação profissional dos militares			
M.5.1. Identificar e executar medidas que visem a melhoria do bem-estar e felicidade organizacional dos militares	31DEZ23	Recorrente	Recorrente
Ações	Executar o programa de “Gestor do Bem-Estar no Trabalho” para a prevenção e combate do stress dos candidatos durante as provas e dos militares Promover ações de formação sobre o bem-estar e a felicidade organizacional Incrementar a divulgação dos benefícios / protocolos relacionados com bem-estar, criando um programa “O bem-estar dos militares é uma prioridade”		

Eixo: Processo de Recrutamento - Melhorar a capacidade de recrutamento

	2023	2024	2025
M.B.1 – Potenciar a capacidade do CRA			
M.B.1.1. – Desenvolver parcerias com especialistas da área do recrutamento para a formação e qualificação adequada das equipas de divulgação	31DEZ23		
Ações	Identificar entidades especialistas e efetuar protocolos de colaboração		
M.B.1.2. – Criar uma bolsa de voluntários para o recrutamento	Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Divulgação internamente o interesse de constituir uma bolsa de voluntários, para participarem em ações de recrutamento nas suas áreas de origem		
M.B.1.3. – Criar um Serviço de Informação e atenção ao público à distância	31DEZ23		
Ações	Dotar o CRA com uma equipa de atendimento permanente para o Serviço de Informação e atenção ao público à distância para a disponibilização de informações relacionadas com o processo de recrutamento (vagas, requisitos e vantagens militares)		
M.B.2. - Implementar medidas internas para potenciar a divulgação das ações de recrutamento			
M.B.2.1. Incentivar todos os militares a constituírem-se como elementos de divulgação	Mensal	Mensal	Mensal
Ações	Efetuar palestras de divulgação do Recrutamento Incrementar a comunicação interna através de Newsletters		
M.B.2.2. – Criar a figura do “Tutor do Candidato”	30OUT23		
Ações	Implementar o Programa de Tutoria ao candidato, acompanhando-o desde a submissão da candidatura até à finalização das provas		
M.B.2.3. – Promoção de atividades específicas para desenvolvimento de trabalhos em tecnologias emergentes e disruptivas	30OUT23	Anual	Anual
Ações	Identificação de possíveis áreas de interesse para a MP Promoção de estágios curriculares e profissionais para potenciais candidatos em articulação com Entidades Formadoras Apoio à realização de trabalhos nos Centros de Investigação da Marinha (CEOV, CEOM e IH)		

M.B.3. - Incrementar o número de ações de divulgação pelo CRA.			
M.B.3.1. Identificar as regiões onde normalmente se consegue recrutar com mais sucesso	Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Identificar todos os estabelecimentos de ensino (secundário e universitários) das regiões onde se consegue recrutar com mais sucesso para ações de divulgação Divulgar os concursos de recrutamento pelos estabelecimentos de ensino (secundário e universitário) Divulgar regionalmente os concursos de recrutamento nos diferentes canais de comunicação		
M.B.3.2. Fomentar o uso de novas tecnologias em eventos de grande dimensão (v.g. feiras de qualificação e emprego)	Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Nos eventos de grande dimensão incluir no stand de divulgação exemplos de novas tecnologias existentes e desenvolvidas pela MP		
M.B.4. - Implementação de novas tecnologias para a evolução da plataforma de recrutamento, aperfeiçoando a eficiência na submissão da candidatura			
M.B.4.1. Evolução tecnológica da atual plataforma de recrutamento	31DEZ23		31DEZ25
Ações	Introduzir alterações na plataforma de recrutamento de apoio aos candidatos com a implementação de assistente inteligente (<i>chat bot</i>) e plataforma de recrutamento para telemóveis Expandir a plataforma de recrutamento para incluir a capacidade de videoconferência com o candidato		
M.B.4.2. Disponibilização de um jogo naval para os candidatos	30OUT23 (Parceiro)	30JUN24	
Ações	Identificar um parceiro tecnológico para o desenvolvimento de um jogo naval (gamificação para o recrutamento)		
M.B.4.3. Possibilidade de efetuar a candidatura fora do período dos concursos	Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Desenvolver no portal do recrutamento a possibilidade de recolher de forma permanente CV de potenciais candidatos		
M.B.5. - Rever diplomas legais relacionados com o recrutamento			
M.B.5.1. Alargar o universo disponível para recrutar e rever as condições inerentes à candidatura e às provas de classificação e seleção, tendo em vista o aumento do universo recrutável	30OUT23		
Ações	Propor o aumento da idade máxima de admissão (27 anos) e incluir cidadãos não nacionais Revisão das tabelas de aptidão física ajustando às jovens da geração Z (Decreto-Lei n.º 291/99 e Portaria n.º 790/99) Ajustar os requisitos de admissão das provas físicas ao público-alvo		

Eixo: Processo de Seleção - Revisão e ajuste do ciclo de seleção

		2023	2024	2025
M.C.1. – Analisar o ciclo de seleção em vigor, implementando uma metodologia baseada no conceito <i>lean thinking</i>				
M.C.1.1. – Mapeamento dos processos associados ao ciclo da seleção para a identificação das principais barreiras procedendo-se à sua redução, simplificação, desmaterialização e automatização, com recurso às tecnologias de informação e a lógicas de partilha, concentração e padronização, a fim de reduzir necessidades em recursos e diminuição de custos		31DEZ23		
Ações	Aplicar a ferramenta VSM (Mapeamento da cadeia de valor) para a identificação dos desperdícios e as causas que afetam o planeamento, processos, intervenientes e recursos envolvidos no processo de seleção			
M.C.1.2. – Propor uma nova organização para o processo de seleção que permita eliminação de desperdícios, rentabilizar recursos e potenciar sinergias entre os intervenientes		31DEZ23		
Ações	Identificar áreas e processos chaves passíveis de serem automatizados e integrados			
M.C.1.3. Promover alterações ao normativo associado às etapas do ciclo de seleção		30OUT23		
Ações	Rever o normativo interno referente ao ciclo de seleção			
M.C.2. - Diminuir a taxa de desistência nas diversas fases da seleção				
M.C.2.1. Identificar os motivos para a desistência		Recorrente	Recorrente	Recorrente
Ações	Desenvolver um método de análise e de identificação de fatores que promovam a desistência dos candidatos, implementando processos que permitam a recolha e tratamento de informação sobre as causas da desvinculação precoce, a fim de serem introduzidas medidas			

M.C.2.2. Desenvolver conteúdos para os militares envolvidos em todas as fases de seleção sobre os comportamentos, motivações e expectativas dos jovens	No início de cada concurso	No início de cada concurso	No início de cada concurso
Ações Realizar ações de formação para todos os intervenientes do processo de seleção			
M.C.2.3. Potenciar a permanência dos candidatos	Uma vez em todos os processos de seleção	Uma vez em todos os processos de seleção	Uma vez em todos os processos de seleção
Ações Promover ações de <i>team building</i> durante os processos de seleção para incrementar a motivação e a satisfação dos candidatos			
M.C.2.4. – Implementar ações e projetos que permitam a potenciais candidatos e candidatas a possibilidade de experimentar e interagir com a vida militar	No início de cada concurso	No início de cada concurso	No início de cada concurso
Ações Na categoria de praças incluir antes das provas de seleção um período de adaptação à vida militar			
M.C.3. - Desenvolver um plano para a melhoria das infraestruturas das entidades envolvidas no processo de seleção			
M.C.3.1. Modernizar os espaços atribuídos aos candidatos garantindo condições saudáveis	31DEZ23		
Ações Incrementar o número de redes <i>wireless</i> nas instalações envolvidas no processo de seleção Promover a melhoria dos espaços das unidades envolvidas no processo de seleção criando um ambiente acolhedor e estimulante Implementar novas tecnologias nas salas de convívio, salas de aula, salas de estudo, alojamentos			
Medida C.4. M.C.4. - Implementar novas tecnologias no processo de seleção			
M.C.4.1. Digitalizar e informatizar componentes do processo de seleção	31DEZ23	Recorrente (Inquéritos)	Recorrente (Inquéritos)
Ações Desenvolver uma solução de apoio à decisão para a integração dos resultados das diversas provas de seleção Desenvolver aplicativo móvel para o candidato acompanhar o processo de seleção Aplicar inquéritos de satisfação digitais para aferir as etapas do processo de seleção			

Anexo G. Controlo do Projeto de Intervenção

Eixo: *Employer Branding* - Reforçar a imagem de marca da Marinha Portuguesa

PRODUTOS PARCELARES / AÇÕES	DATA LIMITE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	ENTIDADES PARTICIPANTES	PONTO DE SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
M.A.1.1. – Avaliar a perceção da imagem da MP na sociedade					
Teses de Mestrado					
M.A.2.1. Desenvolver conhecimento relativo aos potenciais candidatos para a implementação de estratégias de comunicação direcionadas					
Analisar os participantes do Dia da Defesa Nacional					
M.A.2.2. Elaborar uma apresentação da MP direcionada aos candidatos alvo					
Elaboração de vídeo	31OUT23				
Incluir proposta de valor adequada	31OUT23				
Incluir todos os projetos tecnológicos em curso	31OUT23				
M.A.2.3. Ação de divulgação e informação dirigidas ao público feminino					
Ações de divulgação e informação direcionadas					
M.A.2.4. Realizar anualmente uma conferência sobre o Recrutamento e Seleção					
Realizar uma conferência anual convidando escolas e universidades					

PRODUTOS PARCELARES / AÇÕES	DATA LIMITE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	ENTIDADES PARTICIPANTES	PONTO DE SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
M.A.3.1. Dinamizar um plano de ações de visita à MP					
Promover visitas de alunos das escolas secundárias					
Criar parcerias com organismos / estabelecimentos de ensino					
Possibilitar um fim de semana "lúdico"					
M.4.1. Potenciar a formação e qualificação através do alinhamento da formação profissional ministrada na Marinha com o Catálogo Nacional de Qualificações					
Estabelecer planos de formação que conduzam à atribuição de um diploma	31DEZ24				
Promover protocolos com instituições certificadas	31DEZ24				
Garantir a possibilidade de obtenção do curso do ensino secundário	31DEZ24				
M.5.1. Identificar e executar medidas que visem a melhoria do bem-estar e felicidade organizacional dos militares					
Executar o programa de "Gestor do Bem-Estar"	31DEZ23				
Promover ações de formação sobre o bem-estar e a felicidade organizacional	31DEZ23				
Incrementar a divulgação dos protocolos relacionados com bem-estar	31DEZ23				

Eixo: Processo de Recrutamento - Melhorar a capacidade de recrutamento

PRODUTOS PARCELARES / AÇÕES	DATA LIMITE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	ENTIDADES PARTICIPANTES	PONTO DE SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
M.B.1.1. – Desenvolver parcerias com especialistas da área do recrutamento para a formação e qualificação adequada das equipas de divulgação					
Identificar entidades especialistas e efetuar protocolos	31DEZ23				
M.B.1.2. – Criar uma bolsa de voluntários para o recrutamento					
Divulgação internamente o interesse					
M.B.1.3. – Criar um Serviço de Informação e atenção ao público à distância					
Dotar o CRA com uma equipa de atendimento	31DEZ23				
M.B.2.1. Incentivar todos os militares a constituírem-se como elementos de divulgação					
Efetuar palestras de divulgação do Recrutamento					
Incrementar a comunicação interna					
M.B.2.2. – Criar a figura do “Tutor do Candidato”					
Implementar o Programa de Tutoria ao candidato	30OUT23				
M.B.2.3. – Promoção de atividades específicas para desenvolvimento de trabalhos em tecnologias emergentes e disruptivas					
Identificação de possíveis áreas de interesse para a MP	30OUT23				
Promoção de estágios curriculares e profissionais	30OUT23				
Apoio à realização de trabalhos nos Centros de Investigação	30OUT23				

PRODUTOS PARCELARES / AÇÕES	DATA LIMITE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	ENTIDADES PARTICIPANTES	PONTO DE SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
M.B.3.1. Identificar as regiões onde normalmente se consegue recrutar com mais sucesso					
Identificar todos os estabelecimentos					
Divulgar os concursos de recrutamento					
Divulgar regionalmente os concursos					
M.B.3.2. Fomentar o uso de novas tecnologias em eventos de grande dimensão (v.g. feiras de qualificação e emprego)					
Incluir no stand de divulgação exemplos de novas tecnologias					
M.B.4.1. Evolução tecnológica da atual plataforma de recrutamento					
Introduzir alterações na plataforma	31DEZ23				
Expandir a plataforma de recrutamento para incluir a capacidade de videoconferência					
M.B.4.2. Disponibilização de um jogo naval para os candidatos					
Identificar um parceiro tecnológico	30OUT23				
Desenvolvimento de um jogo naval	30JUN24				
M.B.4.3. Possibilidade de efetuar a candidatura fora do período dos concursos					
Desenvolver no portal do recrutamento					
M.B.5.1. Alargar o universo disponível para recrutar e rever as condições inerentes à candidatura e às provas de classificação e seleção, tendo em vista o aumento do universo recrutável					
Propor alterações	30OUT23				
Revisão das tabelas de aptidão física	30OUT23				
Ajustar os requisitos de admissão	30OUT23				

Eixo: Processo de Seleção - Revisão e ajuste do ciclo de seleção

PRODUTOS PARCELARES / AÇÕES	DATA LIMITE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	ENTIDADES PARTICIPANTES	PONTO DE SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
M.C.1.1. – Mapeamento dos processos associados ao ciclo da seleção para a identificação das principais barreiras procedendo-se à sua redução, simplificação, desmaterialização e automatização, com recurso às tecnologias de informação e a lógicas de partilha, concentração e padronização, a fim de reduzir necessidades em recursos e diminuição de custos					
Aplicar a ferramenta VSM (Mapeamento da cadeia de valor)	31DEZ23				
Identificação dos desperdícios	31DEZ23				
M.C.1.2. – Propor uma nova organização para o processo de seleção que permita eliminação de desperdícios, rentabilizar recursos e potenciar sinergias entre os intervenientes					
Identificar áreas e processos chaves passíveis de serem automatizados e integrados	31DEZ23				
M.C.1.3. Promover alterações ao normativo associado às etapas do ciclo de seleção					
Rever o normativo interno referente ao ciclo de seleção	30OUT23				
M.C.2.1. Identificar os motivos para a desistência					
Desenvolver um método de análise e de identificação de fatores que promovam a desistência dos candidatos					
Implementar processos que permitam a recolha e tratamento de informação					

PRODUTOS PARCELARES / AÇÕES	DATA LIMITE	ENTIDADE RESPONSÁVEL	ENTIDADES PARTICIPANTES	PONTO DE SITUAÇÃO	OBSERVAÇÕES
M.C.2.2. Desenvolver conteúdos para os militares envolvidos em todas as fases de seleção sobre os comportamentos, motivações e expectativas dos jovens					
Realizar ações de formação para todos os intervenientes					
M.C.2.3. Potenciar a permanência dos candidatos					
Promover ações de <i>team building</i>					
M.C.2.4. – Implementar ações e projetos que permitam a potenciais candidatos e candidatas a possibilidade de experimentar e interagir com a vida militar					
Incluir antes das provas de seleção um período de adaptação à vida militar					
M.C.3.1. Modernizar os espaços atribuídos aos candidatos garantindo condições saudáveis					
Incrementar o número de redes <i>wireless</i>	31DEZ23				
Promover a melhoria dos espaços	31DEZ23				
Implementar novas tecnologias nas salas de convívio, salas de aula, salas de estudo, alojamentos	31DEZ23				
M.C.4.1. Digitalizar e informatizar componentes do processo de seleção					
Desenvolver uma solução de apoio à decisão	31DEZ23				
Desenvolver aplicativo móvel	31DEZ23				
Aplicar inquéritos de satisfação	31DEZ23				