

NÃO CLASSIFICADO

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR – MARINHA

2007/2008



BE/CPOS-M

DOCUMENTO DE TRABALHO

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA.

A MARCA MARINHA: VALOR, POSICIONAMENTO, DIFERENCIAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE NA SOCIEDADE PORTUGUESA

DUARTE MANUEL HENRIQUES DA COSTA

Primeiro-tenente AN

NÃO CLASSIFICADO



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A MARCA MARINHA: VALOR, POSICIONAMENTO,
DIFERENCIAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE NA
SOCIEDADE PORTUGUESA**

DUARTE MANUEL HENRIQUES DA COSTA

Breve Estudo/Área de Administração/CPOS-M

LISBOA, 2008



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A MARCA MARINHA: VALOR, POSICIONAMENTO,
DIFERENCIAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE NA
SOCIEDADE PORTUGUESA**

DUARTE MANUEL HENRIQUES DA COSTA

Breve Estudo/Área de Administração/CPOS-M

Orientador:

Capitão-de-fragata Martins da Cruz

LISBOA, 2008

AGRADECIMENTOS

Ao Capitão-de-Fragata Martins da Cruz, meu orientador, pelas sugestões apresentadas ao longo do trabalho.

Ao Tenente-coronel Santos Borlinhas, Director do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas do Ministério da Defesa Nacional, pela entrevista concedida em 19 de Março de 2008, com vista a obter informação sobre a relação do MDN com a Marinha, na divulgação da sua imagem.

Ao Capitão-de-fragata Maurício Barbosa, Porta-voz e Relações Públicas do Gabinete do Chefe do Estado-maior da Armada, pela entrevista concedida em 2 de Abril de 2008, com vista à percepção do trabalho executado por aquele Gabinete relativamente à divulgação da imagem da Marinha.

Ao Capitão-tenente Lourenço Afonso pela prestimosa colaboração na análise estatística dos questionários constantes do Apêndice I.

À Segundo-tenente Maria Martins, Gabinete do Chefe do Estado-maior da Armada, pelos esclarecimentos prestados relativamente ao Plano de Comunicação da Marinha e demais informação relativa à divulgação da imagem da Marinha.

Aos Capitães de Porto que tiveram a amabilidade de colaborar comigo respondendo ao questionário constante do Apêndice I.

Aos jornalistas que tiveram a amabilidade de responder ao questionário constante do Apêndice I.

Aos meus camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior pelo incentivo em abordar esta matéria e por se manterem sempre na disposição de me ajudarem no que fosse preciso.

Ao *Recrutement Officier* em Paris pela resposta pronta aos mails enviados, com vista a obter informações sobre a sua forma inovadora de incentivo ao recrutamento.

Finalmente um obrigado muito especial a quem mais sofreu com a minha impaciência: a Ligia e os nossos dois filhos, o Duarte (2 anos) e o Francisco que nasceu há um mês e meio.

INDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iii
INTRODUÇÃO.....	1
I. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO.....	3
1.1 O que é o marketing.....	3
1.2 Marketing institucional.....	4
1.3 O Ministério da Defesa Nacional.....	5
II. REPRESENTATIVIDADE NA SOCIEDADE CIVIL.....	6
2.1 O quadro conjuntural e a motivação para servir.....	6
2.2 A importância do marketing na marinha.....	9
2.3 Operações em tempo de paz.....	11
III. UM CASO DE SUCESSO.....	12
3.1 <i>Second Life</i> e a Marinha francesa.....	12
3.2 Conclusões do questionário.....	13
IV. MENSAGEM A TRANSMITIR.....	14
V. CONCLUSÕES.....	16
ANEXOS.....	18
BIBLIOGRAFIA.....	21

APÊNDICES

RESUMO

A *imagem* de uma organização melhora-se a cada dia que passa, sem esquecer o objectivo principal que é o de passar a nossa mensagem. A *Marinha* terá de olhar para este objectivo como ponto nunca alcançado na perfeição, de modo a conseguir obter um número suficiente de efectivos caminhando para a profissionalização.

Entende-se que o *marketing* é uma ferramenta com bastantes potencialidades, quando bem utilizada, e deve ser-lhe dada especial dedicação no sentido da exclusividade de funções de quem a aplica.

O presente trabalho constitui um contributo para a análise da imagem da Marinha tendo como objectivo a abordagem das formas de comunicação que a Marinha pode utilizar.

ABSTRACT

The *image* of an organization improves itself every day, without forgetting the main objective, which is to pass our message. The *Navy* will have to look to this goal as a point never reached perfection, in order to achieve a sufficient number of staff moving to professionalism.

It is understood that *marketing* is a tool with considerable potential, when well used, and should be given special dedication towards the exclusivity of functions for which it applies.

This work is a contribution to the analysis of the image of the Navy aimed at the approach of forms of communication that the Navy can use.

INTRODUÇÃO

“Nem sempre é dada merecida divulgação e reconhecimento ao contributo das FA’s para o desenvolvimento da sociedade, através da realização de tarefas essenciais para o bem-estar das populações”.

A frase é de S. Ex.a. o Presidente da República Portuguesa e Comandante Supremo das Forças Armadas Portuguesas, Professor Aníbal Cavaco Silva, por ocasião das cerimónias militares do Dia de Portugal em 10 de Junho de 2006, e encerra dois aspectos importantíssimos para a compreensão do que é o produto final das Forças Armadas (FA’s).

Um primeiro aspecto, será o da divulgação das missões em que as FA’s estão envolvidas. Certo será, que poucos daqueles que não estão envolvidos no meio militar, saberão definir quais são as missões para as quais as FA’s estão vocacionadas, para além, claro está, das puramente militares. As FA’s têm também atribuídas missões de interesse público, de apoio directo às populações, no que respeita à satisfação das suas necessidades básicas e de melhoria da sua qualidade de vida, nomeadamente em situações de calamidade pública.

Um segundo aspecto prende-se com o reconhecimento que é devido aos homens e mulheres envolvidos nas missões já mencionadas. As FA’s não são uma organização com objectivos lucrativos, mas pode dizer-se que o reconhecimento do seu trabalho será o seu melhor resultado.

A Marinha, Ramo das FA’s que será abordado neste estudo, tem desenvolvido acções cujo objectivo se prende essencialmente com a garantia da divulgação das suas missões, com a finalidade de conseguir o reconhecimento por parte da sociedade civil, através naturalmente da prestação de um serviço público de notória utilidade e desenvolvido de acordo com padrões de qualidade que suscitem o legítimo reconhecimento por parte da sociedade civil.

Perante este quadro, é objecto deste estudo, a análise do que tem sido, em concreto, a projecção da marca Marinha na sociedade portuguesa e qual o impacto que essa divulgação tem tido na forma como aquela vê a instituição.

Neste âmbito, colocou-se uma questão à qual se procurou responder ao longo do presente estudo: *Estará a Marinha a utilizar os meios mais eficazes para transmitir a sua mensagem?*

Pretende-se dar especial ênfase às formas de comunicação e de marketing que a Marinha pode utilizar, para fazer chegar a sua mensagem à sociedade civil. O impacto desta divulgação poderá, em certa medida, revelar-se mensurável através da análise de indicadores como o aumento do número de candidatos ao ingresso na Marinha e consequentemente o reforço de efectivos.

Focalizando-se a estrutura do trabalho, tratou-se, numa primeira parte, a questão da importância do marketing nas instituições, tenham elas fins lucrativos ou não, contribuindo assim para o sucesso das mesmas. Abordou-se também qual a política que tem sido desenvolvida pelo Ministério da Defesa Nacional (MDN), sob o ponto de vista estratégico, no sentido da divulgação da imagem da instituição “Marinha”.

Numa segunda parte, e já mais debruçados no Ramo Marinha, aprofundou-se como está a ser levada a cabo a divulgação junto da sociedade civil daquilo que são as suas missões e a forma como estão a ser compreendidas, referindo-se essencialmente as efectuadas em tempo de paz.

Ainda numa abordagem à forma como a Marinha se apresenta ao exterior, propôs-se aquela que será a mensagem essencial a transmitir a quem se quer “tocar” para servir no mar.

Como os exemplos são sempre a melhor forma de expressão, ilustrou-se este trabalho com a recente experiência da Marinha francesa que, para cumprir com o objectivo de recrutar 4 mil efectivos no ano em curso, usou um site americano (*Second Life*) para, virtualmente, se dar a conhecer aos mais jovens. O problema é semelhante ao caso português, onde os alistamentos são cada vez em menor número face a um número crescente de passagens à reserva¹.

¹ Cols Bleu, Marine Nationale Action 2007-2008, nr.º 2860, 23 Février 2008 (numero special)

Concluindo, apresenta-se uma súmula de propostas ou medidas que se pretende contribuam para uma melhor divulgação da imagem da Marinha junto da sociedade civil.

I. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

1.1 O QUE É O MARKETING?

Segundo a American Marketing Association (AMA), numa definição de 2005², marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Deste modo, o conceito contemporâneo de marketing, engloba a construção de um satisfatório relacionamento a longo prazo do tipo ganha-ganha no qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam. O marketing surgiu para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para "vender" ideias e programas sociais. As técnicas de marketing são aplicadas em todos os sistemas políticos e em muitos aspectos da vida.

Os conceitos-chave de marketing são: necessidades, vontades (wants) (forma assumida pela necessidade humana quando formada pela cultura e personalidade de cada um), exigências (demands), produtos e serviços (qualquer coisa que possa ser oferecido a um mercado de modo a satisfazer as suas necessidades, vontades e exigências), valor, satisfação e qualidade, trocas, transacções e relações entre entidades e mercados.

O marketing é, hoje, crucial, essencial, desempenhando um papel nuclear para o sucesso de qualquer organização, independentemente da dimensão ou abrangência; sendo praticado, de uma forma intensa, em todo o Mundo. Muitas pessoas associam-no a publicidade ou vendas mas, no entanto, estas são apenas duas das suas muitas funções, e nem sempre as mais importantes. Podemos, então, considerar que a venda ocorre apenas depois do produto ser produzido, enquanto que o marketing começa muito antes de a empresa ter um produto, incluindo a fase de detecção de necessidades e a sua transformação em oportunidades. O marketing continua ao longo da vida do produto,

² Marketing Academics, Published by the American Marketing Association, June 2005, Vol. 2, No. 3

tentando conquistar novos clientes, melhorando o aspecto e performance do produto, aprendendo com os resultados das vendas e com uma performance de gestão repetida.

Podemos assim dizer que num conceito de marketing as organizações só atingem os seus resultados se conseguirem determinar e satisfazer as necessidades dos consumidores, melhor do que os seus concorrentes.

1.2 MARKETING INSTITUCIONAL

Existem várias definições para o marketing, por este ter ficado muito tempo vinculado à grande exposição da propaganda e da venda pessoal. Porém o marketing deve ser considerado no seu sentido mais amplo, como um processo de troca. Richers³ afirma que o marketing se processa através de actividades sistemáticas de uma organização humana orientadas para a pesquisa e realizações de trocas para com o seu meio ambiente, visando objectivos específicos. Essa troca deve ser sistemática, intencional e voltada para uma expectativa de resultados previsíveis, quantificáveis ou não.

As trocas do marketing exercidas por organizações sem fins lucrativos aumentam na promoção de bens intelectuais. Essa evolução do pensamento mercadológico, sendo este o conjunto de técnicas que permite criar ou adaptar produtos, de modo a que eles correspondam às necessidades dos consumidores, nas organizações com e sem fins lucrativos levou à interacção de técnicas e objectivos de marketing nas suas acções específicas, o que resultou na utilização do marketing institucional.

O marketing institucional apenas teve a sua amplitude de funções e conceitos concretizada depois de um longo período de trocas ideológicas entre organizações com e sem fins lucrativos, e de ter havido um desenvolvimento conceptual da consciência mercadológica que era operada pelo marketing empresarial.

Para Rabaça⁴, o marketing institucional é uma modalidade do marketing que engloba uma série de outras, como o marketing cultural, o desportivo, o comunitário, o ecológico, e o seu objectivo é a criação de atitudes favoráveis nos diversos segmentos do público em relação à empresa e à fixação da marca e da imagem corporativa. Alguns mercados, como os da cultura, do desporto, da promoção social e da ecologia, são áreas

³ RICHERS, Raimar, O que é marketing, São Paulo, Editora Brasiliense, 1985.

⁴ RABAÇA, Carlos. Dicionário de comunicação. São Paulo: Ática, 1987.

comuns aos interesses institucionais tanto das organizações com fins lucrativos, como das sem fins lucrativos.

1.3 O MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL

O MDN é o departamento governamental que tem por missão a preparação e execução da política de Defesa Nacional, no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional e das FA's.

Neste âmbito, as orientações que este organismo recebe para a execução da sua actividade situam-se ao nível político, não existindo uma acção directa sobre os três Ramos das FA's relativamente à forma como conduzem o seu marketing, ou uma estratégia definida para aqueles actuarem em determinado sentido. O marketing do MDN desenvolve-se de acordo com as orientações políticas do governo no âmbito da Defesa. Aos Ramos cabe seguir essas orientações no sentido de promover a sua imagem, sendo-lhes possível concretizar tal acção com total liberdade e espírito de iniciativa.

O MDN encontra-se a desenvolver um plano de comunicação que visa o estabelecimento de uma identidade em todo o processo comunicacional, quer no plano interno quer no externo. Neste processo assume especial relevância a imagem, pretendendo-se criar, entre outros elementos, uma identidade para a imagem do MDN, adequando essa imagem a todos os elementos visuais, externos e internos, utilizados no âmbito da Defesa Nacional criando um Manual de Normas Visuais para aplicação a todo o universo da Defesa.

A forma mais rápida de chegar a este Ministério é através da Internet e toda a informação se encontra aí disponível. Outra das tarefas de momento é a melhoria do atendimento ao público, e, nesse sentido, foi inscrito no plano Simplex2008⁵, uma medida para melhorar o atendimento ao público que entre outras visa disponibilizar em todas as plataformas de suporte técnico (Internet e intranet) todo o tipo de formulários existentes de forma transaccional, permitindo assim um acesso muito mais rápido no envio deste tipo de documentação.

⁵ O programa Simplex é uma iniciativa do Governo implementada em 2006, e tem como grande objectivo tornar a Administração mais transparente e facilitar o acesso dos cidadãos e empresas aos serviços públicos.

Concluindo, ao MDN cabe a tarefa de orientar e coordenar os Ramos das FA's nas suas estratégias de marketing. Como órgão de tutela, não é concorrente, as acções de marketing dos Ramos devem potenciar a acção do MDN, nomeadamente, no que concerne às áreas operacionais. Existem áreas específicas onde os Ramos poderão ajudar, criando sinergias que visem não a concorrência mas a complementaridade, por exemplo ao nível do recrutamento, essa complementaridade é tanto mais importante quanto a imagem da Defesa em Portugal se encontra por diversos motivos muito associada à das FA's. A forma como os Ramos executam as suas estratégias de marketing e a sua disponibilidade orçamental para as efectuarem, é um assunto da exclusiva competência dos mesmos face às necessidades identificadas pelos próprios, sendo que, sempre que há melhorias na imagem de um Ramo essa melhoria tem obviamente reflexo na imagem das FA's e da Defesa Nacional. Todos temos a ganhar se todo o processo de estabelecimento de uma estratégia de marketing for devidamente enquadrado e tipificado entre o Ramo que o executa e a tutela que o valida e suporta.

II. REPRESENTATIVIDADE DA “MARCA MARINHA” NA SOCIEDADE CIVIL

2.1 O QUADRO CONJUNTURAL E A MOTIVAÇÃO PARA SERVIR – ABORDAGEM SOCIOLÓGICA

Na sequência da 4ª revisão constitucional, a nova Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de Setembro, veio estabelecer a transição gradual do regime de conscrição para um novo regime de prestação de serviço militar, baseado, em tempo de paz, exclusivamente no voluntariado. As alterações que se impuseram, neste contexto, traduziram-se na introdução de ajustamentos na orgânica do MDN e consequente reorganização da Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM).

No contexto do ambiente político-estratégico, requer-se um sistema que assegure a disponibilidade de recursos humanos qualificados e a capacidade de empenhamento efectivo de forças, não só numa típica perspectiva de defesa militar da república, mas também nas chamadas novas missões, em consonância com os princípios da solidariedade internacional e os objectivos da política externa portuguesa.

Na generalidade dos países, tem-se entendido como modelo mais adequado, não o da conscrição, mas o que se apoia em formas cada vez mais profissionalizadas, recorrendo,

em tempo de paz, a pessoal que se voluntarie para a prestação de serviço por um determinado período de tempo.

Tais alterações no recrutamento militar assentaram num modelo centralizado ao nível do planeamento, direcção e coordenação e descentralizado nos Ramos das FA's na execução do recrutamento normal dos voluntários que é apoiado por um regime de incentivos diversificado e graduado em função do tempo de serviço prestado.

É fundamental apostar num modelo de FA's iminentemente operacional, necessariamente apoiadas por uma componente territorial adequada, mas que deve ser o mais possível racionalizada com recurso à concentração e centralização de serviços e estruturas de formação e ao seu desenvolvimento tecnológico.

Mas como é que se capta a atenção dos jovens para as questões de Nação e Defesa?

O Dia da Defesa Nacional é uma ocasião susceptível de ser potencializada no sentido de sensibilizar os jovens para a temática da Defesa Nacional e divulgar o papel das FA's. Neste dia, cada cidadão é destinatário de uma mensagem que visa informá-lo, entre outros assuntos, sobre a Defesa Nacional, as missões essenciais das FA's, a sua organização e os recursos que lhes estão afectos, as formas de prestação de Serviço Militar e as diferentes possibilidades de escolha para quem queira prestar serviço efectivo.

Será esta forma suficiente para conseguir captar o capital humano necessário ao funcionamento da máquina militar naval?

Segundo o relatório⁶ (2008) da DGPRM, o terceiro desde que o Dia da Defesa Nacional foi implementado, podemos verificar que da população participante neste dia continua a sobressair uma percentagem significativa que abandonou o sistema de ensino com baixos níveis de qualificação. Relativamente a quem se encontra inserido no mercado de trabalho, para além dos baixos níveis de escolaridade que revelam, verificou-se que a grande maioria desempenha uma profissão a tempo inteiro, predominantemente sem vínculos contratuais, ou com vínculos que não ultrapassam um ano de duração e em sectores de actividade como a construção civil, a indústria transformadora, o comércio e a restauração. Verificou-se também que existem desigualdades regionais muito acentuadas em termos de escolaridade da população em estudo, sendo notório o maior protagonismo nas zonas mais urbanizadas e com estruturas escolares mais sólidas, caso de Lisboa/Setúbal e Coimbra.

⁶ Jovens e FA's. Estudo sociológico no âmbito do Dia da Defesa Nacional

Em termos de características do público participante é notório que o público mais escolarizado tende a considerar a Força Aérea como o Ramo mais atractivo, registando o Exército a situação inversa. Relativamente à variação regional desta atractividade foi possível identificar os principais contornos do perfil de influência regional de cada um dos Ramos. A este propósito, há a salientar que a Marinha regista um desequilíbrio mais acentuado, uma vez que os índices de atractividade que obtém em Lisboa são significativamente superiores aos que regista no resto do país e que a Força Aérea e o Exército, apesar de evidenciarem menores desequilíbrios regionais, apresentam menor atractividade na região de Lisboa e Sul do país.

Como complemento da informação relativa ao perfil dos jovens interessados no ingresso em cada um dos Ramos, foi também possível identificar os principais motivos em que assenta a justificação dessa pretensão, bem como a sua diferenciação consoante o Ramo pretendido. Os dados permitiram dar conta que à pretensão de ingresso no Exército estão associados motivos relacionados com a atractividade das características da vida militar, à participação em missões de apoio à paz, ao passo que o ingresso na Marinha e na Força Aérea tem subjacente interesses que indicam a utilização das FA's como meio para atingir outros patamares, sejam eles de ingresso num quadro permanente, sejam de aumento das qualificações.

Por último, relativamente a esta temática, verificou-se que a escolaridade dos jovens apresenta uma influência directa não muito intensa, quando comparada por exemplo com as representações⁷, mas ainda assim significativa e de sentido negativo. Trata-se aliás de um sentido de influência recorrente, uma vez que também se manifesta na apreciação do próprio Dia da Defesa Nacional e seus componentes, bem como na explicação das representações sobre as FA's.

Esta recorrência permite constatar que o grupo de jovens mais escolarizados, não só tende a considerar menos as propostas de emprego apresentadas pelas FA's, mas também a apreciar de forma menos positiva o que estas representam e os eventos que promovem. Trata-se de um dado que se pode considerar incontornável em matéria de definição de estratégias de comunicação por parte das FA's, sejam elas de informação, sensibilização ou de recrutamento.

⁷ Segundo o Relatório “Jovens e FA's. Estudo sociológico no âmbito do Dia da Defesa Nacional”, DGPRM, 2008, estas representações são o significado que as FA's têm para a população participante no Dia da Defesa Nacional

2.2 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NA MARINHA

Actualmente, é amplamente reconhecido que o conceito de marketing está intimamente associado a um processo de troca, no qual se transaccionam bens, serviços ou ideias, tanto em vista à satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores, mediante um determinado valor monetário, social ou de qualquer outro tipo, que estejam dispostos a pagar pela utilidade que lhes for proporcionada. Neste sentido, sendo o marketing entendido como parte indispensável e intrínseca da actividade comercial e do mundo empresarial é, hoje, também, largamente aceite que a sua acção não assume, apenas, este carácter redutor, estendendo-se, igualmente, ao domínio das organizações que não têm, como objectivos, fins meramente lucrativos.

A metodologia do marketing pode, assim, e de um modo geral, com as convenientes adaptações, aplicar-se, também, às organizações e instituições cujos objectivos se concentrem na alteração de comportamentos sociais e na sensibilização das opiniões públicas em seu favor, e das quais, progressivamente, dependem para efeitos da sua própria visibilidade e sobrevivência.

Qualquer organização deve ter em atenção que o processo de interacção que estabelecer com o mercado, a sua credibilidade e imagem assumir-se-ão, sempre, como uma mais valia significativa que condicionará, a adesão daqueles que no mercado de recursos humanos procuram uma oportunidade no mercado de trabalho. Perante esta realidade, não será suficiente para a Marinha a sua eficiência na persecução dos seus objectivos, se não tiver capacidades suficientes para demonstrar e projectar uma imagem prestigiada e credível para a sociedade onde se insere, acerca da sua importância para o País e da utilidade da missão que desempenha.

A natureza daquilo que a Marinha faz e oferece ao País influencia não só a aplicabilidade do marketing, como também, aceita esta, o modo de o fazer. A Marinha oferece ao país um serviço público, que se pode desagregar em três funções principais – militar, diplomática e guarda-costeira – de acordo com a tese de Booth⁸. O marketing tem de reconhecer esta diferenciação das funções, pelos diferentes modos de produção, procura, distribuição e até mesmo as características intrínsecas como serviço, que lhes corresponde.

Num mercado tão competitivo como o actual existem alguns factores que fazem a diferença e que podem tornar um Ramo mais apetecível do que outro. O mercado (essa

⁸ Booth (1977); “Roles Objectives and Tasks: An Inventory of the Functions of Navies”, *Naval War College Review*, pg. 85-87.

figura abstracta e genérica que umas vezes se corporiza na figura de cliente, outras na de consumidor e outras ainda na de utente, consoante o contexto em que se situa a relação “negocial”) é quem eleva o Ramo ao topo. É ele que define os critérios de procura, que define ou redefine necessidades, que desenvolve mecanismos de reconhecimento cognitivo e emocional, por isso percebê-lo, ou pelo menos fazer por isso, é muito importante. Uma das melhores e mais operacionais ferramentas para se ter uma percepção mais correcta do mercado consiste na elaboração de um plano de marketing⁹, o que se revela fundamental para atingir as metas preestabelecidas. Desta forma, planeia-se todo o envolvente do produto, de forma a obter os melhores resultados, gerindo melhor os recursos, medindo melhor as expectativas, sem nunca perder de vista a diversidade das percepções, dos processos comunicacionais e dos paradigmas culturais. O propósito de elaborar um plano de marketing é estar atento ao mercado, inovar para o cliente, trazer às pessoas aquilo com que se identificam. Logo, quando se traça um plano de marketing é fundamental ter em conta a população ou o público-alvo a quem tal plano se dirige. A mesma estratégia pode ter excelentes resultados em Portugal e ser um fracasso noutro país, porque a população tem expectativas diferentes e rege as suas emoções e comportamentos por padrões e idiossincrasias diversos. Um dos objectivos do marketing é tornar a organização diferente, porque ser diferente é ser único. No fundo qualquer organização aspira a ser somente ela a oferecer o que os consumidores desejam. O mercado de recursos humanos está cada vez mais exigente e mais resistente às formas de marketing existentes e as estratégias usadas há dez anos já estão totalmente ultrapassadas.

Adoptar o marketing na Marinha obriga a conceber e a executar estratégias de marketing, que se expressam em várias dimensões (objectivos, âmbito, recursos envolvidos e respectivo mecanismo de utilização) e são avaliadas segundo os seguintes critérios: eficácia como medida de realização dos objectivos; eficiência, como relação entre custos e benefícios; exequibilidade, como viabilidade de obter recursos, enquanto problema específico do sector público; e adaptabilidade, como capacidade de aderir a novas realidades, com um mínimo de ajustamentos. O critério global de uma estratégia é a sua adequação, que reflecte a consistência com objectivos e estratégias de níveis superiores, e com as realidades dos meios envolvente e interno da Marinha.

⁹ O planeamento é fundamental ao nível da estratégia de marketing pois permite articular e antecipar todas as decisões relativas à gestão de uma determinada marca, produto ou serviço, diminuindo assim os eventuais erros ao nível da execução. A formalização do processo de planeamento – que se traduz na criação do plano de marketing – tem como principal vantagem a responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objectivos claros e precisos.

Assim, ter em conta o marketing é criar as condições para que as ideias singrem e os objectivos sejam alcançados. Nas organizações ultrapassou-se a visão do departamento de marketing como um mero gabinete de apoio à direcção, percebeu-se antes que o marketing é tão importante como o departamento financeiro ou de vendas já que o seu objecto de actuação é a satisfação dos clientes, directamente ligada ao sucesso dessa organização, assunto que no nosso entender merece a maior atenção por parte das Marinha.

2.3 OPERAÇÕES EM TEMPO DE PAZ

A última década foi marcada por um significativo investimento nacional em prol da ajuda humanitária e da paz internacional, tendo Portugal encetado um processo de renovadas relações de parceria, em simultâneo com a vontade política de vir a participar solidariamente em operações desenvolvidas sob a égide das Nações Unidas, em paralelo com missões enquadradas em organizações de âmbito regional.

As operações, genericamente designadas por operações de apoio à paz, capitalizaram a atenção nacional, concretizando-se num quadro de orientações políticas, consensualmente adoptadas por sucessivos Governos; tal empenhamento exigiu um processo de ajustamento das FA's aos novos cenários internacionais emergentes, em termos de redimensionamento, reestruturação e reequipamento. Um ajustamento de recursos humanos e materiais, a par de ajustamentos organizacionais, tem permitido enquadrar a componente militar da Defesa Nacional face às novas exigências estratégicas no âmbito da nossa política externa. Neste aspecto, foi dado relevo à instrução e treino, que permitiu habilitar os militares às novas missões e à mentalidade subjacente ao meio em que se desenvolve este tipo de operações.

Assim, desde 1996 que foi introduzido nos programas das Academias, Escolas e Institutos Militares, módulos específicos relacionados com o treino e Código de Conduta, vocacionados para as missões de paz¹⁰.

Com a 4ª Revisão Constitucional, de 20 de Setembro de 1997, é posto em relevo o empenhamento das FA's na satisfação dos compromissos assumidos por Portugal a nível internacional, no quadro das organizações da qual o País faz parte. Esta consagração, vem ao encontro de uma arquitectura de Segurança Internacional

¹⁰ Comportamento Organizacional, Direito Internacional Marítimo, Estratégia e Poder Naval, Ciência Política e Relações Internacionais.

onde as relações de poder têm uma estrutura cada vez mais complexa, em grande parte devido ao número crescente de actores e interesses envolvidos (*stakeholders*).

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional reflecte a importância crescente da participação de Portugal no quadro das intervenções multinacionais considerando-as, "uma opção consolidada que prestigia o País". Paralelamente, deixa em aberto perspectivas de alianças fora do tradicional quadro organizacional, abrindo caminho a acções bilaterais e multilaterais na área da Defesa, da cooperação técnico-militar e militar.

Tendo em consideração as características deste cenário é importante para a Marinha, explorar pontos estratégicos como a participação em operações de apoio à paz e de interesse público, numa perspectiva de garantir uma maior adesão por parte da sociedade às missões em que a Marinha está envolvida e consequentemente a cativação de efectivos para as cumprir.

III. UM CASO DE SUCESSO

3.1 Marinha da França usa o *Second Life*¹¹ para recrutar jovens

Uma fragata da Marinha francesa “atracou” no mundo virtual *Second Life* com o objectivo de estimular jovens a ingressar na carreira naval. A Marinha, com este tipo de abordagem, pretende assim recrutar cerca de 4 mil pessoas em 2008 e avalia que o *Second Life*, simulador da vida real que já reúne uma comunidade de 11 milhões de pessoas, é uma forma original de apresentar as suas missões a jovens curiosos que se poderão tornar nos marinheiros de amanhã.

Na fragata digital, criada por especialistas em informática, os visitantes do *Second Life* podem fazer perguntas sobre a carreira, durante 24 horas por dia, a uma equipa de marinheiros de verdade. À noite, também estão previstos fóruns de discussão com comandantes, pilotos da aviação e mergulhadores de combate.

¹¹ O *Second Life* (também abreviado por SL) é um ambiente virtual e tridimensional que simula em alguns aspectos a vida real e social do ser humano. Foi desenvolvido em 2003 e é mantido pela empresa Linden Lab. Dependendo do tipo de uso pode ser encarado como um jogo, um mero simulador, um comércio virtual ou uma rede social. O nome "second life" significa em inglês "segunda vida" que pode ser interpretado como uma "vida paralela", uma segunda vida além da vida "principal", "real". Dentro do próprio jogo, o jargão utilizado para se referir à "primeira vida", ou seja, à vida real do usuário, é "RL" ou "*Real Life*" que se traduz literalmente por "vida real".

Esta é a primeira vez que o Ministério da Defesa da França, no qual está integrada a Marinha, utiliza o *Second Life* para recrutar pessoas. "Visitar um barco é a melhor forma de mostrar explicitamente a profissão que oferecemos", afirma o comandante Loïc Finaz, responsável pelo recrutamento da Marinha francesa.

"É uma boa maneira de fazer escalas em lugares onde não temos o hábito de atracar, já que podemos entrar directamente em contacto com jovens de todo o país", acrescentou Finaz. "Talvez um dia abriremos escritórios de recrutamento no *Second Life*." A Marinha francesa também organiza um concurso que dará a um dos internautas como prémio uma viagem a bordo de uma fragata real.

"O *Second Life* permite entrar em contacto com a Marinha de uma maneira original", diz Stanislas Gentien, chefe do recrutamento on line da Marinha francesa. "São jovens curiosos e que se interessam pelas novas tecnologias e espaços virtuais e que podem descobrir a Marinha de uma nova forma".

Questionado o *recrutement officiers* em Paris, este afirmou que "*a iniciativa foi um enorme sucesso. Realmente foi dada uma imagem jovem e dinâmica para toda a população visitante que nada sabia da carreira naval ou até das suas actividades. Durante seis dias a Marinha francesa teve cerca de mil pessoas "a bordo" da fragata virtual a fazer perguntas à sua guarnição. Um único senão, a linguagem, o francês*". Como se pode constatar pelos *Communique de Presse* enviados pelo *Service d'Information sur les Carrières de la Marine* do *Ministère de la Défense*, canadianos, americanos, ingleses, espanhóis e brasileiros, também embarcaram na fragata virtual, o que prova que o passa palavra funcionou além fronteiras e com enorme sucesso.

3.2 CONCLUSÕES DO QUESTIONÁRIO

Com o questionário efectuado obteve-se a opinião de entidades da Marinha que se relacionam mais com o exterior, no caso os Capitães de Porto, e alguns OCS que têm acompanhado mais a actividade da Marinha. Considerou-se importante também saber qual a opinião do próprio SIRP enquanto ponto de contacto, facilitador e porta de entrada na Marinha a todos os profissionais da Comunicação Social, e órgão relevante na passagem da imagem da Marinha.

Como se pode verificar da análise descritiva (média e desvio padrão) constante do Anexo II, salienta-se o facto de não existirem diferenças estatísticas significativas, o que, no caso dos Capitães de Porto significa que a mensagem da Marinha está a ser passada por todos eles da mesma forma, existindo assim uma certa uniformidade de pensamento.

Não deixa de ser curioso o facto de, no caso dos OCS, onde igualmente não existem diferenças estatísticas significativas, o parco universo que respondeu considerou que a imagem da Marinha na sociedade é forte, opinião que contrasta de certa forma com a opinião dos Capitães de Porto e até com a do próprio SIRP. O mesmo acontece em relação à forma como a Marinha transmite para o exterior aquilo que tem para oferecer, onde a opinião dos Capitães de Porto é de que isso acontece de maneira pouco evidente, não pensando os OCS da mesma forma.

IV. MENSAGEM A TRANSMITIR

A marca é uma das formas mais sofisticada de comunicação de marketing. O objectivo de conferir uma marca a um projecto é estabelecer uma identidade que lembre uma imagem positiva e de boa vontade. É exactamente isso o que os profissionais de marketing tentam fazer quando dão marca a um produto.

Mas a marca não é única e exclusivamente um logotipo que se cria para mais facilmente reconhecer um produto ou um serviço, ela pode ser muito mais, uma forma de actuar, uma maneira de pensar, enfim, tudo aquilo que possa identificar, particularizar e definir uma organização.

Então, o que poderá fazer a Marinha para divulgar melhor a sua “marca”?

Podem ser tomadas medidas¹² nos seguintes três grupos:

1. A motivação dos OCS no sentido de, na informação produzida, darem à instituição militar um tratamento mais atento, digno e justo;
2. A abertura da instituição militar ao público;
3. A participação de qualificados elementos das FA's em actividades relevantes da sociedade civil desenvolvidas nos meios mediáticos, académicos, científicos, culturais, desportivos.

Para o cumprimento das tarefas acima enunciadas importaria muito que a Marinha dispusesse de pessoal qualificado em matéria de marketing, pois só assim com dedicação exclusiva a esta área tão sensível se poderá obter resultados satisfatórios.

¹² PAES, José Castanho - «A Imagem Pública das FA's no Quadro das suas Missões», Jornal Defesa e Relações Internacionais - 15/11/2007 (na web em http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=528)

Ao que aos OCS diz respeito, estes regem-se por um grande ideal de competitividade e fruto disso, por vezes, o sensacionalismo sobrepõe-se de certa forma àquilo que se quer ver passado para o público. Face a isto então, como deve ser aproveitado este aliado de peso? Para já, deve ser aproveitado ao máximo o tempo que os OCS nos dispensam, aproveitando assim sobremaneira para os motivar na divulgação de exercícios internos, onde o risco ou os benefícios sejam elevados (e.g. salvamento de pessoas em falésia ou instrução de Limitação de Avarias, respectivamente). Procurar divulgar mais exercícios que envolvam movimentação de pessoal e meios sem que seja única e exclusivamente no Dia da Marinha que tal aconteça, transmitindo assim ao público em geral que durante o resto do ano os efectivos se mantêm activos.

Outro aspecto relevante, e onde seria desejável o apoio dos OCS era na maior exploração da possibilidade da publicação de artigos de opinião sérios e de reconhecida qualidade, não só da autoria de militares experientes, mas muito especialmente de reputados autores civis com reconhecida competência na matéria, devidamente incentivados a dar esse público testemunho, no sentido de valorizar a defesa nacional e de contribuir para um melhor esclarecimento sobre a necessidade da existência de FA's e para um melhor conhecimento dos meios que as compõem e das missões que cumprem, ou podem ser chamadas a cumprir.

Quanto a um maior abertura da instituição aos meios civis, revela-se importante incrementar as visitas públicas às unidades militares, não só em dias festivos, mas também em dias em que possam ser realizadas demonstrações vivas das suas actividades e capacidades, criar facilidades à frequência de cursos próprios com especiais características formativas de reconhecido valor para o exercício de funções civis (por exemplo, os cursos práticos de liderança), promover actividades e competições de natureza desportiva, com a participação de civis, nas instalações militares devidamente apetrechadas para esse efeito. Uma especial atenção à juventude neste tipo de iniciativas pode constituir um bom investimento no futuro, designadamente, na captação de futuros voluntários para ingresso nas fileiras. Ainda neste aspecto entende-se como um bom sinal de acolhimento a abertura da Base Naval à circulação de viaturas durante os fins de semana, prática utilizada noutros países durante a semana inteira, o que traria vantagens do ponto de vista da divulgação, podendo igualmente realizar-se visitas guiadas a unidades chave, como a Escola Naval, Escola de Fuzileiros, Escola de Tecnologias Navais, entre outras. Este aspecto requer um

pouco de mudança cultural e comprometimento de todo o pessoal envolvido, mesmo que de forma passiva, pois se por um lado trazemos à Marinha potenciais candidatos, teremos que pugnar por uma muito boa imagem quer ao nível das infra-estruturas quer ao nível do pessoal. Entende-se como prática também vantajosa, e adoptada por outros Ramos, o facto de se poder trajar de uniforme para serviço interno no uso de licença diária. As vantagens são diversas, salientando-se o facto de cada militar da Marinha funcionar como um cartão de identidade da instituição quando fora dela fardado.

A participação de qualificados militares nos meios académicos e de ensino civil, nas actividades de natureza científica, cultural ou desportiva, ou em debates e entrevistas promovidos pelos media, deve ser incentivada, e não restringida, como importante complemento de qualquer política pró-activa de divulgação da imagem pública das FA's, mesmo que isso represente alguns sacrifícios adicionais para os próprios e para e para a própria instituição, na medida do sensatamente suportável.

V. CONCLUSÕES

Face aos elementos recolhidos, ao estudo e análise efectuado e tendo em conta o objectivo que se pretendeu determinar e que se centrou na pergunta de partida, *“Estará a Marinha a utilizar os meios mais eficazes para transmitir a sua mensagem?”*, apresentam-se os aspectos mais relevantes do presente trabalho.

O fim da conscrição foi factor motivador de mudança de mentalidades e implicou por parte da Marinha a assunção de novas e importantes opções relacionadas com a necessidade de atrair os efectivos necessários ao funcionamento da instituição.

Todo o marketing que a Marinha possa desenvolver para captar o interesse de uma população jovem, parte dela cada vez com mais possibilidades de aumentar a sua escolaridade e outras já empregadas antes de atingirem o ensino secundário, será pouco para se caminhar no sentido de uma profissionalização sólida e sustentável.

As principais transformações que se devem operar situam-se ao nível da oferta que a Marinha deverá proporcionar, face a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e onde a concorrência é grande. Para que a Marinha gire mais emprego terá de ter factores mais atractivos para captar os sentidos do mercado de trabalho. Um factor que foi visível ao longo deste trabalho foi o da participação em mais missões de paz.

A Marinha deve apostar mais na divulgação para o interior do país já que é na área de Lisboa e Setúbal que regista maiores níveis de atractividade. Considerando também que

os jovens que vêm na Marinha um atractivo, consideram que podem obter alguma formação suplementar, será uma boa aposta o desenvolvimento de planos de cursos que permitam uma melhor inserção no mercado de trabalho para aqueles que não possam ou não queiram seguir uma carreira militar.

A imagem é um aspecto importante a ser desenvolvido e protegido pela Marinha, pois pode ser trabalhada por meio das ferramentas de comunicação, para se tornar um elemento de diferenciação e de preferência dos que querem servir as FA's. Desta forma, pode-se dizer que a imagem institucional é afectada directamente pela comunicação que a Marinha estabelece com o mercado de recursos humanos, pois é a partir dessa comunicação que se desenvolve um conjunto de atitudes, percepções, sentimentos e conhecimentos sobre a organização ou sobre a marca que a Marinha quer vincar, e define, com base em todos esses factores uma imagem.



MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Paris, le 22 novembre 2007



COMMUNIQUE DE PRESSE

La Marine fait escale sur Second Life pour présenter ses missions et recruter les marins de demain.

Une frégate de la Marine Nationale fera escale dans le monde virtuel Second Life du 29 novembre au 4 décembre 2007. C'est la première fois qu'une armée française utilise Second Life pour présenter ses missions et recruter ses futurs équipages.

Second Life constitue un nouvel espace d'échanges et d'interactions qui compte aujourd'hui près de 11 millions d'inscrits. Faire escale dans Second Life est l'un des multiples moyens mis en œuvre par la Marine Nationale pour recruter. Cette escale permettra de nouer des contacts de façon originale avec des jeunes curieux, ouverts sur le monde et susceptibles d'être les marins de demain.

A bord de la frégate élaborée par des experts des mondes virtuels¹, les internautes pourront rencontrer 24h/24 des marins qui répondront à toutes leurs questions sur les métiers et les carrières au sein de la Marine Nationale. Ce premier contact sera, pour ceux qui le souhaitent, la première étape d'un recrutement.

Tous les soirs de l'escale, des rendez-vous exceptionnels sont proposés aux internautes qui pourront tchater avec des grands témoins des forces de la Marine Nationale. Pendant ces six journées, ils pourront également participer à un concours pour gagner une journée en mer à bord d'une frégate (dans le monde réel !).

Pour la Marine, cette frégate virtuelle s'inscrit dans le cadre de sa dynamique de recrutement et de ces **3800 nouvelles et réelles embauches par an**.

Pour vous rendre sur la frégate virtuelle de la Marine Nationale :
www.secondlife.com, téléchargez le logiciel, entrez dans Second Life, puis tapez « marine nationale » dans l'onglet « places » du moteur de recherche.

Visuels disponibles sur demande ou sur www.marinerecrute.gouv.fr

Un rendez-vous à ne pas manquer :

Un point presse sera organisé sur la frégate virtuelle dans Second Life le 29 novembre à 09h30.

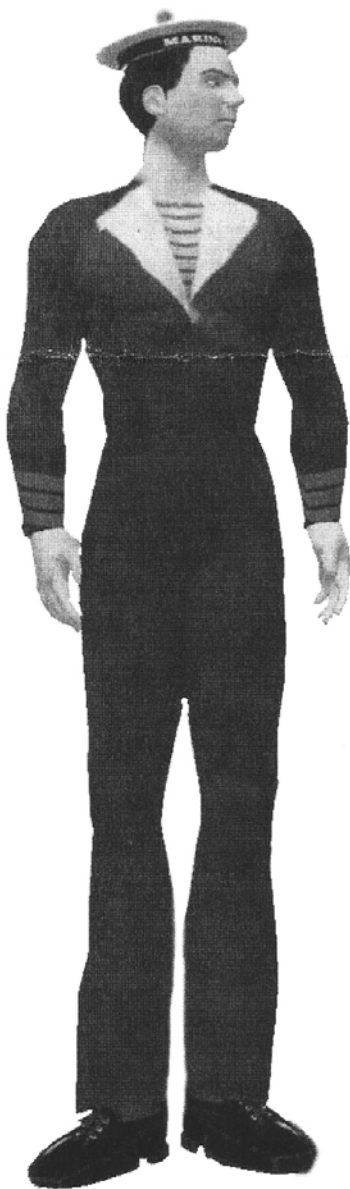
Merci de vous y inscrire.

Contacts Presse :

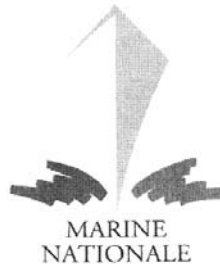
Caroline Ducret Tel : 01 53 42 83 15

Stanislas Gentien Tel : 01 53 42 81 67

e-mail : sicm@recrutement.marine.defense.gouv.fr



¹ La société Stonfield InWorld



Paris, le 11 décembre 2007

Communiqué de Presse

Bilan de l'escale de la Marine Nationale dans Second Life

La frégate de la Marine Nationale qui faisait escale dans Second Life a appareillé le 4 décembre 2007. Avec 1400 visites, cette escale s'est révélée être une formidable tribune pour présenter les missions de la Marine, expliquer ses métiers et nouer un premier contact avec les futurs marins.

Les six journées d'escale ont été intenses de rencontres et d'échanges : **1400 personnes ont visité le bâtiment et dialogué avec des marins.** Comparé à un salon classique de l'emploi de même durée, c'est presque le double ! L'immense majorité des visiteurs (plus de **1200** d'entre eux), étaient venus avec des questions sur les missions, les moyens, les métiers de la Marine. Parmi eux, près de la moitié (**600** environ) ont montré un intérêt pour un parcours professionnel dans la Marine tout en correspondant aux critères de recrutement (âge, niveau de diplôme...). Les semaines à venir diront combien de recrutements découleront de cette démarche.

Cette initiative de la Marine a emporté l'adhésion de la quasi totalité des visiteurs ; elle a en particulier excité la curiosité de professionnels et d'institutionnels qui, au nombre de 150 sont venus « découvrir et observer ». De plus, de nombreux prescripteurs (professeurs, proviseurs, missions locales d'insertion, associations,...) s'en sont fait les relais. Il faut noter qu'une proportion inhabituelle de débutants des mondes virtuels ont spécialement fait la démarche de passer par Second Life pour rencontrer la Marine. Des Canadiens, Américains, Anglais, Espagnols ou Brésiliens ont, eux aussi, embarqués sur la frégate... preuve que le bouche à oreille a fonctionné bien au delà de nos frontières !

Trois personnes ont été tirées au sort parmi les visiteurs ayant répondu correctement à toutes les questions. Les gagnants, habitants du Var, des Deux sèvres et de Meurthe et Moselle sont contactés en ce moment pour se voir proposer une journée à bord d'une frégate réelle et moderne à la fin du mois de janvier.

Ce succès a évidemment stimulé la créativité de quelques facétieux qui ont « attaqué » la frégate virtuelle à trois reprises : deux invasions de « Super Mario » et une salve de missiles. Bien anticipées, ces attaques ont été vite maîtrisées par le professionnalisme et l'expertise de la société Stonfield in world.

Forte de cette expérience, la Marine Nationale continuera à explorer de nouveaux territoires de communication et d'échanges.

CONTACTS PRESSE

Marine Nationale :

Stanislas Gentien Tel : 01 53 42 81 67 / 06 34 26 11 47

e-mail : sicm@recrutement.marine.defense.gouv.fr



Paris, le 17 janvier 2008

Invitation Presse

Les gagnants du concours « La Marine fait escale dans Second Life » embarquent sur la Frégate Courbet du 23 au 25 janvier 2008.

Lors de l'escale d'une frégate de la Marine Nationale dans *Second Life* du 29 novembre au 4 décembre 2007, près de 1200 visiteurs avaient participé au concours organisé à bord. Après tirage au sort parmi les bonnes réponses, les trois gagnants ont été invités à embarquer pendant trois jours sur la frégate *Courbet*.



Les gagnants sont originaires de Marseille (13), Cirey sur Vezouze (54) et du Plessis Tréville (94).



Après avoir découvert une frégate virtuelle de la Marine sur *Second life*, les trois gagnants pourront ainsi découvrir une frégate réelle, l'une des plus modernes de la Marine Nationale. Pendant ces trois jours, ils vivront à bord du bâtiment, ils participeront à la vie quotidienne de l'équipage, ils pourront découvrir et explorer les coursives de ce bâtiment de combat. Ils assisteront au programme d'entraînement particulièrement chargé : exercice de tirs, de lancement de missiles, exercice de défense anti-raïd aérien, exercice de contrôle d'un bâtiment suspect...

Nous vous invitons à suivre l'itinéraire des trois gagnants dans leur découverte de la vie de marin et à embarquer à bord de la frégate Courbet le vendredi 25 janvier 2008. Le rendez-vous est fixé à 08h15 à la Porte Principale de la Base Navale de Toulon (à proximité du Musée de la Marine / Place Monsenergue).

Merci de vous inscrire.

Des clichés pris dans le monde réel et virtuel sont disponibles sur demande.

Des interviews des gagnants, du commandant de la Frégate ou des responsables du recrutement de la Marine peuvent également être organisées à distance.

ACCREDITATIONS ET CONTACTS :

Organisation/Encadrement Presse

Bureau communication de la Force d'action navale / Toulon

Tél : 04.94.02.08.62 / 06 07 14 68 62

e-mail : ocf.alfan@marine.defense.gouv.fr

Recrutement

Stanislas Gentien Tel : 01 53 42 81 67 / 06 07 73 81 93

e-mail : sicm.eg@recrutement.marine.defense.gouv.fr

BIBLIOGRAFIA

Livros, Revistas e Trabalhos

- ACTION, Marine Nationale. ***Cols Bleu*** 2007-2008, nr.º 2860. 23 Février 2008 (numero special).
- ASSOCIATION, American Marketing. ***Marketing Academics***. June 2005, Vol. 2, No. 3.
- RABAÇA, Carlos. ***Dicionário de comunicação***. São Paulo: Ática, 1987.
- RICHERS, Raimar. ***O que é marketing***. São Paulo. Editora Brasiliense. 1985.
- BOOTH, Ken (1977) - ***Roles Objectives and Tasks: An Inventory of the Functions of Navies***, Naval War College Review, pg. 85-87.
- KOTLER, Philip. ***Marketing Management***, 9th ed. Englewood Cliffs, N. J.:Prentice Hall, 1997.
- MONTEIRO, Cor. J. Formeiro. ***A importância da Publicidade e do Marketing para a imagem do Exército e como contributo para o Recrutamento Normal. Da formação às implicações, responsabilidades e desafios***, in Boletim do Instituto de Altos Estudos Militares. N.º 58, Novembro 2003.
- SERRANO, Maj. A. J. Belchior. ***O fim da conscrição e a implementação de um novo modelo de Serviço Militar – implicações e desafios***. Curso de Estado-maior, 2003/2005, Instituto de Altos Estudos Militares.

Sítios da Internet

- A IMAGEM PÚBLICA DAS FA'S NO QUADRO DAS SUAS MISSÕES. 2007/11/15. José Castanho Paes, disponível em ***http://www.jornaldefesa.com.pt/conteudos/view_txt.asp?id=528*** (acedido em 13 de Março de 2008).
- COMO ELABORAR UM PLANO DE MARKETING. ***www.esgt.ipt.pt/download/disciplina/355_Como%20elaborar%20um%20plano%20de%20marketing.doc*** (acedido em 10 de Março de 2008).
- <http://www.ama.org/>*** (site da American Marketing Association)
- <http://www.marinerecrute.gouv.fr/>*** (site do recrutamento da Marinha de França)

APÊNDICE – I

Questionário – Imagem da Marinha

Instruções de resposta ao questionário:

1. O presente questionário enquadra-se no âmbito de um trabalho de investigação para o Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, intitulado “A MARCA MARINHA: VALOR, POSICIONAMENTO, DIFERENCIAÇÃO E REPRESENTATIVIDADE NA SOCIEDADE PORTUGUESA”.
2. Este questionário comporta um conjunto de afirmações relativas ao modo como a Marinha se relaciona com o exterior.
3. É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível obter dados e conclusões fidedignas.
4. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** é respeitado.

Quando terminar, envie por mail para henriques.costa@marinha.pt

A IMAGEM DA MARINHA

Seguidamente, ser-lhe-ão apresentadas diversas afirmações relativas à relação da Marinha com o exterior. Por favor, emita a sua opinião recorrendo à escala apresentada onde 1 significa que discorda totalmente e 4, por oposição, concorda totalmente.

1. Actualmente a imagem da Marinha na sociedade é forte.

	1	2	3	4	
discordo totalmente					concordo totalmente

2. Na divulgação das FA's, a Marinha comunica para o exterior da organização o produto que tem para oferecer.

	1	2	3	4	
discordo totalmente					concordo totalmente

3. A qualidade da relação dos media com a Marinha é um factor facilitador na promoção da imagem da Marinha na sociedade.

	1	2	3	4	
discordo totalmente					concordo totalmente

4. É importante que a Marinha participe em operações de apoio à paz ou outras de cariz menos militar.

	1	2	3	4	
discordo totalmente					concordo totalmente

5. A Marinha tem uma atitude agressiva na promoção da sua imagem.

	1	2	3	4	
discordo totalmente					concordo totalmente

6. É visível a presença da Marinha no que diz respeito a acções de divulgação das FA's.

	1	2	3	4	
discordo totalmente					concordo totalmente

Obrigado pela sua colaboração

NÃO CLASSIFICADO

APÊNDICE - II

Análise ao “Questionário – Imagem da Marinha”

CAPITANIAS

-----	CAPITANIA 1	CAPITANIA 2	CAPITANIA 3	CAPITANIA 4	CAPITANIA 5	CAPITANIA 6	CAPITANIA 7	CAPITANIA 8	CAPITANIA 9	média	desvpad
questão_1	2	3	3	3	3	2	4	3	3	2,8889	0,6009
questão_2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2,3333	0,5000
questão_3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,7778	0,4410
questão_4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0000	0,0000
questão_5	2	1	2	1	3	1	2	2	2	1,7778	0,6667
questão_6	2	2	3	2	4	3	4	2	2	2,6667	0,8660
média	2,6667	2,5000	3,0000	2,6667	3,5000	2,8333	3,3333	2,8333	2,8333	-----	-----
desvpad	1,0328	1,0488	0,8944	1,2111	0,5477	1,1690	0,8165	0,9832	0,9832	-----	-----

OCS

-----	OCS1	OCS2	SIRP	média	desvpad
questão_1	4	4	3	3,6667	0,5774
questão_2	3	4	3	3,3333	0,5774
questão_3	4	4	4	4,0000	0,0000
questão_4	4	4	4	4,0000	0,0000
questão_5	2	1	2	1,6667	0,5774
questão_6	3	4	3	3,3333	0,5774
média	3,3333	3,5000	3,1667	-----	-----
desvpad	0,8165	1,2247	0,7528	-----	-----

NÃO CLASSIFICADO