

Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Sofia Nunes França dos Santos

***Employer Branding* e Recrutamento na Força
Aérea Portuguesa**

Employer Branding e Recrutamento na Força Aérea Portuguesa

Coimbra, novembro de 2022



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Sofia Nunes França dos Santos

Employer Branding e Recrutamento na Força Aérea Portuguesa

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e Professora Sandrina Leal e supervisão da Major Susana Marques.

Coimbra, novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de dedicar este capítulo a todas as pessoas que fizeram parte do meu percurso académico e que contribuíram para o meu crescimento, tanto profissional, como pessoal.

Desta forma, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, aos meus pais, Rosa e José, e aos meus irmãos, Filipe e João, os quais foram o meu grande pilar durante toda a minha vida e que, sem eles, nada disto teria sido possível. Obrigada por todo o apoio, compreensão e dedicação, mesmo quando tudo isto parecia tão distante.

Ao Tomás, agradeço por toda a compaixão, dedicação, amor e, sobretudo, empatia. Agradeço por me incentivares todos os dias a dar o meu melhor e a não desistir. Obrigada por viveres todos os momentos da minha vida com o mesmo entusiasmo que eu.

À Beatriz e à Laura, agradeço por toda a amizade, estima e empatia. Mesmo estando longe, o afeto e as longas conversas perduram.

Ao Centro de Recrutamento da Força Aérea, e sobretudo à minha coordenadora Major Susana Marques e à minha orientadora Alferes Daniela Silva, agradeço por me terem recebido tão bem e me terem dado todas as ferramentas necessárias para eu ser capaz de apresentar o presente trabalho. Obrigada por me mostrarem que a Força Aérea não é um mundo de homens e que as mulheres fazem, e devem fazer parte, desta organização.

Aos docentes da *Coimbra Business School* e, em especial aos meus orientadores, Professor António Calheiros e Professora Sandrina Leal, agradeço por toda a disponibilidade, orientação e partilha de conhecimento, fundamentais para esta etapa da minha vida.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

O presente relatório descreve as atividades realizadas no estágio realizado no Centro de Recrutamento da Força Aérea, no âmbito da componente não letiva do mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Tendo em consideração que o número de candidaturas tem diminuído de forma significativa durante os últimos anos, o objetivo principal do estágio era contribuir para a melhoria do processo de recrutamento, por forma a aumentar o número de candidatos, através da identificação de causas que estejam na origem de falta de candidatos, identificação de aspetos que podem ser melhorados, adaptação da estratégia de *employer branding* utilizada e das atividades do Dia da Defesa Nacional às especificidades da nova geração, e adaptação das condições de admissão e do processo de recrutamento às características da sociedade atual.

Para tal, realizou-se um questionário inicial para identificar eventuais causas desta conjuntura e, posteriormente, adaptou-se a estratégia de *employer branding* das Forças Armadas para o contexto da Força Aérea Portuguesa, a qual inclui tanto a componente do recrutamento (recrutar), como da retenção (reter) e da reinserção (reinsere) dos militares no mercado de trabalho.

A presente estratégia de *employer branding* foi motivo de discussão dentro da organização, levando a que alguns pontos fossem analisados e adaptados. Assim, é possível considerar que o presente trabalho foi positivo, auxiliando na consolidação de conhecimentos em contexto organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Employer Branding; Forças Armadas; Força Aérea Portuguesa.

ABSTRACT

This report describes the activities carried out during the internship at the Air Force Recruitment Center, as part of the non-teaching component of the master's in Human Resource Management.

Taking into account that the number of applications has decreased significantly during the last years, the main objective of the internship was to contribute to the improvement of the recruitment process, in order to increase the number of candidates, through the identification of the causes of the lack of candidates, identification of aspects that can be improved, adaptation of the employer branding strategy used and of the National Defense Day activities to the specificities of the new generation, and adaptation of the admission conditions and the recruitment process to the characteristics of today's society.

For this purpose, an initial questionnaire was conducted to identify possible causes of this situation and, subsequently, the employer branding strategy of the Armed Forces was adapted to the context of the Portuguese Air Force, which includes both the recruitment (recruit), retention (retain) and reinsertion (reinsert) components of the military in the labor market.

This employer branding strategy has been the subject of discussion within the organization, leading to some points being analyzed and adapted. Thus, it is possible to consider that this work was positive, helping to consolidate knowledge in an organizational context.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment and Selection; Employer Branding; Armed Forces; Portuguese Air Force.

ÍNDICE GERAL

<u>INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1 FORÇA AÉREA PORTUGUESA</u>	4
<u>1.1 Centro de Recrutamento da Força Aérea</u>	6
<u>2 REVISÃO DE LITERATURA</u>	9
<u>2.1 Recrutamento</u>	9
<u>2.1.1 Tipos de recrutamento</u>	9
<u>2.1.2 Métodos de recrutamento</u>	11
<u>2.1.3 Processo de recrutamento</u>	14
<u>2.2 Seleção</u>	16
<u>2.3 Employer Branding</u>	20
<u>3 ATIVIDADES REALIZADAS</u>	24
<u>3.1 O recrutamento nas Forças Armadas</u>	24
<u>3.1.1 O processo de <i>Employer Branding</i> na Força Aérea Portuguesa</u>	25
<u>3.2 Departamento de Informação e Marketing</u>	26
<u>3.2.1 Atendimento e Informação</u>	26
<u>3.2.2 Comunicação</u>	26
<u>3.2.3 Marketing</u>	27
<u>3.2.4 Design</u>	27
<u>3.3 Departamento de Candidaturas e Alistamento</u>	27
<u>3.3.1 Gestão de Candidaturas</u>	28
<u>3.3.2 Alistamento</u>	28
<u>3.4 Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço</u>	29
<u>3.4.1 Pessoal Militar</u>	29
<u>3.4.2 Ação Social</u>	29

<u>3.5</u>	<u>Provas de Classificação e Seleção</u>	30
<u>3.6</u>	<u>Estratégia de <i>Employer Branding</i></u>	30
<u>3.6.1</u>	<u>Recrutar</u>	31
<u>3.6.1.1</u>	<u>Recursos Humanos</u>	31
<u>3.6.1.2</u>	<u>Comunicação da Força Aérea Portuguesa</u>	32
<u>3.6.2</u>	<u>Reter</u>	33
<u>3.6.2.1</u>	<u>Recursos Humanos</u>	34
<u>3.6.2.2</u>	<u>Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações</u>	34
<u>3.6.3</u>	<u>Reinsereir</u>	35
<u>3.6.3.1</u>	<u>Implementação e funcionamento do Regulamento de Incentivos</u>	35
<u>4</u>	<u>DISCUSSÃO</u>	36
	<u>CONCLUSÃO</u>	45
	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	47
	<u>APÊNDICES</u>	55
	<u>APÊNDICE 1. Apresentação da UNIVA.</u>	56
	<u>APÊNDICE 2. Estratégia de Employer Branding: Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos.</u>	63

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1. Organograma da FAP</u>	5
<u>Figura 2. Organograma do CRFA</u>	8
<u>Figura 3. Mapa de Incentivos à Prestação do Serviço Militar em RV/RC</u>	42

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

FAP	Força Aérea Portuguesa
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CA	Comando Aéreo
CLAFAs	Comando da Logística da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
EB	Employer Branding
EVP	Employer Value Proposition
LSM	Lei do Serviço Militar
DFA	Deficiente das Forças Armadas
PENSIV	Pensionista das Forças Armadas
BI	Bilhete de Identidade
UNIVA	Unidade de Inserção na Vida Ativa
ADM	Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas
TOCART	Técnico de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego
U/E/O	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos
AGPSP	Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial
SIAGFA	Sistema Integrado de Apoio à Gestão da Força Aérea
RV	Regime de Voluntariado
RC	Regime de Contrato

INTRODUÇÃO

No âmbito da componente não letiva do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, realizei o estágio curricular na Força Aérea Portuguesa (FAP), mais especificamente no Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA). Este deu-se sob a orientação do Professor António Calheiros e da Professora Sandrina Leal, assim como sob a supervisão inicial do Major Nelson Cipriano e, posteriormente, da Major Susana Marques.

A FAP constitui-se como um ramo das Forças Armadas que tem como missão a coadjuvação em prol da defesa militar da República, através, essencialmente, da realização de operações aéreas e na defesa aérea do território nacional. O CRFA, a base do presente estágio, assume como missão “Proceder à divulgação e recrutamento, seleção e classificação de cidadãos com destino à prestação voluntária do serviço militar, nas suas diferentes formas, e apoiar os militares que se encontram fora da efetividade de serviço.”. A decisão de realizar este estágio na FAP deveu-se, tanto a questões pessoais, na medida em que sempre tive algum contacto com o meio militar, o qual me suscitou interesse e curiosidade pelo ramo, como por questões profissionais, pois aquando da realização da componente letiva do mestrado, desenvolvi um entusiasmo pela área do recrutamento.

O recrutamento, de acordo com Lievens e Chapman (2019), é passível de ser considerado como um ponto estratégico chave da Gestão de Recursos Humanos. Pode ser também considerado como a primeira etapa para selecionar a pessoa certa para o lugar certo, o que terá repercussões a nível do desenvolvimento organizacional (Abbas, Shah & Othman, 2021). A par disso, a imagem associada à organização é igualmente relevante para atrair novos candidatos (Lievens & Chapman, 2019). Nesta continuidade, e tendo em consideração que durante os últimos anos a guerra dos talentos tem vindo a intensificar-se (Suseno & Pinnington, 2017) e que é cada vez mais primordial atrair e reter talentos, é necessário desenvolver e promover uma imagem atrativa da organização enquanto entidade empregadora (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998).

Nesta linha de pensamento, após algum estudo sobre a conjuntura do recrutamento na FAP, notei que durante as últimas décadas o número de candidatos tem

reduzido substancialmente. Este decréscimo, segundo um estudo realizado por Cunha e Costa (2018), pode dever-se à concorrência externa, à não idealização da carreira militar como uma opção profissional, à fraca qualidade do recrutamento em si, à qualidade de vida, a compensações e incentivos, e a questões de cariz familiar.

Atendendo para o facto de que uma estratégia de recrutamento bem consolidada é capaz de impactar tanto a *performance* organizacional, como a taxa de retenção e atrição (Adaoma & Onuoha, 2022), o estágio realizado focou-se no processo de recrutamento praticado pela FAP. Este apresentou como objetivo principal: contribuir para a melhoria do processo de recrutamento, por forma a aumentar o número de candidatos. Para tal, foi necessário: (1) Identificar causas na origem da falta de candidatos; (2) Identificar aspetos que podiam ser melhorados; (3) Adaptar a estratégia de *employer branding* utilizada às especificidades da nova geração; (4) Adaptar as atividades do Dia da Defesa Nacional às especificidades da nova geração; (5) Adaptar as condições de admissão às características da sociedade atual; e (6) Adaptar o processo de recrutamento às características da sociedade atual.

O presente relatório irá iniciar-se com uma breve apresentação da FAP e do CRFA, onde irá ser explicitada a sua organização e estrutura. Posteriormente, será apresentada uma revisão de literatura sobre o recrutamento, seleção e *employer branding*. Relativamente ao recrutamento, irão ser abordados os tipos de recrutamento, interno e externo, assim como os métodos passíveis de serem utilizados (anúncios impressos, e-recrutamento, referências dos atuais colaboradores, participação em feiras de emprego e eventos universitários). Neste capítulo estará também presente uma breve explicação sobre o processo de recrutamento, o qual pode ser organizado em cinco estágios-chave: objetivos do recrutamento, desenvolvimento da estratégia, atividades de recrutamento, variáveis do processo e resultados do recrutamento. No que concerne à seleção, ir-se-á detalhar o processo de seleção, apresentando algumas especificidades e tipo de estratégias que podem ser adotadas (compensatória e não compensatória). Para além disso, irão ser apresentados alguns instrumentos de seleção, tais como testes de capacidade cognitiva, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, *work samples*, entre outros. No capítulo referente ao *Employer Branding*, ir-se-á apresentar diversas definições relativas a esta temática, assim como do *Employer Value Proposition*, e uma breve referência ao processo de desenvolvimento desta estratégia e

das vantagens que a mesma apresenta para a organização. Ainda na revisão de literatura, irá ser detalhado o recrutamento praticado nas Forças Armadas e a estratégia de *Employer Branding* utilizada pela FAP, e mais especificamente pelo CRFA, fazendo também uma nota ao Dia da Defesa Nacional. Seguidamente, irão ser explicitadas as tarefas realizadas durante o presente estágio, detalhando também as funções de cada departamento: departamento de informação e marketing (constituído pelo atendimento e informação, comunicação, marketing e design), departamento de candidaturas e alistamento (constituído pela gestão de candidaturas e pelo alistamento), e departamento de apoio aos militares fora da efetividade de serviço (constituído pelo pessoal militar e ação social). Para além disso, irão ser, de igual forma, detalhadas as provas de classificação e seleção utilizadas pela FAP, entre as quais os testes físicos, provas de avaliação psicológica e exames médico, assim como a estratégia de *Employer Branding* desenvolvida durante o estágio, a qual faz referência a três setores: recrutar, reter e reinserir. Por último, haverá um espaço dedicado à discussão das diversas temáticas abordadas ao longo do presente relatório.

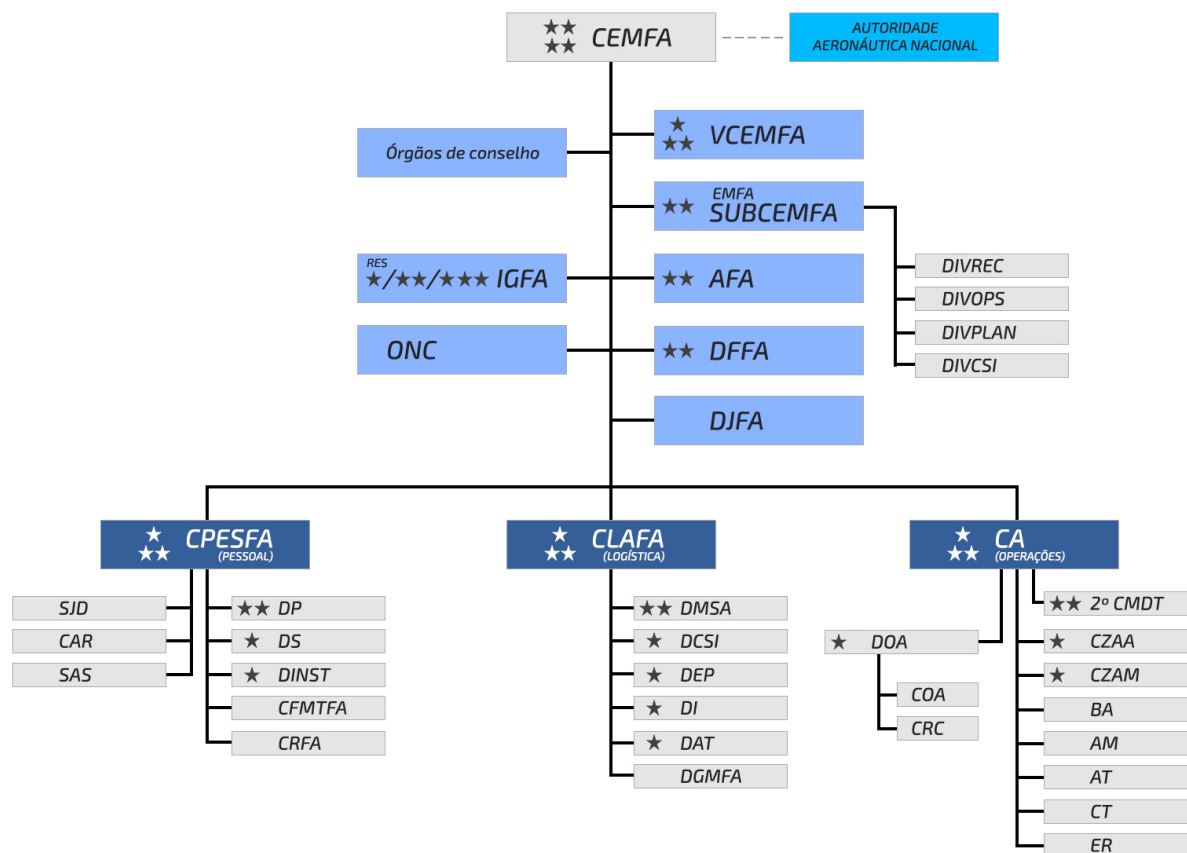
1 FORÇA AÉREA PORTUGUESA

A FAP foi fundada a 1 de julho de 1952, constituindo-se como uma parte integrante do sistema de defesa nacional. Esta apresenta como missão a coadjuvação em prol da defesa militar da República. Esta contribuição dá-se através da realização de operações aéreas, assim como na defesa aérea do território nacional. A FAP assume, igualmente, um papel fundamental aquando de missões no âmbito de compromissos internacionais assumidos pelo Estado, assim como, de missões de interesse público, por forma a satisfazer as necessidades sentidas pelas populações, tais como a busca e o salvamento, a vigilância e o reconhecimento, e o comando e gestão de meios aéreos de combate a incêndios rurais (Força Aérea, 2021a).

De notar que a FAP se assume como uma Força de cariz coeso, disciplinado e motivado, e que evidencia a sociedade, na medida em assume uma postura inclusiva e motivadora, promovendo a valorização profissional, de formação e de qualificação. Assume, de igual forma, uma postura sustentável e eficiente, tanto a nível tecnológico, como a nível do conhecimento, visto que promove a investigação, o desenvolvimento e a inovação (Força Aérea, 2021a).

No que concerne à estrutura organizacional, a FAP apresenta uma estrutura de tipo vertical e hierarquizado, assente em níveis de autoridade hierárquicos, funcionais, técnicos e de coordenação. Esta estrutura procura atingir um nível de resposta eficaz e eficiente em todos os níveis da organização (Força Aérea, 2021a).

Neste sentido, é possível verificar no organograma (figura 1) que, no topo desta estrutura se localiza o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (doravante CEMFA), o qual se encontra diretamente ligado a três Comandos principais: o Comando Aéreo (CA), o Comando da Logística da FAP (CLAFAP) e o Comando de Pessoal da FAP (CPESFA).



A Força Aérea Portuguesa, de acordo com o estudo “Militares RV/RC: Características e Perceções”, publicado em 2019 e coordenado pelo Ministério da Defesa Nacional e pela Helena Carreiras do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, compreende atualmente 81,3% de militares do género masculino e 18,3% do género feminino. A sua educação é predominantemente o 12º ano (72,6%), contudo 20,4% possui o ensino superior e apenas 7% um grau inferior ao 12º ano. É de salientar que 36,9% dos militares do género feminino possuem o ensino superior, enquanto apenas 16,8% dos militares do género masculino detêm este grau académico. No que concerne à origem regional, os militares desta organização são predominantemente oriundos dos distritos de Lisboa e Setúbal (44,4%). Para além destes dois distritos, é possível destacar o distrito do Porto com uma percentagem de 9,2%, o distrito de Santarém com 8,8% e o distrito de Aveiro com 6,1%. Neste sentido, e tendo em consideração que 42% dos militares da FAP está alocado a uma Unidade Militar a mais de 100 km da sua

residência, 57,8% dos inquiridos reside habitualmente nestas. Atendendo para os números obtidos em 2008, é de salientar que a FAP sofreu uma diminuição do seu efetivo de 36,6%, sendo que, atualmente, detém 2057 militares no serviço (Coelho et al., 2019).

1.1 Centro de Recrutamento da Força Aérea

O presente estágio e relatório de estágio tem como foco o CPESFA, o qual reúne, entre outras unidades e direções, o CRFA.

O CRFA assume como missão “Proceder à divulgação e recrutamento, seleção e classificação de cidadãos com destino à prestação voluntária do serviço militar, nas suas diferentes formas, e apoiar os militares que se encontram fora da efetividade de serviço.”. A esta Unidade compete as seguintes atividades: recrutamento de indivíduos que pretendam prestar serviço militar da FAP, tanto nos Quadros Permanentes, como em Regime de Contrato; realização de atividades em colaboração com o Ministério da Defesa, por forma a divulgar incentivos e outras ações no âmbito do recrutamento; apoio aos militares que se encontram em condições de reserva, desligados do serviço, reserva de disponibilidade e reforma; e execução e coordenação de atividades relacionadas com a divulgação da FAP no que concerne ao recrutamento (Força Aérea, 2021b)

A estrutura do CRFA assenta numa estrutura vertical e hierárquica, tal como é possível observar na figura 2, dentro da qual o Chefe, o atual Coronel Aires Manuel Tavares Marques, assume a posição de topo. Dependem deste a unidade de Secretariado e Arquivo, o Gabinete de Apoio ao dia da Defesa Nacional, o Departamento de Informação e Marketing, o Departamento de Candidaturas e Alistamento, o Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço, e, por último, a Delegação Norte (Força Aérea, 2021b).

A unidade de Secretariado e Arquivo é constituída por três membros: o chefe da Unidade, um Praça do regime de contrato e do género masculino e uma civil. O Departamento de Informação e Marketing é responsável pela informação e divulgação da FAP, no âmbito do recrutamento, através da realização de diversas atividades, tais como campanhas publicitárias e participação em eventos. Este departamento pode ser

dividido em quatro setores: comunicação, marketing, design e atendimento e informação. Dentro do setor da comunicação, a equipa é constituída por quatro Oficiais do género feminino em regime de contrato. O setor de marketing é constituído por sete Oficiais do género feminino igualmente em regime de contrato. O setor do design é constituído por dois Oficiais, dos quais um é do género feminino e um é do género masculino, ambos do regime de contrato. Por fim, o setor do atendimento e informação é constituído, de igual forma, por dois Oficiais, um do género feminino e um do género masculino, do regime de contrato.

O Departamento de Candidaturas e Alistamento é responsável pela avaliação das candidaturas e alistamento dos candidatos considerados “aptos”. Este pode ser dividido em dois setores: gestão de candidaturas e alistamento. O setor da gestão de candidaturas é constituído por três elementos, dos quais dois são Sargentos (um do género masculino e um do género feminino) do quadro permanente e um é Praça (género masculino) do regime de contrato. O setor do alistamento é constituído por um Oficial do género feminino em regime de contrato e um Sargento do género feminino dos quadros permanentes. O responsável pelo Departamento de Candidaturas e Alistamento é um Oficial do género feminino dos quadros permanentes.

O Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço presta apoio de cariz administrativo a militares fora da efetividade de serviço, ou na reserva de disponibilidade, e assegura o atendimento a militares e familiares em situações de reserva, reforma, reserva de disponibilidade, deficientes das forças armadas e pensionistas de invalidez. Este departamento é constituído por dois setores: pessoal militar e ação social. O setor do pessoal militar é constituído por dois Sargentos do género masculino e dos quadros permanentes. Relativamente ao setor da ação social, este é constituído por quatro elementos, dos quais dois são civis do género feminino, um é Oficial e um é Praça do género feminino e do regime de contrato. O responsável pelo Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço é Oficial dos quadros permanentes e do género feminino.

A Delegação Norte assume atividades no âmbito do recrutamento, assegurando o atendimento e promovendo ações relacionadas com a informação e divulgação, na zona Norte do país.



2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta secção vou analisar as principais temáticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e o *employer branding*. No capítulo do recrutamento, vou abordar temas como a definição, os tipos, os métodos e o processo de recrutamento. No capítulo da seleção vou abordar o processo seletivo, assim como defini-lo. E, por fim, no capítulo do *employer branding*, vou definir este conceito, assim como mencionar quais as fases presentes no mesmo e apresentar algumas das vantagens.

2.1 Recrutamento

O recrutamento visa, de acordo com Muscalu (2015), atrair candidatos que se enquadrem nos requisitos da vaga de emprego em questão. A organização, dentro deste grupo de candidatos, seleciona, posteriormente, qual a melhor pessoa para preencher a vaga. Neste sentido, o recrutamento, segundo este autor, pode ser visualizado como um processo que envolve pesquisa, identificação e atração de potenciais candidatos. Barber (1998, cit. in Abraham, Kaliannan, Mohan & Thomas, 2015) refere, neste seguimento, que o recrutamento compreende práticas e atividades, realizadas por parte da organização, com o intuito de identificar e atrair possíveis colaboradores. Taylor e Collins (2000), por forma a complementar esta definição, realçam a importância deste processo para a retenção dos candidatos. De acordo com Karimi, Teimouri, Shahin e Barzoki (2018), o principal propósito do processo de recrutamento é assegurar que a organização agrega um número significativo de colaboradores que possuam as competências adequadas para a função. Karim e Latif (2021) acrescentam que o objetivo do recrutamento é reunir um número de candidatos qualificados através de um custo mínimo para satisfazer as necessidades da organização.

2.1.1 Tipos de recrutamento

É possível dividir o recrutamento em dois grupos: interno e externo (Otoo, Assuming & Agyei, 2018). O recrutamento interno é o recrutamento realizado dentro da organização, por meio de atividades e medidas, que têm como intuito preencher determinadas vagas com indivíduos obtidos internamente. As fontes deste tipo de recrutamento são: promoções, transferências e recontração (Adaoma & Onuoha,

2022). As promoções envolvem uma subida de posição na mesma organização, o que implica uma maior responsabilidade e uma melhoria das condições de trabalho e de salário (Otoo et al., 2018). As transferências, por sua vez, envolvem uma transferência para outro local de trabalho dentro da mesma organização. Também é possível, em determinadas situações, contactar ex-colaboradores para preencher as vagas. Esta situação geralmente acontece quando a organização não encontra novas pessoas qualificadas para ocupar a vaga. Por fim, as organizações também podem contratar colaboradores pela segunda vez. O recrutamento interno para além de apresentar um custo menor quando comparado com o recrutamento externo, também pode ser visto como uma ferramenta motivacional para os colaboradores, visto que eleva a lealdade e o sentido de responsabilidade e diminui a taxa de turnover (Otoo et al., 2018; Sobocka-Szczapa, 2021). Assim, este tipo de recrutamento ajuda a organização a reter os seus colaboradores mais qualificados, visto que existe uma oportunidade de crescimento dentro da organização (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2018). Shafique (2012) menciona a importância de perceber, primeiramente, se existe a possibilidade de promoção interna, pois o recrutamento externo pode provocar desmotivação e decepção a um colaborador que, após esforçar-me muito para ser promovido, acaba por ver esse lugar substituído por uma pessoa externa.

O recrutamento externo, por sua vez, é o recrutamento realizado fora da organização. Este tipo de recrutamento pode ser realizado através de uma empresa de consultoria, a qual cobra uma taxa ou comissão para recrutar pessoas com o perfil indicado. Também pode ser realizado através dos chamados *headhunters*, isto é, agências de emprego especializadas na procura de talentos de gestão de topo. Outra fonte de recrutamento externo são os anúncios públicos, os quais têm como objetivo anunciar a vaga publicamente em jornais, na rádio, na televisão ou na internet. Este tipo de recrutamento também é feito em universidades por forma a recrutar recém-licenciados. Por último, também pode ser feito através das recomendações de pessoas que ocupam cargos de gestão dentro da organização (Otoo et al., 2018). Este tipo de recrutamento permite que a organização encontre candidatos interessantes e disponíveis para novos desafios, com novas ideias e perspetivas, as quais contribuem para um crescimento organizacional (Calheiros, 2019; Sobocka-Szczapa, 2021). Contudo, este tipo de recrutamento exige um maior investimento na formação (Adaoma & Onuoha, 2022) e, tendo em consideração que este apresenta um custo superior ao recrutamento

interno, a organização pode correr o risco de este custo não se refletir na performance do novo colaborador (Sobocka-Szczapa, 2021).

Neste sentido, é possível notar que a utilização destes tipos de recrutamento varia consoante o tipo de organização (Rego et al., 2018). Organizações que apresentam uma estratégia defensiva tendem a utilizar o recrutamento interno, visto que o principal objetivo destas é manter uma posição segura no mercado. Em oposição, as organizações que apresentam uma estratégia prospetora tendem a recrutar externamente, pois visam encontrar novos produtos/ serviços e novas oportunidades no mercado (Rego et al., 2018). É também possível notar que esta escolha varia de acordo com o tempo e os recursos financeiros estipulados previamente, assim como a fase de desenvolvimento em que a organização se encontra, a situação do mercado de trabalho e o tipo de posição que a organização está a recrutar (Sobocka-Szczapa, 2021).

Várias organizações, numa tentativa de obterem os benefícios e minimizarem os riscos de ambos os tipos de recrutamento, adotam estratégias mistas, ou seja, utilizam tanto o recrutamento interno como o externo (Calheiros, 2019; Sobocka-Szczapa, 2021). Assim, o equilíbrio entre estes dois tipos de recrutamento representa uma boa estratégia para a organização (Shafique, 2012). De salientar que a implementação da estratégia mista requer procedimentos e critérios de avaliação similares para os candidatos externos e internos (Sobocka-Szczapa, 2021).

2.1.2 Métodos de recrutamento

As organizações, com o intuito de publicitar a vaga e atraírem possíveis candidatos, utilizam diversos métodos de recrutamento, dentro dos quais é possível destacar os anúncios impressos, o e-recrutamento, as referências dos atuais colaboradores, a participação em feiras de emprego e os eventos universitários (Baum & Kabst, 2014; Taylor & Collins, 2000; Rego et al., 2018; Holm, 2012; Adaoma & Onuoha, 2022). Note-se que a eficácia de cada método é distinta, variando de acordo com o tipo de função ou a situação atual do mercado (Rego et al., 2018). Por forma a encontrar o candidato ideal para a posição em questão, a organização pode utilizar vários métodos em simultâneo (Adaoma & Onuoha, 2022).

De salientar que os anúncios, segundo o modelo AIDA de Redman e Mathews (1992), devem atender para os seguintes aspetos: atenção, interesse, desejo e ação. Estes aspetos encontram-se relacionados com o processo de decisão do consumidor. Assim, inicialmente, o anúncio deve atrair a atenção dos possíveis candidatos, através de algumas características que façam com que este se destaque dos restantes. Deve, posteriormente, suscitar interesse no que concerne tanto ao anúncio em si, como ao cargo que está a ser anunciado, através da especificação de aspetos tais como o salário, local, experiência necessária, qualificações requeridas, atributos pessoais requeridos, entre outros. De seguida, deve ser capaz de induzir o desejo do candidato a ocupar este cargo e, por esta ordem de ideias, candidatar-se. Este desejo pode ser estimulado através, por exemplo, da descrição da empresa e do conteúdo do cargo em questão, da imagem da organização e dos benefícios que são oferecidos. Por fim, este anúncio deve ser capaz de estimular a candidatura, através da explicação do modo e dos prazos da candidatura (Redman & Mathews, 1992; Rego et al., 2018).

As publicações de anúncios impressos, usualmente em jornais e revistas, demonstram-se como um método cada vez mais desvanecido na sociedade atual (Mishra & Kumar, 2019). Estes anúncios tendem a abarcar um nível de informação relativamente baixo e sucinto (Baum & Kabst, 2014).

No que concerne aos anúncios publicados via internet, o e-recrutamento, este método tem sido cada vez mais usual na sociedade atual, apresentando, neste seguimento, uma importância bastante significativa (Hosain, Arefin & Hossin, 2020; Adaoma & Onuoha, 2022). O e-recrutamento pode ser caracterizado como uma ferramenta e técnica eficaz e eficiente, que tem como intuito a obtenção de eficiência, rapidez e perfeição no processo de recrutamento. Pode também ser visualizado como um sistema de digitalização global do processo de recrutamento, através da utilização de tecnologias, essencialmente baseadas na Web, por uma organização, por forma a substituir técnicas manuais de recrutamento (Hosain et al., 2020). Geralmente, estes anúncios, tendem a ser publicados no site da organização, nos serviços de pesquisa de empregos, nas redes sociais da organização, entre outros meios (Taylor & Collins, 2000; Bissola & Imperatori, 2013). Atualmente, o recrutamento realizado através das redes sociais (tais como o *LinkedIn* e o *Facebook*), tem sido cada vez mais popular e utilizado pelas organizações, as quais conseguem transmitir, através destes meios, mais

informação sobre as condições oferecidas, relacionamentos internos, cultura, entre outros (Hosain et al., 2020; Nikolaou, Georgiou, Bauer & Truxillo, 2019). Este método de recrutamento, em oposição aos anúncios impressos, permite a divulgação de mais informação, tanto sobre a vaga em questão, como sobre a organização, as diferentes ofertas de emprego que a mesma apresenta, a cultura e o clima organizacionais, entre outros (Baum & Kabst, 2014). O e-recrutamento permite, de igual forma, alcançar um maior número de indivíduos, proporcionando, por conseguinte, a reunião de um número superior de candidatos competentes e a criação de uma base de dados, a qual eleva a rapidez e eficiência na procura e seleção de candidatos (Bissola & Imperatori, 2013; Hosain et al., 2020; Nikolaou et al., 2019). Segundo Holm (2012), este método alterou significativamente a forma como é realizado o processo de recrutamento, visto que permite a recolha constante de candidaturas. Esta recolha é sustentada por um conjunto de ferramentas, as quais permitem a triagem de candidaturas, numa fase inicial, facilitando e acelerando, por conseguinte, o processo de recrutamento (Rego et al., 2018). Mishra e Kumar (2019) referem, neste seguimento, que os métodos e técnicas de recrutamento tradicionais estão a tornar-se obsoletos. Assim, o e-recrutamento surgiu como uma solução mais viável e eficaz no auxílio dos profissionais de recursos humanos, visto que diminui o tempo despendido para o processo de recrutamento, assim como os custos de publicidade. Contudo, o volume de candidaturas tende a ser superior (Freire & Castro, 2021).

Relativamente ao recrutamento realizado por meio de referências de colaboradores, a organização tende a fornecer incentivos monetários, ou não-monetários, quando existe uma contratação (Taylor & Collins, 2000). Segundo Breaugh (2013), este método é passível de ser visualizado como um dos mais eficazes para angariar candidatos com as competências desejadas.

No que concerne ao recrutamento por meio de participações em feiras de emprego e eventos de cariz universitário, este tem como intuito publicitar tanto a vaga em questão, como a organização (Rego et al., 2018; Holm, 2012). Para além disso, estas feiras de emprego e eventos universitários atuam como uma ponte entre as organizações e os estudantes e ex-estudantes da Universidade em questão (Minifie, Bell & Zhang, 2018). Mais recentemente, as organizações começaram a adotar feiras de emprego virtuais, isto é, um local de encontro online onde os potenciais candidatos têm acesso a

informações sobre os potenciais empregadores através, por exemplo, de salas de *chat*, *webinars*, jogos interativos, entre outros. Assim, os potenciais candidatos conseguem experienciar de forma virtual a vida na organização, enquanto comunicam com membros desta (Nikolaou et al., 2019).

2.1.3 Processo de recrutamento

O processo de recrutamento pode ser estruturado em cinco estágios-chave: objetivos do recrutamento, desenvolvimento da estratégia, atividades de recrutamento, variáveis do processo e resultados do recrutamento (Karim & Latif, 2021). O primeiro estágio tem como objetivo definir uma série de metas, tais como a taxa de retenção, número de vagas para a posição e requisitos (nível de educação, conhecimentos, competências e habilidades necessárias, entre outros) (Breugh, 2009). O segundo estágio, o desenvolvimento da estratégia, tal como o próprio nome indica, passa pelo desenvolvimento da estratégia de recrutamento com base nas metas definidas na primeira fase (Karim & Latif, 2021). É crucial que nesta fase que a organização implemente um plano de ação específico (Breugh, 2009), definindo qual o método de recrutamento a ser utilizado tendo sempre em consideração o custo e as condições do mercado de trabalho (Rego et al., 2018). O terceiro estágio, as atividades de recrutamento, inclui a implementação de práticas como o anúncio da vaga e a criação da mensagem que se quer transmitir (Karim & Latif, 2021). É nesta terceira fase que são aplicados os métodos de recrutamento discutidos no capítulo anterior. O quarto estágio passa pelo estudo de variáveis-chave, tais como a credibilidade e compreensão da mensagem, interesse, precisão das expectativas, entre outros. O último estágio, os resultados do recrutamento, consiste na revisão e avaliação do processo de recrutamento, por forma a obter informações sobre a eficácia deste (Karim & Latif, 2021). Esta fase é essencial para perceber tanto os pontos positivos, como os pontos a melhorar, para aprimorar processos de recrutamento posteriores (Breugh, 2009). No entanto, é de realçar que o processo de recrutamento não deve ser visualizado como uma sequência de passos predefinidos e que são adequados a todas as situações, mas sim como um processo que é constituído, inicialmente, por uma clarificação dos objetivos do processo, e uma posterior definição da estratégia a adotar (Calheiros, 2019).

A organização, aquando do processo de recrutamento, deve atender às necessidades da pessoa que irá ocupar a vaga em causa, na medida em que deve procurar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades do candidato (Muscalu, 2015). Esta consideração tem como principal intuito, tanto a atração de indivíduos com as capacidades necessárias para executar a função, como a atração de indivíduos que já se encontram atraídos pela organização. Assim, para além da organização ser capaz de contratar a pessoa certa para o cargo em questão, é igualmente capaz de a reter (Muscalu, 2015). A organização deve também, aquando deste processo, atender para o contexto e para as tendências externas, tais como as mudanças no contexto organizacional, na sociedade, na tecnologia, entre outros, por forma a alcançar o sucesso organizacional desejado (Wood & Payne, 2007, cit. in Calheiros, 2019).

O tradicional processo de recrutamento e seleção utilizado pela maioria das empresas tem sido visto como um processo ultrapassado e desatualizado, visto que este tem sido utilizado há décadas, não se adaptando às tendências externas e internas da organização (Lievens & Chapman, 2019). No entanto, durante os últimos anos o processo de recrutamento tem sido virtualizado, na medida em que tem sido feito online. Com o surgimento da pandemia COVID-19 o e-recrutamento tornou-se cada vez mais usual (Smythe, Grotlüschen & Buddeberg, 2021). De acordo com Chapman e Goddolei (2017, cit. in Lievens & Chapman, 2019), o e-recrutamento pode ser caracterizado como a utilização das tecnologias de comunicação, tais como as redes sociais e os sites, para encontrar e atrair candidatos, mantê-los interessados durante o processo seletivo e influenciar a sua decisão. Note-se que este exige, no entanto, um delineamento mais minucioso e cuidado pois deixa uma pegada tecnológica extensa (Yakubovich & Lup, 2006).

No processo de recrutamento tradicional, os recrutadores também apenas olhavam para as *hard skills*, isto é, capacidades técnicas. No entanto, as *soft skills*, ou capacidades comportamentais, têm ganho um papel cada vez mais relevante (Woo & Roy, 2019). Segundo Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque e Capasso (2012, p.67) “As soft skills representam uma combinação dinâmica de competências cognitivas e meta-cognitivas, competências interpessoais, intelectuais e práticas e valores éticos. As

soft skills ajudam as pessoas a adaptarem-se e a comportarem-se positivamente para que possam lidar eficazmente com os desafios da sua vida profissional e quotidiana.”

2.2 Seleção

O processo de seleção, de acordo com Gamage (2014), pode ser visualizado como um tipo de processo específico utilizado, tanto para a seleção dos candidatos mais adequados que constam da lista de candidatos disponíveis, como para rejeitar um número significativo de candidatos que não cumprem os requisitos previamente definidos. Assim, este consiste num processo sistemático para decidir qual o candidato(s) mais apto(s) para a vaga em causa tendo em consideração o conjunto de candidatos previamente selecionados (Karim & Latif, 2021). Robert (2005, cit. in Otoo et al., 2018) define este processo como uma avaliação dos candidatos através da utilização de métodos e estratégias. Este autor refere ainda que o processo de seleção é uma tarefa de previsão, isto é, envolve triagem e procedimentos que têm como intuito distinguir os candidatos que apresentam as qualificações e aptidões necessárias dos que não as possuem. Contudo, é de notar que é relevante ter em consideração as reações e preferências dos candidatos aquando a estruturação do processo de seleção, pois estes habitualmente demonstram preferência por processos que sejam consistentes e comunicados de uma forma cuidada, assim como por instrumentos que demonstrem ter uma ligação à posição em questão (Ployhart, 2006). O processo de seleção tem como objetivo corresponder as *hard e soft skills* do candidato com os requisitos previamente identificados para a função de uma forma justa e legal (Karim & Latif, 2021). Assim, a seleção exige um ajustamento entre as pessoas e a função (Rego et al., 2018). De acordo com Kamran, Dawood e Hilal (2015) este processo tem como intuito não apenas selecionar novos membros da organização, como também assegurar a eficácia e eficiência deste processo na atração de candidatos qualificados para a função. Deste modo, a seleção compreende um papel de extrema importância na eficácia e eficiência organizacional, visto que pode influenciar a performance da organização (Abbas et al., 2021).

Yakubovich e Lup (2006) mencionam a existência de três estágios no processo de seleção: auto-seleção, seleção objetiva e seleção subjetiva. Nas fases de auto-seleção, os candidatos podem decidir se querem prosseguir para fases posteriores ou não. Um exemplo deste estágio é a decisão de entregar a candidatura. Nas fases de seleção

objetiva são aplicadas as mesmas métricas para avaliar os diversos candidatos e é tomada uma decisão com base nestas. Um exemplo são os testes que são aplicados inicialmente, com uma pontuação mínima para passar para uma nova fase. O terceiro estágio acima referido, a seleção subjetiva, apresenta ponderações relativamente vagas e idiossincráticas. Um exemplo deste estágio é a fase da elaboração da proposta. Geralmente as organizações tendem a conciliar ambas as seleções objetivas e subjetivas na fase da entrevista e da proposta (Yakubovich & Lup, 2006).

O processo de seleção pode apresentar uma estratégia compensatória ou uma estratégia não compensatória, segundo Calheiros (2019). Na primeira estratégia, os candidatos, após a participação nos variados testes, possuem uma média das várias pontuações. Na segunda estratégia, por outro lado, os candidatos são eliminados caso não atinjam a pontuação mínima definida para a fase em questão. Este autor salienta ainda a possibilidade de as organizações poderem utilizar estratégias de cariz misto, ou seja, inicialmente existe um apuramento dos candidatos que não se enquadram no perfil desejado e, posteriormente, utiliza-se a estratégia compensatória no grupo restante (Calheiros, 2019).

Com o intuito de fazer esta seleção com a melhor eficiência e eficácia possível, utiliza-se diversos tipos de instrumentos de avaliação. Ryan e Tippins (2004) identificam 11 instrumentos: testes de capacidade cognitiva, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, *work samples*, testes de conhecimento da função, conscienciosidade, informação biográfica, testes de julgamento situacional, *assessment centers*, testes de integridade e verificações de referências. Os testes de capacidade cognitiva têm como intuito medir as capacidades de cariz mental, tal como a lógica, a compreensão verbal e de leitura, o raciocínio indutivo, a capacidade numérica, a atenção, a perceção, a memória, entre outros (Ryan & Tippins, 2004; Calheiros, 2019). Salgado (2017) salienta que a aplicação deste instrumento varia, contudo, de acordo com a dimensão da organização, e que este deixou de ser tão utilizado pelas organizações, essencialmente a partir de 2005, sendo substituído por outros instrumentos de seleção, tal como os testes de inteligência emocional.

As entrevistas pretendem avaliar as diversas capacidades dos candidatos, sobretudo as *soft skills* (como as capacidades interpessoais e de liderança) (Ryan & Tippins, 2004). As entrevistas estruturadas utilizam questões previamente estruturadas,

enquanto que as não estruturadas utilizam questões que podem variar de candidato para candidato, assim como de entrevistador para entrevistador, apesar da função em questão ser a mesma (Ryan & Tippins, 2004). É de notar que, segundo Ployhart (2006), as entrevistas estruturadas apresentam uma previsibilidade superior, em comparação às entrevistas não estruturadas e às entrevistas com uma menor estruturação prévia. A entrevista é o método mais utilizado nos processos de seleção, sendo capaz de revelar uma série de informações pertinentes à organização. Com a pandemia COVID-19 estas entrevistas começaram a ser realizadas online (Abbas, Shah & Othman, 2021).

No que concerne às *work samples*, estas são tarefas, semelhantes às praticadas na função em questão, que são aplicadas aos candidatos por forma a analisar a sua *performance* (Ryan & Tippins, 2004). Assim, estes assentam na premissa que o melhor preditor do comportamento futuro é o comportamento observado sob uma situação ou condição de cariz semelhante (Charles & Florah, 2021). Geralmente, estão presentes vários avaliadores treinados e são utilizados guias de classificação detalhados, com o intuito de classificar e avaliar os comportamentos dos candidatos (Ryan & Tippins, 2004). Por forma a avaliar os conhecimentos técnicos dos candidatos, é também possível aplicar testes de conhecimento da função. Estes testes, ao contrário das *work samples*, apresentam uma estrutura tipo teste, geralmente com questões de escolha múltipla (Ryan & Tippins, 2004). Estes testes apresentam questões relativas às tarefas praticadas na função em questão, tais como mecânico, enfermeiro, professor, entre outros. As organizações usualmente utilizam este tipo de testes com o intuito de analisar os conhecimentos dos candidatos e classificá-los com base no seu desempenho (Charles & Florah, 2021).

No que concerne aos testes de julgamento situacional, estes têm como intuito determinar as tendências comportamentais de um determinado indivíduo quando está perante uma determinada situação. Um exemplo deste tipo de testes são os exames de condução (Charles & Florah, 2021). Assim, os candidatos são expostos a cenários característicos da função em questão, tanto a nível escrito como em vídeo, e os recrutadores questionam como é que estes agiriam nesta situação ou qual a ação mais eficaz (Ryan & Tippins, 2004). Para além disso, este tipo de testes prepara o candidato para uma situação de emergência inesperada (Charles & Florah, 2021). No caso dos *assessment centers*, e à semelhança dos testes de julgamento situacional, coloca-se os

candidatos numa situação de trabalho simulada, usualmente através de role-plays, com o intuito de observar e analisar a forma como estes se comportam (Rego et al., 2018; Breil, Lievens, Frothmann & Back, 2022). Os *assessment centers*, segundo Breil e colaboradores (2022), são únicos pois permitem a análise de comportamentos interpessoais básicos, tais como a sua comunicação com os pares (o que dizem e como o dizem), a sua linguagem corporal, as suas expressões faciais, entre outros. Dado que o espectro de comportamentos interpessoais é bastante vago, estes são analisados através de classificações/ métodos de desempenho pré-definidos, padronizados e validados (Rego et al., 2018; Breil et al., 2022). Para além dos aspetos interpessoais, este tipo de testes pretende também analisar a comunicação, motivação, persuasão, planeamento e resolução de problemas (Calheiros, 2019).

Os testes de integridade analisam as atitudes e experiências relacionadas com a honestidade, confiança e fiabilidade dos candidatos através de questionários de escolha múltipla ou de verdadeiro ou falso (Giordano, Ones & Viswesvaran, 2020; Ryan & Tippins, 2004). De acordo com Giordano e colaboradores (2020), os testes de integridade são medidas de cariz psicológico que têm como intuito identificar e fornecer uma avaliação de indivíduos que possuem uma maior probabilidade de se envolverem em comportamentos de trabalho considerados contraproducentes. É de notar que, atualmente, este tipo de teste tem sido cada vez mais utilizado internacionalmente e em diversos tipos de trabalho (Giordano et al., 2020; Goerke & Maier, 2022).

Os testes de conscienciosidade, pretendem medir, tal como o próprio nome indica, o traço de personalidade “conscienciosidade”, usualmente através de questionários de escolha múltipla ou de verdadeiro ou falso (Ryan & Tippins, 2004). Indivíduos com este traço de personalidade geralmente são pessoas mais orientadas para as conquistas, intrinsecamente motivadas e organizadas, ou seja, tendem a estabelecer objetivos de uma forma sistemática e tendem a motivar-se mais para finalizar as tarefas (Wiersma & Kappe, 2017). De acordo com Wiersma e Kappe (2017), a conscienciosidade está relacionada com a motivação no trabalho através de três motivações centrais: estabelecimento de objetivos, expectativa e auto-eficácia, e tende a surgir a partir dos 20 anos de idade, aumentando rapidamente até aos 35, e depois mais lentamente até aos 65 anos de idade. A informação biográfica, nesta continuidade, consiste na análise de capacidades não cognitivas e de características da personalidade,

tal como a conscienciosidade, através de questões essencialmente relacionadas com a educação, formação, interesses e experiência profissional (Ryan & Tippins, 2004).

Um método de seleção também comumente utilizado é a verificação de referências (Charles & Florah, 2021). Esta verificação fornece informação relativa ao desempenho do candidato em experiências anteriores e valida informações presentes no currículo e mencionadas na entrevista (Ryan & Tippins, 2004; Abbas et al., 2021).

É de notar que, de acordo com Zwardoń-Kuchciak & Lipińska-Grobelny (2020), os métodos de seleção com mais exatidão são os *assessment centers*, testes cognitivos e *work samples*. Por outro lado, os métodos com uma exatidão menor são as recomendações e referências e a informação biográfica (Zwardoń-Kuchciak & Lipińska-Grobelny, 2020).

O processo de seleção, de acordo com Kamran e colaboradores (2015), pode ser dividido em 6 fases: entrevista inicial, preenchimento do formulário de candidatura, entrevista global, investigação de antecedentes, exame médico e físico e oferta final de emprego. Cada fase representa um ponto decisivo onde é necessário um feedback positivo para avançar para a fase seguinte. Cada uma tem como propósito elevar o conhecimento da organização relativamente ao candidato por forma a elaborar prognósticos e a tomar uma decisão final (Kamran et al., 2015). À semelhança do processo de recrutamento, é importante realçar que este processo não deve ser visto como um conjunto de fases, mas sim como um processo adaptado às necessidades e especificidades atuais da organização.

2.3 Employer Branding

O atual paradigma do mercado de trabalho tem sofrido diversas alterações, sobretudo devido à evolução tecnológica a que temos assistido nos últimos anos (Reis, Sousa & Dionisio, 2021). Para tal, e com o intuito de a organização se destacar das restantes, é crucial que estas retenham e atraiam talentos (Monteiro et al., 2020). Neste sentido, a atração e retenção de talentos tem se tornado cada vez mais estratégica e vital para o sucesso organizacional (Reis et al., 2021). Na procura de novas ferramentas que fossem capazes de gerir este paradigma, o *Employer Branding* (EB) surgiu como uma

das ferramentas mais completa baseada, essencialmente, na cultura e reputação organizacionais (Reis et al., 2021).

Backhaus e Tikoo (2004) definem o EB como a elaboração de uma identidade empregadora única e distinta dos seus concorrentes, através da divulgação de aspetos particulares e exclusivos, próprios das ofertas de emprego ou do ambiente vivido dentro da organização. Neste seguimento, Lievens e Chapman (2019) destacam a importância da divulgação interna e externa dos pontos que diferenciam a organização dos concorrentes. Sullivan (2004) sublinha que é uma estratégia de longo prazo, voltada para a gestão das perceções que os colaboradores, potenciais colaboradores e *stakeholders* têm da organização, por forma a impulsionar o recrutamento, a retenção e os níveis de produtividade. Moroko e Uncles (2008), nesta linha de pensamento, afirmam que o EB é o conjunto dos esforços de uma empresa para comunicar aos atuais colaboradores e potenciais candidatos que a sua organização é o local desejável para trabalhar. Para tal, a organização deve promover e comunicar uma imagem atrativa e das suas formas de gestão e negócio (Sullivan, 2004) através, por exemplo, da divulgação da experiência de trabalho aos colaboradores atuais e futuros (Biswas & Suar, 2016). Por forma a promover esta imagem atrativa, o EB aplica técnicas de marketing aos processos de recrutamento e retenção (Backhaus, 2016). Ployhart (2006) afirma, nesta continuidade, que as organizações que apresentam uma reputação positiva tendem a compreender um número superior de candidatos, agilizando, por conseguinte, a contratação de talentos. Neste sentido, é possível referir que o EB constitui-se como uma estratégia a longo prazo, que concilia as competências do marketing com as competências dos recursos humanos, com o intuito de promover uma imagem única, atrativa e transparente da organização enquanto entidade empregadora, através da definição de um conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, por forma a fomentar o recrutamento, a retenção e a produtividade.

É de salientar que um dos elementos essenciais do EB é a atratividade do empregador, na medida em que esta atratividade, estando associada a uma manifestação de afeto positivo para com a organização, torna-a num sítio desejável para exercer a atividade profissional (Monteiro et al., 2020). Para tal, a organização deve reforçar o seu EB através de uma gestão da marca organizacional, tanto a nível externo (mercado de trabalho), como a nível interno (colaboradores) (Monteiro et al., 2020).

Dabirian, Paschen e Kietzmann (2019) referiram que o EB se divide em três fases. Inicialmente, numa primeira fase, elabora-se a proposta de valor ou a Employer Value Proposition (EVP), isto é, define-se quais os valores *sui generis* que a organização tem para oferecer (Lievens & Chapman, 2019). É possível considerar o EVP como o estágio mais importante do EB, visto que é este que delineará o nível de desejabilidade e unicidade da organização e da função a desempenhar. Este tem como intuito transparecer a situação profissional da empresa, através da definição e comunicação de uma imagem clara dos seus benefícios, por forma a fortalecer o recrutamento desta e garantir uma diferenciação dos seus concorrentes. Para tal, o EVP deve ser de carácter único, abrangendo tanto a perspetiva interna, como externa (Hillebrandt & Ivens, 2013), considerando tanto as possibilidades da empresa, como os desejos e expectativas dos atuais e futuros colaboradores (Ariyanto & Kustini, 2021). Numa segunda fase, comunica-se esta proposta a potenciais colaboradores por forma a afirmar a empresa como um bom empregador e, nesta continuidade, atrair talentos. Denote-se que é crucial a existência de um equilíbrio entre a marca real e a marca prometida (Monteiro et al., 2020). Posteriormente, numa terceira fase, realiza-se o *branding* interno. Este *branding* dá-se através do cumprimento desta proposta de valor, de modo a reforçar a empresa como um ótimo local para trabalhar e, por conseguinte, reter (Dabirian et al., 2019) e elevar o comprometimento dos atuais colaboradores (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). É de salientar que a construção de um modelo de EB não deve ser universal a todas as organizações, ou seja, deve existir uma adaptação ao contexto e necessidades desta (Monteiro et al., 2020).

Minchington (2010, cit. in Monteiro et al., 2020) refere que, durante o desenvolvimento de uma estratégia de EB, existem 10 ações que devem ser tidas em consideração: (1) necessidade de definir a experiência, o objetivo e o impacto nas pessoas da marca em questão; (2) definição de uma meta e de prioridades que se foquem na excelência da organização; (3) a organização deve rever o modelo de negócio e a sua estrutura organizacional; (4) posicionar o EB no nível de liderança da organização; (5) expandir as redes e os negócios; (6) envolver o departamento de vendas e de negócio; (7) reduzir burocracias e práticas que impeçam a contratação e o tempo de produtividade; (8) rever a distribuição dos recursos; (9) colocar o talento na função certa e no momento certo, por forma a obter o melhor retorno possível; e (10) desenvolver relações estreitas com parceiros e fornecedores.

O EB, segundo Karimi e colaboradores (2018), deve ter por base a opinião e os pontos de vista dos atuais colaboradores em relação à organização, na medida em que devem ser aplicados inquéritos com este propósito, para, posteriormente, planear e programar a atração de talentos eficazes. De acordo com Monteiro e colaboradores (2020), o principal objetivo do EB é elevar os trabalhadores no mercado de trabalho, apoiando-os, por forma a reter e recrutar os trabalhadores mais talentosos.

É possível enumerar diversas vantagens do EB, tais como a redução da taxa de despedimentos, a utilização económica de recursos do recrutamento, o aumento do volume de candidatos talentosos, o aumento da taxa de compromisso dos colaboradores e, sobretudo, a maior facilidade em recrutar e selecionar talentos (Khalid & Tariq, 2015), visto que, de acordo com Lievens e Chapman (2019), o índice de familiaridade para com a organização contribui significativamente para o crescimento do nível de atratividade. Assim, o EB auxilia no recrutamento de uma mão-de-obra mais talentosa, assim como mais forte e poderosa, visto que esta acaba por demonstrar um contrato psicológico superior para com a organização (Khalid & Tariq, 2015). Neste sentido, para além de ser uma ferramenta que ajuda a organização a ganhar tempo e recursos, também auxilia na manutenção da estabilidade e da perpetuidade do trabalho, os quais se demonstram como grandes determinantes para o sucesso organizacional (Khalid & Tariq, 2015).

3 ATIVIDADES REALIZADAS

O presente estágio apresenta como principal objetivo contribuir para a melhoria do processo de recrutamento, por forma a aumentar o número de candidatos. Por forma a alcançar este objetivo era necessário: (1) Identificar causas que estivessem na origem da falta de candidatos; (2) Identificar aspetos que podiam ser melhorados; (3) Adaptar a estratégia de *employer branding* utilizada às especificidades da nova geração; (4) Adaptar as atividades do Dia da Defesa Nacional às especificidades da nova geração; (5) Adaptar as condições de admissão às características da sociedade atual; e (6) Adaptar o processo de recrutamento às características da sociedade atual.

No decorrer do estágio curricular no Centro de Recrutamento da Força Aérea tive a oportunidade de conhecer e acompanhar os procedimentos dos diversos departamentos. Inicialmente passei pelo Departamento de Candidaturas e Alistamento. Este departamento subdivide-se em dois setores: Gestão de Candidaturas e Alistamento. Posteriormente fui inserida no Departamento de Informação e Marketing, o qual se subdivide em três setores: Atendimento, Marketing, e Design e Comunicação. Finalmente, passei pelo Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço, o qual se subdivide em dois setores: Pessoal Militar e Ação Social.

Note-se que, sendo a Força Aérea Portuguesa uma instituição do setor público e que o Centro de Recrutamento realiza funções de grande responsabilidade, a maioria das atividades realizadas nos diversos departamentos foram por observação direta.

Após a passagem pelos departamentos, tomei a decisão de realizar uma estratégia de *Employer Branding* com o intuito de promover a Força Aérea Portuguesa enquanto entidade empregadora atrativa.

3.1 O recrutamento nas Forças Armadas

De acordo com a lei nº 174/99, de 21 de setembro (Lei do Serviço Militar, doravante LSM), esta contempla na alínea 4, no artigo 1º do capítulo I, que “Em tempo de paz, o serviço militar baseia-se no voluntariado.”.

Segundo a LSM, o recrutamento militar é constituído por um procedimento base que tem por objetivo atrair candidatos para as Forças Armadas. Este compreende três modalidades: normal, especial e excecional. O recrutamento normal é utilizado aquando da candidatura a serviços efetivos em regime de contrato ou em regime de voluntariado.

O recrutamento de cariz especial, diz respeito à candidatura para a prestação de serviço efetivo voluntário nos quadros permanentes. Por fim, o recrutamento excecional dá-se aquando de convocações ou mobilizações para a prestação de serviços efetivos (Lei nº 174/99, de 21 de setembro).

O recrutamento normal, a modalidade em que o presente relatório de estágio se irá focalizar, é constituído por três fases: candidatura, classificação e seleção, e alistamento (Lei nº 174/99, de 21 de setembro). Na primeira fase, o candidato apresenta a sua candidatura no site destinado a este fim (<https://crfa.emfa.pt/recrutamento-001-recrutamento>), optando pela aérea funcional ou ramo que pretende servir, assim como pela área geográfica. Após esta candidatura, o candidato é contactado por forma a ser informado sobre a data e o local onde irão ser realizadas as provas de classificação e seleção (Lei nº 174/99, de 21 de setembro). A segunda fase tem como intuito perceber qual o grau de aptidão psicofísica destes (Lei nº 174/99, de 21 de setembro), através da realização de várias provas (provas de aptidão física, avaliação psicológica e inglês, inspeções médicas, e provas de avaliação científica (quando necessário)) (CRFA.,2014). Quando os candidatos são considerados aptos nesta fase, é atribuído uma série de áreas funcionais que se coadunam com as suas competências e preferências (Lei nº 174/99, de 21 de setembro). Na terceira fase, o alistamento, estes são integrados na área funcional escolhida (Lei nº 174/99, de 21 de setembro).

Tendo em consideração que o processo de recrutamento é comum a todas as áreas das Forças Armadas Portuguesas, o que as distingue é a forma como a imagem organizacional destas é divulgada (*employer branding*).

3.1.1 O processo de *Employer Branding* na Força Aérea Portuguesa

Para além do processo de recrutamento acima mencionado, é de salientar que, tal como se verificou no modelo do processo de recrutamento definido por Breugh (2009), este processo apresenta, numa primeira fase, uma componente relacionada com a divulgação, tanto da vaga, como da organização (*employer branding*). Neste sentido, a FAP organiza diversas ações de *employer branding*, tais como a realização de palestras em locais de ensino (essencialmente a alunos do 3º ciclo e do ensino secundário), a presença em feiras de emprego (Futurália, Qualifica, Ovibeja, entre outras), a realização de um dia de Base Aberta, dentro do qual são realizadas diversas atividades com o

intuito de promover os serviços e as tarefas das diversas áreas e funções, e a utilização da internet e das redes sociais (site da FAP, site do CRFA, Facebook da FAP, Facebook do CRFA, Instagram da FAP, Instagram do CRFA e Youtube do CRFA), por forma a divulgar estas /informações à população mais jovem (Santos & Coelho, 2019).

O Dia da Defesa Nacional encontra-se, de igual forma, enquadrado dentro do processo de recrutamento militar. Este visa, segundo a LSM, “sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das Forças Armadas, a quem incumbe a defesa militar da República.” (cap. II, art. 11º, al. 1). Apesar do ingresso nas Forças Armadas ser de carácter voluntário, a comparência no Dia da Defesa Nacional constitui-se como um dever de todos os cidadãos portugueses que compreendam uma idade igual ou superior a 18 anos (Lei nº 174/99, de 21 de setembro).

3.2 Departamento de Informação e Marketing

O Departamento de Informação e Marketing desempenha funções relacionadas com a divulgação da Força Aérea Portuguesa enquanto entidade empregadora, por forma a atrair potenciais candidatos. Desempenha também funções relacionadas com o apoio aos potenciais candidatos.

3.2.1 Atendimento e Informação

O setor do atendimento e informação, tal como o próprio nome indica, destina-se a atender e acompanhar os potenciais candidatos, tanto presencialmente, como remotamente (através das chamadas telefónicas, das redes sociais e dos e-mails), simplificando a linguagem mais complexa dos avisos de abertura de concurso. Tem também como responsabilidade selecionar e-mails relativos à participação do CRFA em eventos.

Para além do acompanhamento destas tarefas, acompanhei também a realização do manual de atendimento, por forma a uniformizar e melhorar o atendimento.

3.2.2 Comunicação

O setor da comunicação apresenta como responsabilidades gerir as redes sociais, através da realização da comunicação e gestão do impacto das publicações, e realizar a comunicação dos anúncios nas plataformas de emprego. Para além disso, este setor é

igualmente responsável pela realização dos *briefings* iniciais aquando da prestação de provas dos candidatos.

Durante a minha passagem por este setor, para além de observar as funções acima referidas, observei também a realização do plano de comunicação, o qual continha a definição dos objetivos, da estratégia e do orçamento, por forma a orientar o departamento de informação e marketing no mesmo sentido, assim como o desenvolvimento do primeiro manual de acolhimento do CRFA. Assisti e contribuí também para a realização de um projeto de uma aplicação para smartphones do CRFA, através da sugestão de ideias, tal como a especificação mais detalhada dos encargos de cada especialidade. Neste setor, houve também uma abertura para um *brainstorming* sobre a comunicação que estava a ser feita na altura, dentro do qual sugeri a publicitação de uma maior transparência do quotidiano da FAP, através, por exemplo, da realização de um *podcast*, e uma divulgação mais detalhada das funções de cada especialidade.

3.2.3 Marketing

O setor do marketing é responsável pelo estudo do mercado, por forma a identificar e compreender o público-alvo. É também responsável pelo planeamento e elaboração de estratégias que enalteçam a Força Aérea Portuguesa enquanto marca empregadora, e que eleve, por conseguinte, o número de candidatos. Neste sentido, observei a realização destas tarefas, fazendo algumas sugestões.

3.2.4 Design

O setor do design é responsável pela componente gráfica das publicações e dos anúncios/ publicidade. Assim, aquando da minha passagem por este setor, apenas observei esta componente, visto que está fora da minha área de estudos.

3.3 Departamento de Candidaturas e Alistamento

O Departamento de Candidaturas e Alistamento é responsável pela gestão e alistamento dos candidatos. Este assume responsabilidades desde a realização da candidatura até à ingressão na Instrução Básica no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea.

3.3.1 Gestão de Candidaturas

O setor da gestão de candidaturas recepciona as candidaturas realizadas online (no site do CRFA), analisando se os dados inseridos são válidos, e cria, posteriormente, os seus processos. A criação destes processos em sistema é bastante pertinente pois, é dentro destes que serão inseridos todos os dados do candidato, organizando e arquivando, desta forma, toda a informação destes.

Após a criação dos processos, este setor cria mapas durante o período de prestação de provas, os quais apresentam uma capacidade máxima de 20 candidatos por mapa (capacidade adequada à pandemia COVID-19). Estes mapas pretendem agrupar os candidatos por grupos, por forma a facilitar o percurso de prestação de provas, e dividem-se em tipo de concurso (ex. Concurso de Formação de Praças, Concurso de Formação de Sargentos, Concurso de Formação de Oficiais, Estágio Técnico-Militar, etc.).

Posteriormente, este setor realiza a gestão dos candidatos, isto é, processa os pedidos de alojamento, alimentação e transporte (este último, para candidatos dos arquipélagos da Madeira e dos Açores). Este gere também as desistências, recebendo os e-mails e fechando os processos.

Durante o meu percurso no setor de Gestão de Candidaturas tive a oportunidade de assistir e realizar estas atividades.

3.3.2 Alistamento

Aquando da receção dos candidatos à prestação de provas, o setor do alistamento tem como responsabilidade gerir os processos destes, através da sua organização (com base nas indicações da Direção de Pessoal), codificação (isto é, verificação e correção dos dados do candidato em sistema), digitalização e arquivamento (dos candidatos considerados “aptos”). Após a prestação de provas para um determinado concurso/ incorporação, o setor do Alistamento elabora e publica as listas de candidatos admitidos e excluídos, recebendo, posteriormente, as confirmações dos candidatos via chamada telefónica. Aquando da publicação destas listas, este setor envia também um e-mail com informação sobre a publicação das listas e, posteriormente, envia um com a informação relativa à incorporação no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea.

Neste setor tive a oportunidade de observar e realizar estas atividades.

3.4 Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço

O departamento de apoio aos militares fora da efetividade de serviço destina-se a prestar apoio aos militares que se encontram em situação de reserva, reforma, reserva de disponibilidade, deficiência e pensão de invalidez.

3.4.1 Pessoal Militar

Este setor apresenta como responsabilidades a elaboração de processos de Oficiais e Sargentos que transitam da situação de reserva para a situação de reforma, o processamento da renovação e atualização dos BI's militares e dos cartões dos deficientes das Forças Armadas (DFA's) e dos pensionistas (PENSIV's), a alteração e atualização dos dados em sistema (Sistema Integrado de Gestão), a elaboração de documentos e notas de assento, e a entrega de Condecorações, Louvores e outras menções honoríficas.

No decorrer da minha passagem pelo setor do Pessoal Militar, tive a oportunidade de observar estes procedimentos, assim como aprender quais os procedimentos para a realização dos mesmos.

3.4.2 Ação Social

O setor da ação social destina-se a apoiar os ex-militares e as famílias destes, através do auxílio no preenchimento de documentação relativa às prestações por encargos familiares (tais como, subsídios por assistência de terceira pessoa, abono de família para crianças e jovens, entre outros), processos de falecimento, atribuição de comparticipação de despesas com lares e casas de repouso e apoio domiciliário por terceira pessoa ou familiar. Este setor é igualmente responsável pela UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Ativa), a qual apresenta como intuito apoiar os militares na sua inserção no mercado de trabalho, através da realização de uma ligação entre os militares e as empresas de recrutamento e seleção.

Para além disto, o setor da ação social encontra-se também encarregue da realização de funções no âmbito do ADM para militares que se encontrem fora da efetividade de serviço. Estas funções passam pelo processamento de comparticipações, renovação de cartões, entre outros.

Neste setor tive a oportunidade de observar e aprender estas funções, assim como auxiliar em algumas tarefas quando possível. Tive também a oportunidade de realizar um novo PowerPoint sobre a UNIVA (atualizando o existente), por forma a publicar no site do CRFA e a apresentar em palestras sobre esta temática (Apêndice 1).

3.5 Provas de Classificação e Seleção

Durante o presente estágio tive a oportunidade de assistir a uma parte do processo de seleção. Este processo apresenta uma duração de 3 a 4 dias úteis. O processo de seleção inicia-se com um pequeno briefing, onde são explicados os comportamentos a adotar consoante as medidas da pandemia COVID-19, as provas que irão ser realizadas e como é realizada a seriação e preenche-se, posteriormente, uma documentação inicial. De seguida, os candidatos realizam as provas de avaliação da condição física. Após estas provas, os candidatos assistem a um briefing para explicar as especialidades abertas a concurso, a recruta, o vencimento, entre outros aspetos pertinentes. As provas de avaliação psicológica são realizadas no segundo e terceiro dia, com provas individuais e de grupo, destinadas a perceber qual a aptidão das competências necessárias para a especialidade que estão a concorrer. Posteriormente têm uma prova de avaliação de conhecimentos de inglês, assim como as inspeções médicas. Em determinadas especialidades no concurso de formação de oficiais, os candidatos têm de realizar também uma prova de avaliação científica, assim como uma prova oral de inglês (no caso da especialidade de TOCART). No final do processo, existe um pequeno briefing com o fim de informar sobre a incorporação na recruta, assim como esclarecer eventuais dúvidas.

3.6 Estratégia de *Employer Branding*

No decorrer do presente estágio pude verificar, através de um questionário realizado a toda a população portuguesa que, de 175 respostas, 44 (27,5%) consideram a imagem da FAP pouco apelativa. Neste sentido, com o intuito de colmatar este paradigma e apelar tanto para o recrutamento de novos militares, como para a retenção dos atuais e da reinserção na vida ativa, desenvolvi uma estratégia de EB (apêndice 2).

Esta estratégia teve como pilar o Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar realizado pela República Portuguesa no âmbito da Defesa Nacional. Este plano é direcionado para as Forças Armadas Portuguesas, contudo, tendo em consideração que cada Força Armada tem as suas especificidades, desenvolvi um plano de ação orientado apenas para a Força Aérea Portuguesa.

Esta estratégia, intitulada de “Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos”, pode ser dividida em três eixos estratégicos: recrutar, reter e reinserir. Cada eixo estratégico pode ser dividido em áreas de intervenção, isto é, o eixo estratégico “Recrutar” pode ser dividido em “Recursos Humanos” e “Comunicação da Força Aérea Portuguesa”, o eixo “Reter” pode ser dividido em “Recursos Humanos” e “Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações” e o eixo “Reinserir” agrega a “Implementação e Funcionamento do Regulamento de Incentivos”.

3.6.1 Recrutar

O eixo estratégico “Recrutar” revela-se como fundamental pois, como existe um elevado número de saídas de cariz obrigatório (devido ao término de contrato), é necessário recrutar novos elementos de forma constante, por forma a fazer face a estas saídas. Para tal, é crucial saber atrair os jovens, adaptando a comunicação a estes.

3.6.1.1 Recursos Humanos

A primeira medida desenvolvida dentro desta área de intervenção foi a “Agilização dos processos associados ao recrutamento e seleção”. Esta medida foi elaborada com o intuito de potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado às expectativas e interesses dos candidatos, elevar o nível de adequação dos parâmetros de seleção às características dos jovens atuais e diminuir o número de perdas de candidatos entre a fase de candidatura e de incorporação.

A segunda medida consiste na “Atenuação do défice entre o efetivo máximo autorizado e efetivo existente” com o intuito de aumentar o efetivo existente, aproximando-o do efetivo autorizado, assim como, reduzir o número de saídas voluntárias motivadas pela sobrecarga funcional, adequar o quantitativo de efetivos existentes às missões e criar sustentabilidade na gestão do empenhamento dos militares.

Para além disso, como forma de melhorar a informação prestada aos candidatos, diminuir a taxa de desistências durante o período inicial do recrutamento e melhorar a

imagem da FAP, transmitindo uma imagem mais transparente, é necessário, numa fase inicial, “Proporcionar uma experiência de Serviço Militar ao potencial candidato”.

É também fundamental realizar uma “Revisão de habilitações necessárias para a especialidade de jurista” visto que, para entrar no concurso para jurista na FAP, é necessário ter o mestrado em Direito. Primeiramente, é importante referir que os mestrados em Direito são escassos, pois estes geralmente contêm uma especialização (por exemplo, Direito e Prática Jurídica, Direito Forense e Arbitragem, Direito e Informática, Direito Administrativos, entre outros) obrigando, conseqüentemente, a uma solicitação constante de pareceres à direção de formação, a qual atrasa o processo e utiliza recursos de forma desnecessária. Em segundo lugar, o título de jurista é geralmente empregue para caracterizar um indivíduo licenciado em Direito (Priberam Informática, S.A, 2021). Note-se também que, na sua grande maioria, quem finaliza o mestrado em Direito pretende ingressar na Ordem dos Advogados, pois o mestrado é visto como um grande investimento que tem como finalidade ter um retorno superior. Para além disso, existe um grande número de indivíduos que não consegue entrar no mestrado pretendido, tanto por motivos financeiros, como pelo escasso número de vagas. Assim, a FAP, por forma a elevar o número de candidatos a juristas, devia adaptar as suas habilitações para conseguir recrutar estes indivíduos.

3.6.1.2 Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A primeira medida desenvolvida neste âmbito foi o “Desenvolvimento de um Plano de Comunicação Estratégica que promova uma imagem harmonizada da FAP”. Atualmente a FAP apresenta diversos tipos de comunicação nas redes sociais, na medida em que existe a página da FAP, a página dedicada apenas ao recrutamento da FAP e diversas páginas das bases aéreas. Esta diversidade, para além de criar confusão na população, transparece também fragilidade e desunião. Para tal, seria importante desenvolver um Plano de Comunicação Estratégia comum a toda a FAP.

Para além disso, por forma a promover uma experiência profissional imersiva em contexto militar, seria interessante utilizar o Regime de Voluntariado (RV) como plataforma de estágios profissionais, definindo inicialmente as áreas técnicas de implementação e elaborando as normas procedimentais para a implementação desta medida.

Para além da criação de estágios profissionais, seria igualmente interessante utilizar o Dia da Defesa Nacional como meio de recrutamento. Para tal, no decorrer deste evento, poderiam ser desenvolvidas atividades onde se possa experimentar o serviço militar, assim como desenvolver apresentações onde se apresentem os benefícios da FAP e as especialidades disponíveis naquele momento. Esta medida é capaz de potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado às expectativas e interesses dos candidatos, posicionando a FAP e a profissão militar no universo simbólico dos jovens.

A quarta medida apresentada neste âmbito passa pelo estudo da viabilidade da criação de um campo de férias da FAP, como forma de posicionar a FAP e a profissão militar no universo simbólico dos jovens, reduzindo e/ou eliminando estigmas associados. Este estudo deve englobar inicialmente uma configuração geral do evento, assim como as razões funcionais e organizacionais que o justifiquem. Posteriormente, devem ser apresentados estudos sobre as vantagens e desvantagens e a apresentação de um pré-programa.

Para colmatar o número de trocas de especialidades durante o período de formação inicial e potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado a expectativas e interesses é importante “Melhorar a informação prestada sobre as especialidades durante o processo de recrutamento”. Para tal, é necessário realizar numa primeira fase uma análise e descrição de funções, e posteriormente informar de forma clara, tanto no site do Centro de Recrutamento da Força Aérea, como nos briefings prestados durante o processo de seleção.

Tendo em consideração que, para tomar conhecimento da existência de vagas na FAP, é necessário aceder ao site ou seguir as redes sociais do Centro de Recrutamento da Força Aérea, seria relevante melhorar esta divulgação. Para tal, é possível promover através do LinkedIn, utilizando o setor “vagas” para este fim, e publicar estes anúncios em sites de emprego, como é o caso do Sapo Emprego, Talent Portugal, entre outros. Por forma a tornar as vagas mais claras e apelativas, seria igualmente pertinente publicá-las por especialidades, isto é, áreas profissionais, ao invés de publicar por categoria.

Por fim, com o intuito de adaptar o processo de recrutamento à nova geração e aumentar a facilidade do processo de candidatura, seria interessante e pertinente desenvolver uma aplicação destinada à divulgação e ao recrutamento.

3.6.2 Reter

A retenção dos militares no ativo é fundamental, tanto para a diminuição da taxa de turnover, como para a atração de potenciais candidatos, visto que o principal canal de divulgação da FAP é de carácter informal (através do público influenciador). Para tal, revela-se fundamental definir metas neste sentido.

3.6.2.1 Recursos Humanos

Com o intuito de incrementar uma filosofia de gestão em que o desempenho de funções está em consonância com a formação proporcionada, é necessário implementar uma figura de um gestor de carreira para os militares do Regime de Contrato. Este gestor seria responsável pelo acompanhamento da carreira dos militares, por forma a proporcionar-lhes a melhor adaptação possível tendo em consideração as suas habilitações e experiências, fortalecendo, conseqüentemente, o contrato psicológico para com a FAP.

Para além do gestor de carreira, seria igualmente notável a “Implementação da figura do psicólogo organizacional nas U/E/O”. Este psicólogo organizacional teria como responsabilidades assegurar e auxiliar na manutenção dos níveis de bem-estar e motivação e de coesão dentro das equipas de trabalho.

Com o intuito de tomar conhecimento sobre as saídas voluntárias e involuntárias dos militares para colmatar este fenómeno, uma das possíveis medidas a adotar seria a “Produção de conhecimento científico sobre as saídas da FAP”.

3.6.2.2 Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações

Atualmente, os militares encontram-se na obrigação de realizar as suas refeições na messe, devido à inexistência de um subsídio de alimentação. Neste sentido, seria importante atender às necessidades nutricionais e à diversidade de hábitos alimentares dos alimentares (por exemplo, alimentação vegetariana variada e ementas sem lactose e glúten), melhorando, neste sentido, as condições alimentares das U/E/O.

É de salientar que, de acordo com o estudo “Os jovens e as Forças Armadas” inserido no âmbito do Dia da Defesa Nacional, 25% dos jovens portugueses refere que o motivo para não ingressar nas Forças Armadas é “Não querer ficar longe de casa e da família”. Assim, para colmatar esta situação e recrutar e reter os militares, é necessário

aumentar o número de militares colocados na sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP).

Atualmente, os militares da categoria de praça recebem, após a Instrução Básica, 871,99€ brutos. Tendo em consideração que o salário mínimo nacional, no ano de 2022, é de 705€ brutos e que o processo de recrutamento e de “onboarding” é bastante exigente, esta diferença não é atrativa. Para tal, a terceira medida assenta numa “Valorização da carreira militar em termos remuneratórios”, na medida em que é necessário avaliar a reorganização da estrutura remuneratória da categoria de Praças, de forma a auferir o impacto da atribuição do nível remuneratório como posição de ingresso.

A quarta, e última, medida assenta no “Estudo da viabilidade de adoção do modelo híbrido em especialidades/ funções passíveis de serem realizadas de forma remota”. Essencialmente após o período pandémico, a adoção do modelo híbrido ou remoto começou a tornar-se cada vez mais usual. Nesse sentido, e por forma a atrair e reter militares, a Força Aérea Portuguesa devia adaptar-se ao mercado externo.

3.6.3 Reinsereir

Este eixo é pertinente, visto que é importante informar os militares relativamente aos seus benefícios e auxiliá-los na reinserção na vida ativa, elevando desta forma a satisfação organizacional.

3.6.3.1 Implementação e funcionamento do Regulamento de Incentivos

Com o intuito de elevar o conhecimento sobre o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar e, conseqüentemente, elevar a satisfação organizacional, é necessário promover a divulgação e o conhecimento deste regulamento. Para tal, é vantajoso produzir instrumentos para esta divulgação juntos dos vários públicos-alvo, assim como criar um referencial e ministrar formação sobre o mesmo e criar canais de esclarecimento de eventuais dúvidas.

4 DISCUSSÃO

Santos, Sarmento e Fachada (2018) referem, tendo por base os diversos estudos existentes nesta publicação, que a capacidade de atrair candidatos e reter os atuais militares, é cada vez mais uma questão que merece destaque, na medida em que existe cada vez mais uma dificuldade em implementar um modelo de profissionalização que acompanhe o contexto atual. Os mesmos autores mencionam diversas dificuldades a este nível, entre as quais é possível mencionar: a dificuldade em atrair jovens; a dificuldade em comunicar e informar acerca do serviço militar; a dificuldade em definir procedimentos e modos de recrutamento e seleção eficazes; a dificuldade na manutenção de boas condições a nível da prestação do serviço militar; a dificuldade em gerar certificação profissional e construir percursos formativos de cariz coerente; a dificuldade em reter militares; e a dificuldade em desenvolver mecanismos efetivos com o intuito de inserir os militares em final de contrato no mercado de trabalho (Santos et al., 2018). Neste seguimento, o presente estágio focou-se em contribuir para a melhoria do processo de recrutamento, por forma a aumentar o número de candidatos, tendo sempre em consideração, por outro lado, os fatores externos e internos.

Santos e Coelho (2018a), fazem referência a 3 perspetivas que é necessário ter sempre em consideração durante a análise do contexto organizacional: macro, meso e micro. A perspetiva macro refere-se às variáveis do ambiente e a sua influência no modelo de organização e gestão. Estas questões poderão ser de carácter geopolítico e geoestratégico, operacional (novas missões), económico-financeiro (orçamento disponível), legislativo (mudanças legislativas no modelo regulatório), sociocultural e geracional (contexto da geração mais recente) ou demográfico. No que concerne à perspetiva meso, este é referente ao contexto interno e à atividade organizacional, isto é, às características atuais do contexto militar, aos requisitos a nível dos recursos humanos, à progressão de carreira definida, ao processo de recrutamento, entre outros. A perspetiva micro está associada às expectativas, ao contrato psicológico e ao perfil do militar (Santos & Coelho, 2018a).

Aquando do estágio, foi possível observar que o processo de recrutamento na FAP se inicia com a componente de marketing e comunicação, com o intuito de atrair novos candidatos. Esta comunicação é realizada através de anúncios impressos (tal como a publicação de anúncios nas revistas e jornais), do e-recrutamento, da

participação em feiras de emprego e eventos universitários, e da participação no Dia da Defesa Nacional. Os anúncios impressos, tal como referido no capítulo 2.1.2, é cada vez menos utilizado pela sociedade atual (Mishra & Kumar, 2019), sendo substituído pelas plataformas digitais. Assim, é importante notar que a FAP deve redirecionar cada vez mais a sua atenção para o e-recrutamento.

Neste seguimento, visto que o e-recrutamento se tem evidenciado como uma técnica e ferramenta eficaz e eficiente que promove a eficiência e rapidez no processo de recrutamento (Hosain et al., 2020), é importante desenvolver uma estratégia sólida neste âmbito. Ademais, é de notar que o e-recrutamento, ou a publicitação da organização enquanto entidade empregadora através das redes sociais, é uma forma sublime de cativar o público-alvo pois as decisões de carácter profissional são usualmente tomadas entre os 14 e 15 anos (Bragança & Santos, 2018) e a atual geração (geração Z) tende a utilizar as redes sociais de forma diária e, inclusive, para efeitos de procura académica e profissional (Karacsony, Izsák & Vasa, 2020). Contudo, a FAP apesar de atualmente utilizar o site do CRFA para receber candidaturas e esclarecer eventuais dúvidas relativas ao processo de recrutamento e às especialidades, e utilizar as redes sociais para publicitar as vagas, este site encontra-se um pouco labiríntico, dificultando o acesso à informação que os candidatos procuram, e existem páginas distintas nas redes sociais: a página do CRFA e a página oficial da FAP. Neste sentido, e atendendo para o facto de que é necessário uma organização estruturada dos recursos, competências e processos digitais por forma a planear e organizar as práticas nas redes sociais (Muninger, Hammedi & Mahr, 2019), e que as características das páginas de uma organização, tais como a facilidade de navegação, as características do design e a informação publicada, assumem uma influência significativa nos candidatos (Bragança & Santos, 2018), seria pertinente desenvolver uma estratégia de comunicação comum a toda a organização, visto que a diferenciação de redes sociais e, conseqüentemente, da comunicação, para além de transparecer desorganização, revela também falta de união dentro da mesma organização. Neste seguimento, Bragança e Santos (2018) referem que deve ser implementada uma uniformização do conteúdo informativo partilhado online por forma a existir uma consistência e congruência durante a pesquisa. Para além disso, seria pertinente informar os potenciais candidatos sobre as vagas abertas de uma forma mais clara e adaptada ao contexto não-militar, assim como criar vagas nos principais sites de emprego, por forma a atrair indivíduos que não têm conhecimento da FAP,

visto que, de acordo com Bragança e Santos (2018), 34,2% das pessoas entrevistadas referiram que tomaram conhecimento da FAP através da Internet.

No que diz respeito à participação em feiras de emprego e eventos universitários, Branco e Santos (2018) destacam a iniciativa por parte da FAP no desenvolvimento e participação deste tipo de eventos. Aliás, tendo em consideração que os jovens tendem a definir as suas escolhas profissionais futuras durante o 3º ciclo, isto é, durante o 7º, 8º e 9º anos, é importante estar presente durante este período. Assim, e de acordo com Branco e Santos (2018), é oportuno desenvolver uma campanha de divulgação da FAP e da profissão militar que atue essencialmente nas escolas, junto dos jovens. Os mesmos autores referem ainda que, por forma a despertar o interesse pelo meio militar, seria relevante desenvolver atividades com uma duração mais longa, como um fim de semana ou um estágio, onde os jovens pudessem vivenciar um pouco o quotidiano de um militar (Branco & Santos, 2018).

No que toca ao Dia da Defesa Nacional, atualmente este é apenas utilizado como forma de inteirar a população portuguesa, essencialmente jovens, sobre o meio militar. Tendo em consideração que este evento é de cariz obrigatório a todos os jovens portugueses com idade superior a 18 anos e que, anualmente, entre 100.000 a 140.000 jovens portugueses participam neste evento, seria relevante utilizá-lo como meio de promoção do recrutamento das Forças Armadas (Santos & Coelho, 2018b), informando os candidatos sobre os diversos concursos e especialidades abertas e esclarecendo eventuais dúvidas relativas a este tópico. Ademais, seria igualmente pertinente mostrar um pouco mais do quotidiano dos militares, aquando do Dia da Defesa Nacional, com o intuito de adequar expectativas pois, de acordo com Bragança e Santos (2018), é essencial transmitir uma imagem atrativa e credível das Forças Armadas juntos dos seus públicos-alvos, de uma forma transparente, onde sejam projetadas as verdadeiras exigências e condições de trabalho. Para além disso, os mesmos autores sublinham a importância da satisfação organizacional para a promoção da organização, na medida em que, “o principal divulgador do serviço militar é o próprio militar” (Bragança & Santos, 2018).

Ademais, é de realçar que, segundo o estudo de Oliveira e Martins (2018), o desconhecimento sobre as Forças Armadas enquanto entidades empregadoras, origina

falta de candidaturas provocadas por desconhecimento. Assim, é necessário dar a conhecer cada vez mais a vida militar, informando e clarificando os jovens.

No que respeita aos tipos de recrutamento utilizados pela FAP, é possível verificar que esta utiliza essencialmente o recrutamento de cariz externo, pois pretende contratar especialmente jovens, no entanto acredito que seria interesse também adotar mais o recrutamento interno, visto que apenas uma mínima percentagem dos militares consegue entrar nos quadros permanentes (Cunha & Costa, 2018). Este tipo de recrutamento, para além de ser menos dispendioso, acaba por ser uma ferramenta motivacional para os militares. Seria igualmente pertinente adotar um regime de recomendações, isto é, recompensar (a nível monetário ou com benefícios) quando os militares recomendam um amigo ou familiar que acaba por ingressar na FAP, visto que a principal fonte de recrutamento são as recomendações de familiares e amigos, segundo um estudo realizado pelo CRFA.

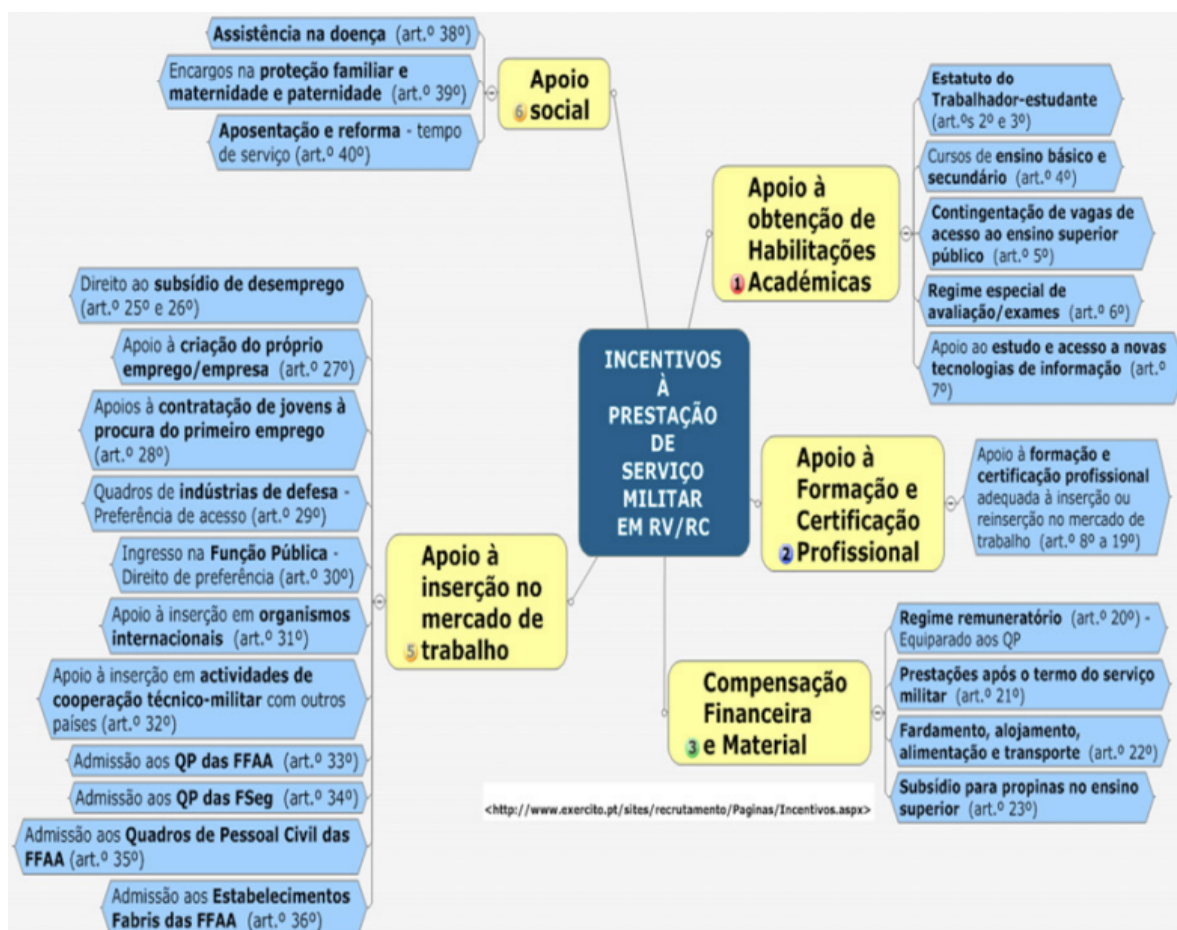
Posteriormente, após o candidato realizar a sua candidatura, a qual pode ser online ou física, esta é analisada pelo departamento de gestão de candidaturas. Nesta candidatura constam os dados biográficos e pessoais do candidato, tais como o nome, a idade, o género, a altura, o nome dos pais, entre outros, e os dados académicos. Todavia, é de salientar que a candidatura realizada online encontra-se igualmente labiríntica, na medida em que a população que não tem informação suficiente sobre o meio militar, é incapaz de selecionar de uma forma informada o tipo de concurso e especialidade pretendida. Assim, mais uma vez, seria pertinente informar e desconstruir as oportunidades. Durante esta fase, o departamento de gestão de candidaturas realiza uma triagem inicial com os dados fornecidos, por forma a identificar a validade das candidaturas, essencialmente se os diplomas académicos se encontram dentro dos parâmetros necessários e, posteriormente, criar e organizar os candidatos pelos mapas. É também necessário nesta fase validar a disponibilidade do candidato para comparecer nos dias estipulados. É de notar que, durante o presente estágio, verifiquei que alguns candidatos, no decorrer das provas, não tinham um conhecimento real sobre a FAP e o meio militar e, por esse motivo, acabavam por desistir, pois não estavam alinhados aos valores militares. Assim, para além do candidato perder o seu tempo, utilizando por exemplo dias de férias do seu atual emprego, a FAP também perde a nível monetário, visto que esta instituição cobre as despesas que os candidatos têm com transportes,

alojamento e alimentação. Uma possível solução para colmatar este tema, seria a realização de uma conversa breve com o candidato, ou por uma plataforma online ou por chamada telefónica, percebendo quais as suas motivações, explicando os valores militares e esclarecendo eventuais dúvidas. Branco e Santos (2018), após uma análise SWOT, sugerem, neste seguimento, o incremento do uso das novas tecnologias, essencialmente portais informáticos e redes sociais, para informar e capacitar os jovens acerca do meio militar. Para além disso, é importante também realçar que o sistema informático utilizado pelos militares se encontra bastante ultrapassado, na medida em que a maior parte das tarefas são manuais, ao invés de automatizadas, como seria de esperar. Um exemplo disto é o facto de as senhas para os candidatos poderem aceder à sua candidatura serem enviadas manualmente pelos militares do departamento de gestão de candidaturas. Para além disso, estes militares também têm de rever e corrigir toda a informação que é passada do sistema Plus para o SIAGFA, visto que existem muitas falhas durante esta transição. Este sistema informático obsoleto acaba por desperdiçar tempo e recursos à FAP.

Aquando do fim do contrato, o militar pode concorrer para os Quadros Permanentes e ficar efetivo, ou sair e voltar para o mercado de trabalho. No que concerne ao concurso para os Quadros Permanentes, é possível verificar um decréscimo cada vez mais acentuado de candidaturas (Oliveira & Martins, 2018), apesar de que, quando questionados sobre a sua intenção de ingressar ou não nos Quadros Permanentes no estudo de Batista e Ribeiro (2018), 64% dos inquiridos demonstram ter essa intenção, sendo que 66% destes são Praças. Para além disso, 75% dos inquiridos refere que o Regime de Contrato na FAP devia ser prolongado. Destes 71%, 51% mencionou ainda que devia ser prolongado para 20 anos de contrato (Batista & Ribeiro, 2018). Santos e Coelho (2018b) referem, neste seguimento, que a carreira militar está construída para ter uma duração máxima de 7 anos, ou seja, o militar pode começar o seu trajeto em regime de voluntariado por um período de 12 meses, e posteriormente integrar o regime de contrato onde pode estar no mínimo 2 anos e no máximo 6 anos. É importante notar também que os militares na categoria de Praças não se podem candidatar para os Quadros Permanentes, pois não existe a categoria de Praças neste tipo de contrato. Neste seguimento, e de acordo com o estudo realizado por Oliveira e Martins (2018), cerca de 70% dos militares na categoria de Praças consideram que a existência de um Quadro Permanente de Praças seria um incentivo para estes se

manterem nas fileiras. Assim, é necessário criar incentivos e condições para elevar o número de candidaturas aos Quadros Permanentes, assim como desenvolver uma categoria de Praças neste tipo de contrato.

Caso o militar pretenda sair da FAP e ingressar para o mercado de trabalho, este apresenta uma série de incentivos neste sentido, tal como pode ser observado na figura 3. O apoio à obtenção de habilitações académicas e o apoio à formação e certificação profissional pretende formar os militares através da formação em si e da certificação profissional. A compensação financeira e material é constituída por um conjunto de apoios que, tal como o próprio nome indica, de carácter financeiro e material. No que concerne ao apoio à inserção no mercado de trabalho, este pretende dar apoio a militares e ex-militares, criando condições para a sua reinserção no mercado de trabalho aquando do término de contrato. O apoio social pretende apoiar os militares sobretudo com questões de proteção familiar (Cunha & Costa, 2018). Contudo, é de realçar que, segundo Branco e Santos (2018), a redução dos incentivos pode ter sido uma das causas do insucesso no recrutamento. A UNIVA, presente dentro do departamento de Ação Social do Departamento de Apoio aos Militares Fora da Efetividade de Serviço, é a responsável por informar os militares e ex-militares sobre estes incentivos. No entanto, visto que este departamento é apenas constituído por 2 indivíduos (1 militar na categoria de Oficial e 1 civil), não têm tempo e recursos suficientes para promover esta questão a toda a FAP. Para além disso, segundo Santos e colaboradores (2018), não existem mecanismos efetivos de inserção no mercado de trabalho, existindo uma preocupação cada vez mais acentuada com as questões de reinserção socioprofissional (Santos, 2015). Por forma a colmatar esta conjuntura, e tendo por base a opinião de Branco e Santos (2018), é necessário, neste seguimento, adotar medidas que visem a melhoria dos incentivos, tanto visando a reinserção dos militares no mercado de trabalho, como a retenção.



Aquando da prestação das provas físicas, psíquicas e médicas, os candidatos apresentam-se em Lisboa, no CRFA, durante cerca de 3 a 4 dias úteis. Estes candidatos vêm de todo o país, incluindo ilhas. É de notar que a FAP é responsável pelo pagamento do transporte dos candidatos, incluindo voos, mesmo quando estes não passam nas provas. Durante este período, são realizados vários briefings com o intuito de explicar a sequência e o motivo das provas e também os concursos e especialidades abertos, detalhando as funções, questões monetárias e benefícios. Durante este período observei diversas oscilações de escolha de especialidades e também de concursos, o que originava alguma confusão no tratamento dos processos de cada candidato. Neste sentido, acredito que estas oscilações se devem a uma falta de informação inicial sobre as funções a desempenhar, assim como sobre os concursos em si.

Após a prestação das provas, os candidatos que ficam aptos e que conseguem um lugar na vaga pretendida, têm de ligar para o CRFA para confirmar a sua intenção de ficar com a vaga. Visto que são centenas de candidatos e que apenas têm cerca de 2 a

3 dias para confirmar esta intenção, todos os militares que pertencem ao CRFA estão focados neste tema durante esse período. Por forma a poupar recursos e tempo, este processo pode ser automatizado através do site do CRFA, criando, por exemplo, uma página, dentro da página do candidato, com um botão de confirmação. Durante esta fase, são informados acerca da recruta, essencialmente itens que é necessário levar, esclarecendo também eventuais dúvidas relativas a este tópico. Esta informação poderia estar de igual forma presente no site do CRFA, seguido dos contactos destinados ao esclarecimento de dúvidas.

Com o intuito de ter uma contribuição positiva para o processo de recrutamento da FAP e tendo em consideração que esta organização, apresentando 70 anos de história, possui um processo de recrutamento altamente enraizado e difícil de ser redefinido em apenas 6 meses de estágio, decidi realizar uma estratégia de *Employer Branding*, com metas e objetivos, por forma a definir um caminho, com a finalidade de tornar a FAP uma organização mais atrativa, tanto para os jovens portugueses, como para os próprios militares. Neste sentido, e visto que as Forças Armadas apresentam uma estratégia semelhante intitulada de “Plano de Ação para a Profissionalização” realizada em 2019, decidi adaptá-la para a conjuntura da FAP, pois cada Ramo apresenta as suas especificações. Esta estratégia está dividida em 3 eixos estratégicos: recrutar, reter e reinserir. Considerei pertinente fazer referência a estes três eixos, pois o processo de recrutamento não está presente apenas no início do percurso do candidato na organização, mas também no durante e no após. Santos e colaboradores (2018) referem, nesta ordem de ideias, que estes três fatores estão interligados, e que é fundamental, para além de recrutar indivíduos motivados e talentosos, ter sempre em consideração as suas condições de trabalho e realizar uma transição bem-sucedida deste para a vida ativa. Nesta continuidade, e por forma a analisar as dinâmicas sociais que possibilitam o entendimento da predisposição por parte dos jovens portugueses para ingressar na FAP, os procedimentos de comunicação e informação relativos ao recrutamento, as condições da prestação do serviço militar, e as características da transição para o mercado de trabalho aquando o término de contrato, é fundamental atender para os padrões de recrutamento e retenção, assim como para as dificuldades existentes (Santos et al., 2018). Para além disso, é necessário ter também em consideração que quando um colaborador sai da organização, este leva consigo valores e conhecimentos que a empresa não quer perder, e que o custo para substituir este

colaborador é elevado (Singh, 2019). Assim, deve existir uma preocupação com o bem-estar dos colaboradores, por forma a satisfazer as suas necessidades (tanto higiénicas, como motivacionais), por forma a que estes promovam a FAP junto da sua rede, como uma boa organização para trabalhar, mesmo depois de saírem da mesma.

CONCLUSÃO

Desde cedo estive envolvida no meio militar devido a questões familiares, desenvolvendo, por conseguinte, um gosto e curiosidade relativamente a este setor. Esta curiosidade, aliada ao interesse que possuo pela área do recrutamento, despertou uma vontade de perceber como é organizado o recrutamento na FAP. Para além disso, visto que a FAP é uma instituição de cariz público, considerei interessante analisar os métodos adotados, uma vez que são distintos dos empregues nas instituições privadas. A principal finalidade do presente estágio passou tanto pela compreensão e resolução dos obstáculos que estão por detrás da escassez de novas candidaturas, como pelo auxílio na modernização dos processos de recrutamento, adaptando-os ao contexto externo.

Neste sentido, e atendendo para o objetivo definido inicialmente na proposta de estágio: “Contribuir para a melhoria do processo de recrutamento, por forma a aumentar o número de candidatos”, assim como para o facto de a FAP ser uma instituição de cariz público com funções de grande responsabilidade, o qual restringiu a minha intervenção, acredito que este tenha sido, em certa parte, cumprindo.

Por forma a alcançar a primeira meta referida na proposta de estágio: “Identificar causas que estejam na origem da falta de candidatos”, realizei um questionário à população portuguesa. Este, aliado à experiência que tive aquando do estágio, permitiu concluir que a carência de candidatos se deve à pouca atratividade da empresa, sobretudo pela visão de falta de progressão de carreira, à pouca informação disponível relativamente às funções a desempenhar pelos militares e à pouca publicidade realizada relativa pela FAP enquanto entidade empregadora.

Posteriormente, e com o intuito de colmatar esta dificuldade, decidi adaptar a estratégia de EB utilizada pelas Forças Armadas para o universo da FAP, tendo sempre em consideração as especificidades da nova geração. Deste modo, considero que o presente estágio foi positivo, na medida em que, para além de ter sido capaz de contribuir positivamente para a organização, este me auxiliou a desenvolver e consolidar conhecimentos previamente apreendidos durante a componente letiva do mestrado, sobretudo no que toca ao recrutamento e ao EB. Contudo, devo referir que, tendo mais uma vez em consideração que a FAP se constitui como uma entidade

pública e de grande responsabilidade, as funções desempenhadas ficaram um pouco aquém do esperado, pois a minha contribuição foi essencialmente de cariz teórico.

Denoto que, para além do presente estágio, o mestrado foi bastante positivo, na medida em que foram abordadas diversas temáticas de uma forma mais prática, mesmo considerando a pandemia COVID-19 e a necessidade de realizar as aulas em plataformas online. Realço também a contribuição da disciplina “Recrutamento e Seleção” para o presente trabalho, a qual me introduziu o tema do recrutamento, assim como das disciplinas “Estratégia e Competitividade” e “Gestão e Desenvolvimento de Talentos”, as quais me despertaram o interesse pela componente do *Employer Branding*. Destaco ainda a importância da disciplina “Direito das Relações de Trabalho” para a leitura e compreensão de legislação.

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), 46–52. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.03.005>
- Adaoma, C. S., & Onuoha, B. C. (2022). Recruitment Methods and Employee Performance in Public Institutions in Rivers State. *Research Journal of Management Practice*, 2(1), 2782–7674.
- Ariyanto, R., & Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(2), 113–125. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v1i2.728>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baum, M., & Kabst, R. (2014). The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378. <https://doi.org/10.1002/hrm.21571>
- Batista, M. & Ribeiro, R. (2018). *Estudo 7- Carreira Militar- Motivações e Expectativas dos Militares do Regime de Contrato na Força Aérea*. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 289-316.

- Bissola, R., & Imperatori, B. (2013). Recruiting generations through social media: Insights from the Italian labor market. *Advanced Series in Management*, 12, 59–81. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012007](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012007)
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Branco, A. & Santos, N. (2018). *Estudo 3- Predisposição para o Ingresso nas Forças Armadas: Um Estudo sobre Ações de Recrutamento Dirigido*. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 105-156.
- Breaugh, J. A. (2009). The use of biodata for employee selection: Past research and future directions. *Human Resource Management Review*, 19(3), 219–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.02.003>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Breil, S. M., Lievens, F., Forthmann, B., & Back, M. D. (2022). Interpersonal behavior in assessment center role-play exercises: Investigating structure, consistency, and effectiveness. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12507>
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção: Da Teoria à Prática*. Editora RH.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Charles, B., & Florah, O. (2021). A Critical Review of Literature on Employment Selection Tests. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(03), 451–469. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93029>
- Coelho, A., Reis, C., Borlinhas, V., Carreiras, H., Cardoso, A., Rodrigues, J., Tinoco, A., Reis, C., Vultos, D., Capela, M., Nogueira, J., & Nunes, P. (2019). *Militares RV/RC: Características e Perceções*.

- Cunha, F. & Costa, P. (2018). *Estudo 5- O Quadro de Incentivos à Prestação do Serviço Militar como Estímulo ao Recrutamento e Retenção*. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 193-237.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21(1), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Força Aérea (2021a). Força Aérea Portuguesa. Retrieved May 31, 2021, from *Emfa.pt* website: https://www.emfa.pt/p-181-missao_visao
- Força Aérea (2021b). Força Aérea Portuguesa. Retrieved June 2, 2021, from *Emfa.pt* website: <https://www.emfa.pt/unidade-50-centro-de-recrutamento-da-forcaarea>
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Freire, M. N., & Castro, L. N. (2021). e-Recruitment recommender systems: a systematic review. *Knowledge and Information Systems*, 63(1), 1–20. <https://doi.org/10.1007/s10115-020-01522-8>
- Gamage, A. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1).
- Giordano, C., Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2020). Integrity Testing and Counterproductive Work Behavior. In *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 539–544). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119547181.ch354>
- Goerke, P., & Maier, J. (2022). Analysis of a situational judgment test for teamwork as a preselection tool for an assessment center: A construct-based approach.

International Journal of Selection and Assessment, 30(3), 456–464.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12391>

- Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., & Capasso, F. (2012). *Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions*. Education and Culture DG Lifelong Learning Programme, European Union.
- Hillebrandt, I., Ivens, B. (2013). Scale Development in Employer Branding. In: Baumgarth, C., Boltz, DM. (eds) *Impulse für die Markenpraxis und Markenforschung*. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00427-9_4
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>
- Hosain, S., Arefin, M., & Hossin, A. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 51–62. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v16i430248>
- Kamran, A., Dawood, J., & Hilal, S. (2015). Analysis of the recruitment and selection process. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 362, 1357–1375. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_114
- Karacsony, P., Izsák, T., & Vasa, L. (2020). Attitudes of Z generations to job searching through social media. *Economics and Sociology*, 13(4), 227-240. doi:10.14254/2071-789X.2020/13-4/14
- Karim, M., & Latif, W. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *Journal of Business and Social Sciences Research*. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Karimi, A., Teimouri, H., Shahin, A., & Barzoki, A. S. (2018). Competency-based recruitment and managerial succession. *Human Systems Management*, 37, 411–423. <https://doi.org/10.3233/HSM-17184>
- Khalid, S., & Tariq, S. (2015). Impact of Employer Brand on Selection and Recruitment Process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2).

- Lei nº 174/99 de 21 de setembro (1999). In *Diário da República*.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2019). *SAGE Handbook of Human Resource Management*. 123-150. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research
- Minifie, J., Bell, J., & Zhang, Y. (2018). Recruiting at Campus Job Fairs: Matching Candidate to Individual Industry Requirements. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 18, 33–46. <https://doi.org/10.21818/jbam.18.1.3>
- Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 125–136. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2017-0106>
- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., & Au-Yong-oliveira, M. (2020). Employer branding applied to smes: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information (Switzerland)*, 11(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/info11120574>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Muninger, M. I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>
- Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 20(3), 351–359.
- Nikolaou, I., Georgiou, K., Bauer, T. N., & Truxillo, D. M. (2019). *Applicant reactions in employee recruitment and selection: The role of technology*. The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior (pp. 100–130). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.006>
- Oliveira, B. & Martins, N. (2018). *Estudo 11- Quadros Permanentes de Praças. O caso da Força Aérea Portuguesa*. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em*

- Transformação. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 441-470.
- Otoo, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, ESJ, 14(13), 199. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199>
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Priberam Informática, S.A. (2021). jurista. Dicionário Priberam. <https://dicionario.priberam.org/jurista>
- Redman, T., & Mathews, B. P. (1992). Advertising for Effective Managerial Recruitment. *Journal of General Management*, 18(2), 29–44. <https://doi.org/10.1177/030630709201800203>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2018). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305–318. <https://doi.org/10.1002/hrm.20026>
- Salgado, J. F. (2017). Using ability tests in selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 115–150). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch7>
- Santos, L. (2015). Reflexões decorrentes da prestação do serviço militar em regime de contrato nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva funcional e perspetiva

social e de cidadania. *Revista de Ciências Militares*, III(1).
<http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>

- Santos, L. & Coelho, M. (2018a). The military contract service model of the Portuguese armed forces. Critical review and intervention measures. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 94, 195–207.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-78605-6_16
- Santos, L. & Coelho, M. (2018b). *Estudo 1- Evolução do Modelo de Prestação de Serviço Militar nas Forças Armadas Portuguesas em Regime de Contrato. Análise Crítica e Reflexões*. In: L. Santos, M. Sarmiento e C. Fachada. (Coords.). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar, pp. 53-103.
- Santos, L. & Coelho, M. (2019). Cooperação entre serviços de saúde militar e saúde pública no contexto do regulamento sanitário internacional. *Revista de Ciências Militares*, VII(1), 137-168. Retirado de <https://cidium.iium.pt/site/index.php/pt/publicacoes/as-colecoes>
- Santos, L., Sarmiento, M. e Fachada, C. (Coords.) (2018). *Prestação de Serviço Militar em Regime de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas. Dificuldades e Desafios num Contexto em Transformação*. Coleção “ARES”, 22. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Shafique, O. (2012). Recruitment in the 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2).
<http://ssrn.com/abstract=2325900ijcbr.webs.com>
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrsrst195463>

- Smythe, S., Grotlüschen, A., & Buddeberg, K. (2021). The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the Education of Adults*, 53(1), 4–22. <https://doi.org/10.1080/02660830.2020.1855870>
- Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of employees assumptions of the risk model. *Risks*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/risks9030055>
- Sullivan, J. (2004). “Eight Elements of a Successful Employment Brand”, ER Daily, 23 February, available online at: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Suseno, Y., & Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205–229. <https://doi.org/10.1080/13602381.2017.1287830>
- Taylor, M., & Collins, C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 304–334. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568/>
- Wiersma, U. J., & Kappe, R. (2017). Selecting for extroversion but rewarding for conscientiousness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 314–323. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1266340>
- Woo, R. & Roy, S. (2019). What will recruitment look like in five years and what will be different from today? Retrieved from Cornell University, ILR School site: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/216>
- Yakubovich, V., & Lup, D. (2006). Stages of the recruitment process and the referrer’s performance effect. *Organization Science*, 17(6), 710–723. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0214>
- Zwardoń-Kuchciak, O., & Lipińska-Grobelny, A. (2020). Personnel selection methods and the employee’s labour market. *Organization & Management Scientific Quartely*, 2020(49). <https://doi.org/10.29119/1899-6116.2020.49.10>

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Apresentação da UNIVA.

FORÇA AÉREA
CENTRO DE RECRUTAMENTO | UNIDADE DE INSERÇÃO NA VIDA ATIVA (UNIVA)

**UNIDADE DE INSERÇÃO NA
VIDA ATIVA
(UNIVA)**

✉ crfa_univa@emfa.pt | 📞 211 594 132 | 📠 518404



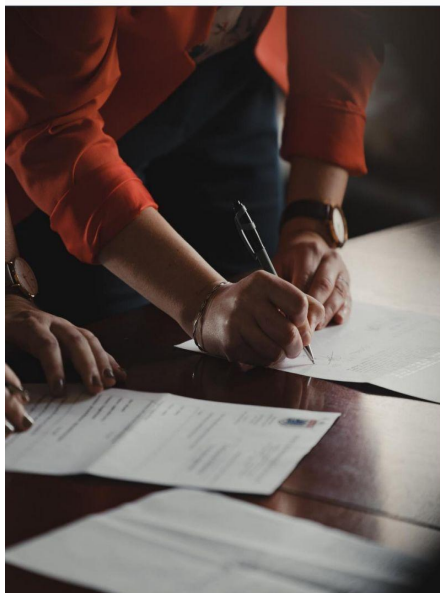
FORÇA AÉREA
CENTRO DE RECRUTAMENTO | UNIDADE DE INSERÇÃO NA VIDA ATIVA (UNIVA)



Índice

1	Enquadramento Legal	6	Intervenientes do Processo
2	UNIVA <i>Missão</i>	7	Processo Administrativo
3	UNIVA <i>A quem se destina?</i>	3	Compromisso <i>Pessoal Inscrito</i>
4	UNIVA <i>Procedimentos</i>	8	Compromisso <i>UNIVA</i>
5	UNIVA <i>Finalidade</i>	9	Contactos

02



Enquadramento legal

Decreto-lei nº 76/2018 de 11 de outubro

↪ **Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar** nos Diferentes Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado

Benefícios que visam apoiar os militares na inserção no mercado de trabalho, após a sua passagem à disponibilidade. ↪



<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/76/2018/10/11/p/dre/pt/html>

03



UNIVA | Missão

1

Projeto que une o **indivíduo** e as **entidades empregadoras** e outras áreas de relevo no mercado de trabalho, com o intuito de amenizar as dificuldades que os ex-militares costumam sentir aquando da **inserção da vida ativa** e, por sua vez, incentivar a **empregabilidade**.

2

Colabora com **empresas especializadas** no **recrutamento e seleção**, as quais fornecem informação curricular dos militares inscritos na UNIVA às entidades empregadoras.

3

A UNIVA pratica ações de **informação e sensibilização** para todos os militares em regime de contrato, com o intuito de informar sobre a **integração profissional**, os **incentivos** e as **perspetivas futuras**, em simultâneo com o CIOFE e com o GAS de todas as unidades.

04

FORÇA AÉREA

CENTRO DE RECRUTAMENTO | UNIDADE DE INSERÇÃO NA VIDA ATIVA (UNIVA)



UNIVA | A quem se destina?

↪ Militares do Regime de Contrato e do Regime de Voluntariado

ESPECIAL ENFOQUE AOS QUE ESTÃO NO FIM DE CONTRATO

05

FORÇA AÉREA

CENTRO DE RECRUTAMENTO | UNIDADE DE INSERÇÃO NA VIDA ATIVA (UNIVA)



UNIVA | Procedimentos

As entidades empregadoras informam sobre as **ofertas de emprego** disponíveis.

A UNIVA encaminha os militares interessados para o **processo de recrutamento e seleção.**

As empresas de recrutamento e seleção fornecem **informação curricular** dos militares inscritos na UNIVA às **entidades empregadoras.**

Integração na vida ativa.

06



UNIVA | Finalidade

- Apoiar na **inserção no mercado de trabalho dos militares** em Regime de Contrato (RC) em situação de passagem ou na reserva de disponibilidade.
- Garantir a **gestão, celeridade e fiabilidade** da informação a fornecer às empresas de Recrutamento e Seleção.

07



Intervenientes do processo ⁽⁴⁾

- 1** Subunidades de Pessoal
 - Levantamento da relação dos militares que se encontram no **último ano de contrato** e respetivo encaminhamento para o GAS;
 - Constituição do **processo administrativo** dos militares inscritos junto do GAS e respetivo encaminhamento para a UNIVA.
- 2** Gabinete de Ação Social (GAS)
 - **Contactar** todos os militares da respetiva unidade que estão no seu último ano de contrato;
 - **Promover o preenchimento esclarecido** da ficha de inscrição e remetê-la para a subunidade de pessoal;
 - **Divulgar** junto dos militares de RC toda a **informação recebida** da UNIVA e solicitar a realização de ações de sensibilização ou sessões de esclarecimento, sempre que tal se justifique.

08



Intervenientes do processo ⁽⁴⁾

3 UNIVA

- Estabelecer a ligação entre a **FA** e o **CIOFE**;
- Receber os processos administrativos, **atualizando** permanentemente a **base de dados** construída para o efeito;
- **Manter contacto** com as empresas de Recrutamento e Seleção;
- **Acolhimento, informação e apoio** aos militares aderentes ao processo de reinserção.

*Os militares de RC podem ser dispensados até 8h semanais para frequentar *workshops* ou ações de formação.

4 CIOFE

- **Apoiar** os militares e ex-militares em RV/ RC na sua **transição para a vida civil**;
- **Informa** sobre as formas de acesso à **formação escolar e profissional** e realiza **palestras** sobre o Regulamento de Incentivos à Prestação do Serviço Militar;
- **Auxilia e orienta** na escolha de um **projeto pessoal, escolar e profissional**;
- Realiza **workshops** e **ações de formação** de curta duração; *
- **Divulga ofertas de emprego**, tanto do setor privado como público, aos militares e apoia as entidades empregadoras aquando do processo de recrutamento.

09



Processo Administrativo

1

Ficha de inscrição

Preenchida pelos militares com o apoio do GAS.

2

Currículo de Formação do Militar

Elaborado pela subunidade de pessoal, através da informação em registo no SIGAP, bem como de toda a informação relevante do processo individual.

3

Detalhe de funções do militar

Promovido pela subunidade de pessoal consistindo na descrição das atividades e tarefas desenvolvidas no âmbito das funções desempenhadas pelo militar, tanto na colocação atual como nas anteriores.

10



Compromisso

Pessoal Inscrito

- **Informar** a UNIVA da sua situação profissional atual e de toda e qualquer alteração de dados;
- Caso pretenda manter o seu **registo ativo**, deve expressar esse interesse através do envio de um e-mail para **crfa_univa@emfa.pt** . *

*O registo de dados apresenta uma validade de **2 anos**.
Após este período o registo passa a **inativo**.



11



Compromisso

UNIVA

- Garantir a **confidencialidade** no tratamento dos dados. Esta informação apenas será utilizada para fins diretamente relacionados com a inserção do inscrito no mercado de trabalho; *
- Apoiar na redefinição de projeto de carreira e na elaboração de um plano pessoal de emprego, promovendo o **acolhimento** e a **informação profissional**:
 - Atendimento personalizado para diagnóstico individual e avaliação de hipóteses de reinserção;
 - Sessões individuais/ coletivas de orientação da carreira;
 - Recolha e divulgação de ofertas de emprego e de formação.

*De acordo com a legislação da **proteção de dados pessoais**, lei n° 67/98 de 26 de outubro.

12

FORÇA AÉREA

CENTRO DE RECRUTAMENTO | UNIDADE DE INSERÇÃO NA VIDA ATIVA (UNIVA)



Contactos



MORADA



HORÁRIO
DE ATENDIMENTO



CONTACTOS

CENTRO DE RECRUTAMENTO

Secção de Ação Social - UNIVA

Azinhaga dos Ulmeiros,

1649-020- LISBOA

MANHÃ

09h00 às 12h00

TARDE

14h00 às 16h00

REDE EXTERNA:

211 594 132 / 211 594 121

REDE INTERNA:

518404 / 518432

E-MAIL: crfa_univa@emfa.pt

APÊNDICE 2. Estratégia de Employer Branding: Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos.



Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos

2022



Força Aérea Portuguesa

Força Aérea Portuguesa
Plano de Ação de Gestão de
Recursos Humanos
2022

1	Introdução
2	Eixos estratégicos e áreas de intervenção
3	Recrutar: Recursos Humanos
4	Recrutar: Comunicação da FAP
5	Reter: Recursos Humanos
6	Reter: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações
7	Reinsserir: Implementação e funcionamento do Regulamento de Incentivos
8	Conclusão

Sumário

Introdução

Força Aérea Portuguesa | Plano de Ação de
Gestão de Recursos Humanos

A principal missão da Força Aérea Portuguesa é “Participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças.”. Para tal, é crucial atender às necessidades dos recursos humanos, visto que são o pilar da dinâmica organizacional.

Contudo, aquando da publicação da Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99 de 21 de setembro, que estabeleceu o fim da obrigatoriedade do serviço militar, as Forças Armadas sofreram dificuldades graduais ao nível do recrutamento e da retenção dos militares da Força Aérea Portuguesa, os quais são essenciais para a sustentabilidade da organização.

Por forma a alcançar um nível ideal de militares ativos na Força Aérea Portuguesa, é necessário desenvolver medidas que visam tanto a atração e recrutamento de novos militares, como também a retenção dos atuais e a reinserção na vida ativa dos que terminaram o seu contrato.

Introdução

Força Aérea Portuguesa | Plano de Ação de
Gestão de Recursos Humanos

Neste sentido, desenvolveu-se um Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos que abarca estas três áreas (recrutar, reter e reinserir).

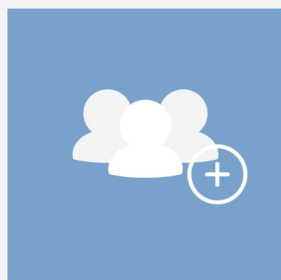
O eixo estratégico “Recrutar” subdivide-se na área dos Recursos Humanos e na área da Comunicação da Força Aérea Portuguesa. Este eixo revela-se como fundamental pois, como existe um elevado número de saídas de cariz obrigatório (término de contrato), é necessário recrutar de forma constante, por forma a fazer face a estas saídas. Para a organização recrutar, é necessário saber atrair os jovens, adaptando a sua comunicação a estes.

O eixo estratégico “Retar” subdivide-se, por sua vez, em duas áreas: Recursos Humanos e Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações. A retenção dos militares no ativo é fundamental, tanto para a diminuição da taxa de turnover, como para a atração de potenciais candidatos, visto que o principal canal de divulgação da FAP é de caráter informal (através do público influenciador).

Por fim, o eixo estratégico “Reinserir” inclui a área da implementação e funcionamento do Regulamento de Incentivos. Este eixo é igualmente pertinente, visto que é importante informar os militares relativamente aos seus benefícios e auxiliá-los na reinserção na vida ativa, elevando desta forma a satisfação organizacional.

Eixos estratégicos e áreas de intervenção

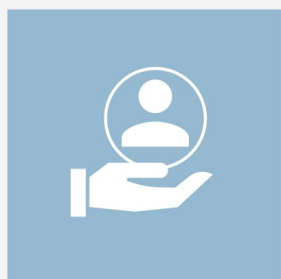
Os três eixos estratégicos (recrutar, reter e reinserir) e as áreas de intervenção têm como objetivo tornar a Força Aérea Portuguesa sustentável, através de um equilíbrio entre a capacidade de gerar candidatos, de manter os efetivos e de potenciar os processos de transição para o mercado de trabalho, após o período de prestação de serviço.



Recrutar

Áreas de Intervenção:

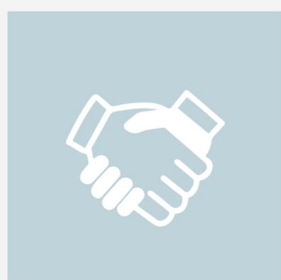
- > Recursos Humanos
- > Comunicação da Força Aérea Portuguesa



Reter

Áreas de Intervenção:

- > Recursos Humanos
- > Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações



Reinserir

Áreas de Intervenção:

- > Implementação e funcionamento do Regulamento de Incentivos

EIXO ESTRATÉGICO A.
RECRUTAR

Área de intervenção: Recursos Humanos

A.1.1.

1. **Medida:** Agilização dos processos associados ao recrutamento e seleção.

Ações	Data de conclusão
1.1. Ajustar o processo de recrutamento às características dos jovens atuais e à evolução das tarefas desempenhadas.	Permanente a partir do 1º semestre de 2024
1.2. Realizar questionários aos candidatos, aquando da prestação de provas, para apurar os seus interesses e expectativas.	No decorrer do ano de 2023
1.3. Promover um recrutamento (concursos) mais assente em áreas funcionais/ especialidades (especificadas em cada concurso).	Permanente a partir do 1º semestre de 2024

Metas:

- Potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado a expectativas e interesses;
- Maior adequação dos parâmetros de seleção às características (comportamentais, morfológicas, etc.) dos jovens atuais;
- Menor perda de candidatos entre a fase de candidatura e a de incorporação: a partir de 2025, diminuir em 10% a taxa de jovens "aptos" que desistem da incorporação.

Indicadores de monitorização:

- Taxa de conversão de candidaturas em número de presentes em provas e em incorporações.

Área de intervenção: Recursos Humanos

A.1.2.

2. Medida: Atenuação do défice entre o efetivo máximo autorizado e efetivo existente.

Ações	Data de conclusão
2.1. Identificar, com rigor, o nº de efetivos necessários (por categoria, modalidade de vínculo e U/E/O) para cumprimento das missões atribuídas.	2º semestre de 2023
2.2. Definir um plano de ajustamento do efetivo real ao necessário, tendo em consideração o fluxo de entradas e saídas.	2º semestre de 2024

Metas:

- Aumentar o efetivo existente, aproximando-o do efetivo autorizado;
- Redução do número de saídas voluntárias motivadas por sobrecarga funcional;
- Adequação do quantitativo de efetivos existente às missões;
- Sustentabilidade na gestão do empenhamento dos militares.

Indicadores de monitorização:

- Plano de ajustamento apresentado;
- Evolução do efetivo da FAP;
- Taxa de retenção.

Área de intervenção: Recursos Humanos

A.1.3.

3. Medida: Proporcionar uma experiência de Serviço Militar ao potencial candidato.

Ações	Data de conclusão
3.1. Implementar projetos-piloto que permitam aos jovens candidatos a possibilidade de experimentar (ter contacto com) a vida militar (instrução de adaptação; recruta por um dia; um dia numa Unidade; etc.) sem qualquer compromisso, promovendo assim uma perceção mais ajustada do SM.	Permanente a partir do 2º semestre de 2023
3.2. Criar ações de experimentação (contacto com a Instituição) para demonstrar o potencial de desenvolvimento de carreira e condições de trabalho na FAP.	Permanente a partir do 1º semestre de 2024
3.3. Desenvolver atividades de experimentação do SM para aplicar no DDN.	Permanente a partir do 1º semestre de 2024

Metas:

- Melhorar a informação prestada aos candidatos;
- Diminuir a taxa de desistências no período inicial;
- Melhorar a imagem da FAP (passar uma imagem mais transparente);
- Reduzir ou eliminar estigmas da FAP.

Indicadores de monitorização:

- Número de iniciativas realizadas;
- Impacto das iniciativas realizadas, avaliado pelos candidatos;
- Taxa de atrição e motivos de desistência durante a fase de prestação de provas ou projetos-piloto;
- Taxa de atrição durante a formação inicial.

Área de intervenção: Recursos Humanos

A.1.4.

4. **Medida:** Revisão de habilitações necessárias para a especialidade de jurista.

Ações	Data de conclusão
4.1. Realizar estudo comparativo sobre as habilitações exigidas por outras instituições (no setor público e no setor privado) e as habilitações exigidas pela FAP, para a função de jurista*.	2º semestre de 2023
4.2. Efetuar alterações a nível das habilitações requeridas para a especialidade de jurista, caso necessário.	2º semestre de 2024

Metas:

- Elevar o número de candidatos para a especialidade de jurista;
- Potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado a expectativas e interesses;
- Elevar o número de militares na especialidade de jurista.

Indicadores de monitorização:

- Número de candidatos para a especialidade de jurista;
- Taxa de atrição durante a fase de seleção.

*Com base no Aviso n.º 2172/2022 de 1 de fevereiro para o Concurso de Formação de Oficiais para o Regime de Contrato

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.1.

1. **Medida:** Desenvolvimento de um Plano de Comunicação Estratégica que promova uma imagem harmonizada da FAP.

Ações	Data de conclusão
1.1. Desenvolver um Plano de Comunicação Estratégica comum a toda a FAP, e que inclua os seguintes públicos-alvo: comunidade local, comunidade escolar, famílias, militares e ex-militares.	2º semestre de 2023
1.2. Promover a partilha dos conteúdos de comunicação nas redes sociais, essencialmente por parte dos militares.	1º semestre de 2023
1.3. Desenvolver ações de informação sobre a profissão militar e a FAP na comunidade escolar.	Permanente a partir do 1º semestre de 2023
1.4. Conceber e desenvolver uma imagem harmonizada e transparente da FAP (assente na diversidade da profissão militar e que desconstrua estereótipos de género).	2º semestre de 2023

Metas:

- Aumento da qualidade e quantidade de informação sobre a FAP;
- Posicionamento da FAP e da profissão militar no universo simbólico dos jovens;
- Melhoria das representações institucionais e profissionais da FAP, reduzindo ou eliminando estigmas associados;
- Aumento da atratividade e competitividade da FAP;
- Aumento do número de candidatas;
- Assegurar que em 2023 há 100 escolas visitadas por equipas de divulgação da FAP;
- Assegurar que em 2023 há 100 workshops online realizados por equipas de divulgação da FAP;

- Assegurar que estes números sofram aumentos ao longo dos anos.

Indicadores de monitorização:

- Estratégia de comunicação apresentada;
- Número total de candidatas;
- Taxa de partilha de conteúdos nas redes sociais;
- Número de ações de informação realizadas;
- Taxa de atrição durante o processo de seleção e o período de formação inicial.

9

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.2.

2. **Medida:** Utilização do Regime de Voluntariado (RV) como plataforma de estágios profissionais.

Ações	Data de conclusão
2.1. Definir as áreas técnicas de implementação de estágios profissionais, utilizando o RV.	1º semestre de 2023
2.2. Elaborar normas procedimentais para a implementação de estágios profissionais na FAP.	1º semestre de 2023
2.3. Implementar os estágios profissionais.	1º semestre de 2024
2.4. Divulgar os estágios profissionais, utilizando as redes sociais e os sites de emprego (por exemplo, LinkedIn, Net Empregos, Sapo Emprego, Indeed, entre outros).	Permanente a partir do 1º semestre de 2024

Metas:

- Alargar o âmbito de aplicação do RV;
- Ter 10 estagiários no final do ano de 2024 e aumentar este número progressivamente;
- Divulgação da FAP junto dos jovens;
- Promoção de uma experiência profissional imersiva em contexto militar;
- Construção da imagem da FAP enquanto entidade promotora da qualificação profissional;
- Ter 30% do volume de estagiários a apresentar candidatura para o RC até 2026;
- Melhoria das representações institucionais e profissionais da FAP, reduzindo ou eliminando estigmas associados.

Indicadores de monitorização:

- Áreas técnicas e normas procedimentais definidas;
- Número de candidatos aos estágios profissionais;
- Número de estágios profissionais realizados;
- Número de ingressos na FAP após a realização do estágio profissional.

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.3.

3. **Medida:** Utilização do Dia da Defesa Nacional como meio de recrutamento.

Ações	Data de conclusão
3.1. Promover o ingresso na FAP, através da apresentação dos seus benefícios e das especialidades disponíveis.	Permanente a partir do 1º semestre de 2023
3.2. Desenvolver atividades onde se possa experimentar o serviço militar.	Permanente a partir do 1º semestre de 2024
3.3. Informar os jovens sobre a importância da Defesa Nacional.	Permanente a partir do 1º semestre de 2024
3.4. Realizar questionários aos jovens para perceber os seus interesses e expectativas.	Permanente a partir do 1º semestre de 2024

Metas:

- Aumentar o número de candidatos;
- Melhorar a informação prestada aos candidatos;
- Posicionamento da FAP e da profissão militar no universo simbólico dos jovens;
- Potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado a expectativas e interesses.

Indicadores de monitorização:

- Número de candidatos.

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.4.

4. **Medida:** Estudar a viabilidade da criação de um campo de férias da Força Aérea Portuguesa.

Ações	Data de conclusão
4.1. Apresentar estudo de viabilidade sobre a criação de um campo de férias da Força Aérea Portuguesa, destinados aos jovens, que contemple, entre outros, os seguintes aspetos: <ul style="list-style-type: none">• Configuração geral;• Razões de natureza funcional e organizacional que a justifiquem;• Estudos sobre as vantagens e desvantagens da criação deste campo de férias;• Apresentação de um pré-programa que contemple a localização, o período e as atividades previstas.	1º semestre de 2025

Metas:

- Aumentar o número de candidatos;
- Reduzir ou eliminar estigmas da FAP;
- Posicionamento da FAP e da profissão militar no universo simbólico dos jovens;
- Aumento da atratividade e competitividade da FAP.

Indicadores de monitorização:

- Apresentação do estudo.

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.5.

5. **Medida:** Melhorar a informação prestada sobre as especialidades durante o processo de recrutamento.

Ações	Data de conclusão
5.1. Realizar análise e descrição de funções.	1º semestre de 2023
5.2. Informar, de forma clara e pormenorizada as funções e os requisitos de cada especialidade, no site do Centro de Recrutamento da Força Aérea e nas redes sociais deste.	Permanente a partir do 2º semestre de 2023
5.3. Informar, de forma clara e pormenorizada as funções e os requisitos de cada especialidade, aquando dos briefings prestados durante o processo de seleção.	Permanente a partir do 1º semestre de 2023

Metas:

- Diminuir o número de trocas de especialidades durante o período de formação inicial;
- Elevar a satisfação organizacional;
- Potenciar uma candidatura/ ingresso mais ajustado a expectativas e interesses;
- Aumento do número de candidatos;
- Fortalecimento do contrato psicológico com a FAP.

Indicadores de monitorização:

- Número total de candidatos;
- Taxa de atrição durante a fase de seleção;
- Número de trocas de especialidades durante o período de formação inicial;
- Taxa de atrição durante o período de formação inicial e complementar.

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.6.

6. **Medida:** Melhorar a divulgação das vagas.

Ações	Data de conclusão
6.1. Utilizar o setor "vagas" do LinkedIn para promover as vagas disponíveis.	Permanente a partir do 1º semestre de 2023
6.2. Publicar os anúncios das vagas nos sites com este fim (Sapo Emprego, Talent Portugal, Indeed, entre outros).	Permanente a partir do 1º semestre de 2023
6.3. Publicar as vagas em concurso por especialidades (áreas profissionais), ao invés de publicar por categoria.	Permanente a partir do 1º semestre de 2023

Metas:

- Aumentar o número de candidatos;
- Aumentar o conhecimento sobre as funções de cada especialidade;
- Diminuir o número de trocas de especialidades durante o período de formação inicial;
- Melhorar as informações prestadas aos potenciais candidatos.

Indicadores de monitorização:

- Número total de candidatos;
- Número de trocas de especialidades durante o período de formação inicial.

Área de intervenção: Comunicação da Força Aérea Portuguesa

A.2.7.

7. **Medida:** Criação de uma App destinada à divulgação e ao recrutamento.

Ações	Data de conclusão
7.1. Desenvolver um projeto de uma aplicação para smartphones, destinada tanto à divulgação, como ao recrutamento, da Força Aérea Portuguesa, onde inclua uma secção para a realização das candidaturas.	1º semestre de 2023
7.2. Colocar em prática o projeto.	1º semestre de 2025

Metas:

- Aumentar o número de candidatos;
- Aumentar o conhecimento sobre as funções de cada especialidade;
- Aumentar a facilidade do processo de candidatura;
- Adaptar o processo de recrutamento à nova geração.

Indicadores de monitorização:

- Apresentação do projeto da aplicação;
- Criação da aplicação;
- Número de candidatos.

EIXO ESTRATÉGICO B.
RETER

Área de intervenção: Recursos Humanos

B.1.1.1.

1. **Medida:** Implementação da figura do gestor de carreira para os militares de RC.

Ações	Data de conclusão
1.1. Definir o perfil profissional e o âmbito de intervenção (em que situações atua, como e quando) do gestor de carreira.	2º semestre de 2023
1.2. Definir um processo de seleção e de formação para o cargo de gestor de carreira.	1º semestre de 2024
1.3. Implementar a figura do gestor de carreira e assegurar o desenvolvimento de planos profissionais de carreira aos militares.	Permanente a partir do 2º semestre de 2024

Metas:

- Redução dos percursos profissionais e/ou formativos casuísticos;
- Incremento de uma filosofia de gestão em que o desempenho de funções está em consonância com a formação proporcionada ao militar;
- Fortalecimento do contrato psicológico com a FAP;
- Aumento da taxa de retenção.

Indicadores de monitorização:

- Figura do gestor de carreira criada e implementada;
- Número de gestores de carreira formados;
- Taxa de turnover.

Área de intervenção: Recursos Humanos

B.1.2.

2. **Medida:** Implementação da figura do psicólogo organizacional nas U/E/O.

Ações	Data de conclusão
2.1. Definir o perfil profissional e o âmbito de intervenção (em que situações atua, como e quando) do psicólogo organizacional.	2º semestre de 2023
2.2. Definir um processo de seleção e de formação para o cargo do psicólogo organizacional.	1º semestre de 2024
2.3. Implementar a figura do psicólogo organizacional e assegurar e auxiliar na manutenção dos níveis de bem-estar e motivação e de coesão dentro das equipas de trabalho.	Permanente a partir do 2º semestre de 2024

Metas:

- Elevar os níveis de bem-estar e motivação dos militares;
- Fortalecimento do contrato psicológico com a FAP;
- Aumento da taxa de retenção.

Indicadores de monitorização:

- Figura do psicólogo organizacional criada e implementada;
- Número de psicólogos organizacionais formados;
- Taxa de turnover;
- Número de psicólogos organizacionais por número de militares.

Área de intervenção: Recursos Humanos

B.1.3.

3. Medida: Produção de conhecimento científico sobre as saídas da FAP.

Ações	Data de conclusão
3.1. Iniciar uma linha de investigação sobre as saídas voluntárias e involuntárias dos militares RV/RC em formação e a prestar serviço efetivo, através do estudo deste fenómeno.	2º semestre de 2023
3.2. Monitorizar o fenómeno de saída voluntária e involuntária, durante a formação e a prestação de serviço efetivo, assim como o impacto de medidas que o afetem.	Permanente a partir do 2º semestre de 2023

Metas:

- Conhecimento científico acionável que permita identificar, em tempo útil, fenómenos normais e extraordinários no fluxo de saídas na FAP;
- Perspetiva longitudinal e comparada acerca do fenómeno das saídas da FAP.

Indicadores de monitorização:

- Relatórios de progresso.

Área de intervenção: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações

B.2.1.

1. **Medida:** Melhoria das condições de alimentação das U/E/O.

Ações	Data de conclusão
1.1. Elaborar um diagnóstico de necessidades e respetivas prioridades.	2º semestre de 2023
1.2. Elaborar um plano de intervenção que, entre outros aspetos, contemple melhorias nos espaços de refeição, nos processos formativos dos militares nas áreas de restauração/alimentação e garanta a adequação das ementas às necessidades nutricionais e à diversidade dos hábitos alimentares dos jovens atuais.	2º semestre de 2023
1.3. Iniciar e desenvolver as iniciativas definidas no plano.	1º semestre de 2024
1.4. Elaborar um diagnóstico para avaliar a possibilidade de tornar o acesso à messe opcional, fornecendo um subsídio de alimentação caso pretenda não usufruir da messe.	2º semestre de 2023

Metas:

- Aumento da satisfação organizacional;
- Aumento da atratividade da FAP;
- Aumento da taxa de retenção;
- Aumento da homogeneidade da alimentação entre as U/E/O (diversidade das ementas, qualidade, preparação,...).

Indicadores de monitorização:

- Grau de satisfação organizacional;
- Apresentação de plano de intervenção;
- Taxa de retenção;
- Número de U/E/O que introduzem mudanças e adaptações na sua oferta de alimentação;
- Apresentação do diagnóstico definido no ponto 1.4.

Área de intervenção: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações

B.2.2.

2. **Medida:** Aumento do número de militares colocados na sua Área Geográfica de Prestação de Serviço Preferencial (AGPSP).

Ações	Data de conclusão
2.1. Fazer um levantamento do número de militares deslocados da AGPSP e respetiva distância entre AGPSP e U/E/O de colocação.	2º semestre de 2023
2.2. Estudar e propor formas alternativas de colocação dos militares no dispositivo territorial das U/E/O (critérios de preferência, incentivos para oferecimento, agilização de trocas diretas, universidade/escola com área de preferência,...).	1º semestre de 2025

Metas:

- Aumento do número de militares colocados na sua AGPSP;
- Redução de custos associados ao pagamento do suplemento de residência;
- Aumento da satisfação organizacional;
- Aumento da atratividade da FAP;
- Aumento da taxa de retenção.

Indicadores de monitorização:

- Levantamento realizado e apresentado;
- Evolução do número de militares colocados na sua AGPSP;
- Grau de satisfação organizacional;
- Taxa de retenção.

Área de intervenção: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações

B.2.3.

3. **Medida:** Valorização da carreira militar em termos remuneratórios.

Ações	Data de conclusão
3.1. Estudar a reorganização da estrutura remuneratória da categoria de Praças, de forma a aferir o impacto da atribuição do nível remuneratório como posição de ingresso.	1º semestre de 2024
3.2. Promover os militares RC à data em que reúnem as necessárias condições para tal.	Permanente
3.3. Promover percursos formativos (e profissionais) diferenciados na categoria de Praças em função das habilitações literárias detidas pelos candidatos.	Permanente a partir do 1º semestre de 2025

Metas:

- Redução da atrição durante o período formativo (turnover inicial);
- Aumento da satisfação organizacional;
- Aumento da atratividade e competitividade da FAP;
- Aumento da taxa de retenção;
- Valorização das qualificações detidas previamente enquanto elemento diferenciador no ingresso na categoria de Praças;
- Aumentar a congruência entre as habilitações de ingresso e a configuração dos cursos de formação.

Indicadores de monitorização:

- Taxa de atrição na formação inicial;
- Grau de satisfação organizacional;
- Taxa de retenção;
- Taxa anual de militares promovidos quando reúnem condições;
- Proposta de reorganização da estrutura remuneratória da categoria de praças;
- Número de ingressos na categoria de Praças diferenciados em função das habilitações literárias.

Área de intervenção: Condições de Trabalho, Apoio e Remunerações

B.2.4.

4. **Medida:** Estudo da viabilidade de adoção do modelo híbrido em especialidades/funções passíveis de serem realizadas de forma remota.

Ações	Data de conclusão
4.1. Apresentar estudo de viabilidade sobre a adoção do modelo híbrido em especialidades/funções passíveis de serem realizadas de forma remota, que contemple, entre outros, os seguintes aspetos: a. Configuração geral; b. Razões de natureza funcional e organizacional que a justifiquem; c. Estudos sobre as vantagens e desvantagens deste modelo; d. Apresentação das especialidades passíveis à adoção deste modelo; e. Alterações legislativas decorrentes.	1º semestre de 2025

Metas:

- Identificar a viabilidade da adoção do modelo híbrido na FAP em determinadas especialidades;
- Elevar satisfação organizacional;
- Aumentar taxa de retenção.

Indicadores de monitorização:

- Apresentação do estudo.

EIXO ESTRATÉGICO B.
REINSERIR

Área de intervenção: Implementação e funcionamento do Regulamento de Incentivos

C.1.1.

1. **Medida:** Promoção da divulgação e do conhecimento do Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar*.

Ações	Data de conclusão
1.1. Produzir instrumentos (multiplataforma) para a divulgação do RIPSM (na ótica do recrutamento, da retenção e do apoio à transição), junto dos vários públicos-alvo (jovens, famílias, militares, empregadores...).	1º semestre de 2023
1.2. Criar um referencial e ministrar formação sobre o RIPSM no âmbito da formação dos QP da FAP (para que estes militares possam promover a sua divulgação e implementação), da rede de tutores e de gestores de carreira.	1º semestre de 2023
1.3. Criar canais (instrumentos) de esclarecimento de dúvidas sobre o RIPSM (FAQs; e-mail para esclarecimentos ...).	1º semestre de 2023

Metas:

- Aumento do conhecimento sobre o RIPSM;
- Incremento das qualificações escolares e profissionais dos militares;
- Aumento da empregabilidade dos militares;
- Aumento da satisfação organizacional;
- Aumento da taxa de retenção.

Indicadores de monitorização:

- Número de ações de divulgação realizadas;
- Número de instrumentos de divulgação;
- Número de visualizações de instrumentos de divulgação.

*Decreto-lei nº 76/2018 de 11 de outubro.

Conclusão

Força Aérea Portuguesa | Plano de Ação de
Gestão de Recursos Humanos

O presente Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos teve como intuito potencializar o recrutamento, a retenção e a reinserção na Força Aérea Portuguesa, através da criação de algumas medidas que atuam nesse sentido.

Foi possível observar através do estudo “Militares RV/RC: Características e Perceções” realizado pela Defesa Nacional em 2019 que a Força Aérea Portuguesa, em comparação com os restantes ramos, se encontra num patamar mais vantajoso a nível da satisfação organizacional. Contudo, as dificuldades a nível do recrutamento e da retenção dos militares permanecem.

Por forma a colmatar estas dificuldades, torna-se imperativo analisar, de forma periódica, as necessidades e a satisfação dos militares e os interesses e expectativas dos potenciais candidatos. Posteriormente, devem ser desenvolvidos planos de ação (ou profissionalização) de forma periódica, com base nos resultados obtidos nesses estudos.

Para colmatar estas dificuldades, deve existir também uma cultura de abertura a novas ideias, assim como um interesse acrescido pelos métodos e técnicas, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, aplicados noutras organizações.