



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

O MARKETING PARA EFEITOS DE RECRUTAMENTO NO EXÉRCITO: CONTRIBUTO PARA UMA ANÁLISE CUSTO- EFICÁCIA

AUTOR: Aspirante ADMIL Ricardo Manuel Rosa Godinho

ORIENTADOR: Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

O MARKETING PARA EFEITOS DE RECRUTAMENTO NO EXÉRCITO: CONTRIBUTO PARA UMA ANÁLISE CUSTO- EFICÁCIA

AUTOR: Aspirante ADMIL Ricardo Manuel Rosa Godinho

ORIENTADOR: Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha

LISBOA, AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmãos
e Andreia,
pela confiança e dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que directa e indirectamente contribuíram para a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada.

Não atribuindo maior ou menor importância pela ordem dos agradecimentos, gostaria de agradecer à Senhora Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo, orientadora deste trabalho, pelo apoio e acompanhamento que prestou sem o qual não teria sido possível ultrapassar algumas dificuldades impostas pelo próprio desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao Senhor Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha, co-orientador deste trabalho, pelo apoio e interesse que demonstrou desde o primeiro momento na colaboração da realização deste trabalho e pela entrevista concedida.

Ao Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, o Ex.mo Senhor Major-General Jorge Jesus dos Santos pela entrevista concedida e pelo total apoio cedido à realização deste trabalho.

Ao Director de Curso de Administração Militar da Academia Militar, o Ex.mo Senhor Tenente-Coronel Pedro Manuel de Oliveira Guimarães, pela forma como recebeu o nosso curso e sempre nos acompanhou ao longo destes dois últimos anos lectivos.

Ao Sub-Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, Ex.mo Senhor Coronel António Rabaça que proporcionou a entrevista ao Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos e pela simpatia com que me recebeu.

Ao Chefe da Repartição de Estudos, Planeamento e Orçamento da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, Ex.mo Senhor Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos, pela entrevista concedida, pelo apoio, interesse e pela forma entusiasta em que me recebeu e me cedeu todos os dados e documentos solicitados.

Ao Chefe da Repartição de Recrutamento da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, Ex.mo Senhor Tenente-Coronel Augusto Cerdeira, pela entrevista concedida, todos os dados facultados para a elaboração deste trabalho e pelo interesse que demonstrou na colaboração deste trabalho.

A toda a estrutura da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, pela forma como me receberam, a interacção e a partilha de experiências e conhecimentos que foram sem dúvida uma mais-valia para a minha formação.

Ao Aspirante Gonçalo Lino, pelo profissionalismo e apoio que disponibilizou e pela amizade.

À Aspirante Filipa Franco, pelo profissionalismo e apoio concedido e pela amizade.

Agradecer aos meus camaradas, pelo espírito, camaradagem e apoio que sempre tivemos ao longo da nossa formação.

Por fim agradecer aos meus pais e irmãos pela confiança e apoio ao longo deste trabalho e em todas as etapas desta minha formação como homem e militar.

A todos o meu sincero Obrigado!

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
ÍNDICE GERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
LISTA DE SÍMBOLOS	xiv
RESUMO.....	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.3 METODOLOGIA.....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	4
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	5
CAPÍTULO 2 RECRUTAMENTO	5
2.1 ENQUADRAMENTO LEGAL	5
2.2 ESTRUTURA ACTUAL DE RECRUTAMENTO.....	7
2.3 CONCLUSÕES.....	8
CAPÍTULO 3 <i>MARKETING</i>	9
3.1 O CONCEITO DE <i>MARKETING</i>	9
3.2 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS CAMPANHAS DE <i>MARKETING</i>	11
3.3 SÍNTESE ACTUAL DAS CAMPANHAS DE <i>MARKETING</i> NO EXÉRCITO	13
3.4 CONCLUSÕES.....	14
CAPÍTULO 4 ORÇAMENTO ACTUAL DAS CAMPANHAS DE <i>MARKETING</i>.....	15

4.1 ANÁLISE ORÇAMENTAL E FINANCEIRA DE 2008	15
4.2 ANÁLISE ORÇAMENTAL E FINANCEIRA DE 2009	18
4.3 CONCLUSÕES.....	19
PARTE II – TRABALHO DE CAMPO.....	20
CAPÍTULO 5 METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	20
5.1 MÉTODO DE ABORDAGEM.....	20
5.1.1 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS.....	20
5.1.2 INQUÉRITOS.....	21
5.1.3 ENTREVISTAS	22
5.2 TRATAMENTO DE DADOS.....	22
5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	22
5.3.1 INQUÉRITOS.....	22
5.3.3 ENTREVISTAS	30
5.4 CONCLUSÕES DOS INQUÉRITOS E ENTREVISTAS	36
CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	38
6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	38
6.2 CONCLUSÕES FINAIS.....	40
6.3 RECOMENDAÇÕES.....	41
6.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	41
6.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	42
GLOSSÁRIO	44
APÊNDICES.....	45
APÊNDICE A OBJECTIVOS DE RECRUTAMENTO	46
APÊNDICE B INQUÉRITO	47
APÊNDICE C GUIÃO DA ENTREVISTA.....	53
APÊNDICE D ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS	57
APÊNDICE E TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1	76
APÊNDICE F TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2.....	84
APÊNDICE G TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3	89
APÊNDICE H TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4	93
ANEXOS	96
ANEXO A ESTRUTURA DE RECRUTAMENTO.....	97
ANEXO B POPULAÇÃO.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS

ANEXO A - ESTRUTURA DE RECRUTAMENTO

Figura A.1: Estrutura de Recrutamento

97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 4 - ORÇAMENTO ACTUAL DAS CAMPANHAS DE MARKETING

Gráfico 4.1: Despesa processada por actividade, referente a 2008. 16

Gráfico 4.2: Execução por actividade. 18

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Gráfico 5.1: Distribuição por género. 23

Gráfico 5.2: Distribuição por idade. 23

Gráfico 5.3: Distribuição por Habilitações literárias. 24

APÊNDICE D - ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Gráfico D.1: Resposta à Questão 1 do Inquérito. 57

Gráfico D.2: Resposta à Questão 2 do Inquérito. 58

Gráfico D.3: Resposta à Questão 3 do Inquérito. 59

Gráfico D.4: Resposta à Questão 4 do Inquérito. 59

Gráfico D.5: Resposta à Questão 5 do Inquérito. 60

Gráfico D.6: Resposta à Questão 6 do Inquérito. 61

Gráfico D.7: Análise Gráfica à Questão 6 a) do Inquérito. 62

Gráfico D.8: Análise Gráfica à Questão 7 do Inquérito. 62

Gráfico D.9: Análise Gráfica à Questão 7 a) do Inquérito. 63

Gráfico D.10: Análise Gráfica à Questão 8 do Inquérito. 64

Gráfico D.11: Análise Gráfica à Questão 9 do Inquérito. 65

Gráfico D.12: Análise Gráfica à Questão 10 do Inquérito. 65

Gráfico D.13: Análise Gráfica à relação entre a Questão 11 e Questão 19. 66

Gráfico D.14: Análise Gráfica à relação entre a Questão 12 e Questão 18.	67
Gráfico D.15: Análise Gráfica à relação entre a Questão 13 e Questão 17.	68
Gráfico D.16: Análise Gráfica à relação entre a Questão 14 e Questão 17.	69
Gráfico D.17: Análise Gráfica à relação entre a Questão 15 e Questão 20.	70
Gráfico D.18: Análise Gráfica à relação entre a Questão 16 e Questão 20.	71
Gráfico D.19: Análise Gráfica à Questão 21 do Inquérito.	73
Gráfico D.20: Análise Gráfica à Questão 22 do Inquérito.	74
Gráfico D.21: Análise Gráfica à Questão 23 do Inquérito.	74

ÍNDICE DE QUADROS

CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Quadro 5.1: Caracterização dos Entrevistados.	30
Quadro 5.2: Análise de resultados da Questão 5.	31
Quadro 5.3: Análise de resultados da Questão 6.	32
Quadro 5.4: Análise de resultados da Questão 7.	33
Quadro 5.5: Análise de resultados da Questão 8.	34
Quadro 5.6: Análise de resultados da Questão 9.	35
Quadro 5.7: Análise de resultados da Questão 10.	36

APÊNDICE A - OBJECTIVOS DE RECRUTAMENTO

Quadro A.1: Objectivos de recrutamento.	46
Quadro A.2: Resultados Alcançados.	46
Quadro A.3: Grau de Eficácia.	46

APÊNDICE C - GUIÃO DA ENTREVISTA

Quadro C.1: Perguntas por Blocos Temáticos.	56
---	----

ANEXO B - POPULAÇÃO

Quadro B.1: População alvo em 2001.	98
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

CAPÍTULO 4 - ORÇAMENTO ACTUAL DAS CAMPANHAS DE *MARKETING*

Tabela 4.1: Cálculo da Taxa de Execução Orçamental de 2008.	16
Tabela 4.2: Cálculo da despesa em Divulgação, publicidade e <i>marketing</i> , referente a 2008.	17
Tabela 4.3: Despesa processada por actividades, referente a 2008.	17
Tabela 4.4: Cálculo da despesa em Divulgação, publicidade e <i>marketing</i> , referente a 2009.	19

APÊNDICE D - ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Tabela D.1: Resposta à Questão 1 do Inquérito.	57
Tabela D.2: Resposta à Questão 2 do Inquérito.	58
Tabela D.3: Resposta à Questão 3 do Inquérito.	58
Tabela D.4: Resposta à Questão 4 do Inquérito.	59
Tabela D.5: Resposta à Questão 5 do Inquérito.	60
Tabela D.6: Resposta à Questão 6 do Inquérito.	60
Tabela D.7: Resposta à Questão 6 a) do Inquérito.	61
Tabela D.8: Resposta à Questão 7 do Inquérito.	62
Tabela D.9: Resposta à Questão 7 a) do Inquérito.	63
Tabela D.10: Resposta à Questão 8 do Inquérito.	64
Tabela D.11: Resposta à Questão 9 do Inquérito.	64
Tabela D.12: Resposta à Questão 10 do Inquérito.	65
Tabela D.13: Relação entre a Questão 11 e Questão 19.	66
Tabela D.14: Relação entre a Questão 12 e Questão 18.	67

Tabela D.15: Relação entre a Questão 13 e Questão 17.	68
Tabela D.16: Relação entre a Questão 14 e Questão 17.	69
Tabela D.17: Relação entre a Questão 15 e Questão 20.	70
Tabela D.18: Relação entre a Questão 16 e Questão 20.	71
Tabela D.19: Resposta à Questão 21 do Inquérito.	72
Tabela D.20: Resposta à Questão 22 do Inquérito.	73
Tabela D.21: Resposta à Questão 23 do Inquérito.	74
Tabela D.22: Dados Estatísticos dos Inquéritos.	75

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.º:	Artigo
CmdPess:	Comando de Pessoal
Ed.:	Edição
<i>Et al. (et aliae):</i>	E outros (para pessoas)
N.º:	Número
Sr.:	Senhor

LISTA DE SIGLAS

AM	Academia Militar
CEME	Chefe do Estado Maior do Exército
CPAE	Centro de Psicologia Aplicada do Exército
CR	Centros de Recrutamento
DGPRM	Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar
DORH	Direcção de Obtenção de Recursos Humanos
GABCEME	Gabinete do Chefe Estado Maior do Exército
GAP	Gabinetes de Atendimento Público
GCSel	Gabinetes de Classificação e Selecção
GNR	Guarda Nacional Republicana
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LSM	Lei do Serviço Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
OMDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional
QP	Quadros Permanentes
RC	Regime de Contrato
RLSM	Regulamento da Lei de Serviço Militar
RV	Regime de Voluntariado
SEN	Serviço Efectivo Normal
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

LISTA DE SÍMBOLOS

M: Máximo

m: Mínimo

N: Amostra

S: Desvio Padrão

Xm: Média

%: Percentagem

RESUMO

É importante que as organizações com determinadas missões tenham a percepção se as acções que desenvolvem estão ou não a ter resultados eficazes. O Exército na sequência da entrada em vigor da actual Lei do Serviço Militar, ficou exposto a um novo desafio denominado de Recrutamento. O Exército precisou de elaborar campanhas de *Marketing* de modo a atrair novos recursos humanos para a sua estrutura.

O presente trabalho expõe a actual Lei do Serviço Militar, as consequentes campanhas de *Marketing* elaboradas pelo Exército com o objectivo de recrutar recursos humanos e a verificação da eficácia das campanhas de *marketing* para efeitos de recrutamento face ao orçamento actual.

Da revisão da literatura verificou-se que dada a actual Lei do Serviço Militar, as Forças Armadas e em particular o Exército ficaram expostos a um novo desafio e que para tal precisaram de criar campanhas de marketing preocupando-se com uma imagem a transpor para a população civil em geral, e em particular para o público-alvo que pretende recrutar. Dos inquéritos realizados foi possível testar a eficácia quanto à percepção por parte do público-alvo, que concluímos ter um grau de eficácia muito baixo. Das entrevistas efectuadas foi possível concluir que a eficácia das campanhas está limitada pelas verbas do orçamento disponibilizado para este fim, que parecem ser insuficientes para possibilitar um maior grau de concretização dos objectivos.

O estudo realizado pretende ainda apontar algumas recomendações e investigações futuras importantes nesta área.

Palavras-chave: RECRUTAMENTO, *MARKETING*, EXÉRCITO.

ABSTRACT

It is important that organizations with specific missions have the perception if the actions that they are developing have, or don't have effective results. With the result of the application of Law on Military Service, the army was exposed to a new challenge called Recruitment. The Army needed to develop marketing campaigns to attract new human resources to its structure.

This project sets out the current Law on Military Service, and the resulting marketing campaigns developed by the Army with the aim of recruiting human resources and checking the effectiveness of the marketing campaigns for recruitment based on the current budget.

Literature review shows that the existence of the current Law on Military Service in the Military Forces, particularly in the Army were exposed to a new challenge so marketing campaigns were needed to transmit a certain image to the population in general but in particular to the public that is needed for recruitment. From the surveys that were made it was possible to test the level of perception of the public, so we were able to conclude that we had a very low degree of effectiveness. From the interviews it was concluded that for this efficacy, the available budget contributes to the development of *marketing* campaigns.

This study was also made with the objective of pointing out some recommendations and future investigations in this area.

Key words: RECRUITMENT, MARKETING, ARMY.

***“Marketing started
with the first human beings.”***

Philip Kotler

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A escassez de recursos foi e sempre será uma preocupação inerente à existência do ser humano e da vida em sociedade, evolução gera novas necessidades a satisfazer, conduzindo a pressões sobre os recursos existentes. Com as sociedades modernas viradas essencialmente para a criação de valores e obtenção de lucros dentro das suas organizações, esta preocupação torna-se ainda mais relevante.

No sector público, as organizações debatem-se com o mesmo problema de escassez de recursos. Existe uma constante preocupação principalmente com os recursos financeiros e recursos humanos enquanto que do antecedente era impensável falar-se de *marketing* para organizações sem fins lucrativos, mas organizações como alguns clubes desportivos, forças armadas e organizações religiosas precisam de atrair voluntários (Pires, 1995).

O *marketing* é hoje então um conceito também presente no sector público e um passo importante na imagem das instituições que o usam e pretendem adquirir valor com este conceito.

As Forças Armadas e em concreto o Exército com a entrada em vigor da actual Lei do Serviço Militar ficou exposto a desafios tais como o recrutamento, que é um desafio que o Exército tem de ultrapassar fazendo passar a sua imagem e a sua credibilidade para o seu público-alvo (Monteiro, 2003).

Desta forma o Exército é hoje uma organização que pretende garantir a sua missão e visão, mas recorrendo a formas mais eficazes e adequadas às suas características.

1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Este Trabalho de Investigação Aplicado (TIA), subordinado ao tema “O *Marketing para efeitos de recrutamento no Exército: contributo para uma análise custo-eficácia*”, que marca o culminar do mestrado em ciências militares, especialidade administração militar, vem neste último ano de frequência da Academia Militar (AM), contribuir como mais um elemento de avaliação para os futuros oficiais do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR).

Este tema pretende abordar duas áreas, o *Marketing* e o Recrutamento. Procura analisar a relação entre o orçamento actual que as campanhas de marketing têm e a eficácia¹ dessas mesmas campanhas no recrutamento do Exército Português.

O Recrutamento é necessário e importante para o Exército, tendo em vista o cumprimento da sua missão e visão. Recrutar é essencial para que o Exército como organização se renove e simultaneamente mantenha as suas tradições e cultura própria.

O Exército é uma organização que, como todas as organizações, sofre mutações e tende a adaptar-se consoante mudanças que aconteçam na sociedade onde está inserida. Como tal, o Exército tem sofrido várias reestruturações e transformações ao longo da sua história. Uma destas prende-se com a entrada em vigor da actual Lei do Serviço Militar (LSM) que se torna relevante para este trabalho e marca a passagem do Serviço Militar Obrigatório, para o actual sistema de recrutamento. Este facto torna necessário e importante a transferência de uma imagem do Exército para o público-alvo, ou seja entramos na área de *Marketing*.

1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Dando seguimento ao exposto anteriormente, torna-se importante abordar este tema tendo como questão de partida a seguinte:

As campanhas de *marketing* estão a ser eficazes no recrutamento face ao seu orçamento actual?

Atendendo à questão de partida surgem questões de investigação no sentido de lhe dar resposta, tais como:

1. Qual o objectivo de *marketing* do Exército?
2. Qual o custo actual das campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército?

¹ Ver Glossário, p. 44.

3. Quais as formas de medir a eficácia das campanhas?
4. Estarão estas campanhas ajustadas às necessidades actuais do Exército Português?
5. O orçamento destinado às campanhas de *marketing* contribui positivamente ou negativamente para a eficácia?

Como tentativa de resposta à questão de partida e às questões de investigação, surgem objectivos de investigação a alcançar:

1. Verificar se as campanhas de *marketing* estão a ser eficazes;
2. Verificar se o orçamento das campanhas de *marketing* é adequado.

Hipóteses ao Problema

H1 - As campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército são eficazes quanto ao preenchimento das vagas.

H2 - As campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército são eficazes quanto à percepção pelo público-alvo.

H3 - O orçamento destinado às campanhas de *marketing* contribui para a eficácia verificada.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia empregue neste trabalho está de acordo com a metodologia proposta por Sarmiento (2008) e pelas normas da Academia Militar (Academia Militar, 2008).

Na primeira parte do mesmo, consistiu na revisão da literatura, a análise documental de documentos constantes sobre os dados necessários ao estudo desta temática e presentes no Comando Pessoal, na Direcção de Obtenção de Recursos Humanos (DORH), e também em outros trabalhos que abordaram o tema, bem como a análise documental de legislação específica do Exército sobre a actual estrutura de recrutamento e LSM.

Na segunda parte deste trabalho, a parte prática, recorreu-se a inquéritos, entrevistas e observação directa. As conversas informais tomaram também uma relevante importância na aquisição de conhecimento e funcionamento de todo o processo das temáticas abordadas neste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O trabalho foi estruturado em duas partes. Na primeira parte surge a parte teórica, que pretende efectuar a ligação entre os fundamentos teóricos e a segunda parte do trabalho, que é a parte prática.

A primeira parte é composta por três capítulos, onde no segundo capítulo é abordada a temática do recrutamento, é elaborado um enquadramento legal da actual legislação em vigor no Exército e também demonstrada a estrutura actual de recrutamento do Exército. No Terceiro capítulo é abordado o conceito de *marketing* e a forma de avaliação do impacto das campanhas de *marketing*. Quanto ao quarto capítulo e último da primeira parte, é efectuada uma síntese do orçamento das campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército.

A segunda parte deste trabalho é composta por dois capítulos onde o quinto capítulo aborda a metodologia aplicada a este trabalho e a análise de resultados. No sexto e último capítulo são abordadas as conclusões e recomendações finais.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2 RECRUTAMENTO

As alterações nas organizações são uma constante e o Exército Português como organização enraizada dentro de uma sociedade tende a sofrer alterações também.

Segundo Almeida (2001, p. 71)

“A necessidade de dispor de recursos humanos permanentemente disponíveis, motivados e qualificados, capazes de intervir não apenas internamente, mas fundamentalmente em missões humanitárias, de prevenção de conflitos e de gestão de crises a nível externo, tem obrigado a repensar os “Exércitos de tempo de paz”, os quais deixaram de viver preocupados apenas com a defesa das suas fronteiras”

Isto tudo para se reter que o modelo de conscrição tem dado lugar a uma profissionalização ou semi-profissionalização das Forças Armadas de quase todos os países europeus (Almeida, 2001).

Portugal neste contexto não é excepção e as Forças Armadas Portuguesas têm vindo a efectuar “reduções nos efectivos e a alteração no sistema de recrutamento e na sua estrutura” (Almeida, 2001, p. 71).

2.1 ENQUADRAMENTO LEGAL

Na história evolutiva das operações de recrutamento para o serviço militar e, tendo em conta as especificidades que este serviço tem nos dias de hoje, não podemos deixar de focar as alterações que vieram a ser introduzidas em todo este processo através da Lei 174/99 de 21 de Setembro, a LSM.

A mudança que mais salta à vista é, sem dúvida, a passagem de um sistema de conscritos para uma profissionalização das Forças Armadas alimentada à custa de voluntários e contratados. E como não poderia deixar de ser, esta profunda alteração vem dar uma nova imagem às operações de recrutamento. Nos dias de hoje o recrutamento compreende três modalidades segundo o art.º 7º da LSM:

- Recrutamento normal – para a prestação de serviço em regime de contrato ou em regime de voluntariado;
- Recrutamento especial – para a prestação de serviço efectivo voluntário nos Quadros Permanentes;
- Recrutamento excepcional – para a prestação de serviço efectivo decorrente de convocação ou mobilização.

Segundo Almeida (2001) e a legislação em vigor, o ano de 1991 é considerado um novo ciclo nas Forças armadas Portuguesas com a publicação da LSM, da Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), e com as alterações introduzidas à Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA).

A Lei nº 22/91, de 19 de Junho, cria um Serviço Efectivo Normal (SEN), baseado num sistema de conscrição, o Serviço Efectivo em Regime de Voluntariado (RV) e o Serviço Efectivo em Regime de Contrato (RC).

Este sistema de conscrição, SEN, decorria da obrigação constitucional da prestação de serviço militar, que tinha a duração de quatro anos podendo ser acrescidos até oito meses no caso do Exército.

A 21 de Setembro de 1999 foi aprovada a Lei do Serviço Militar, que veio estabelecer uma transição entre o sistema de conscrição para um regime de voluntariado.

Lei do Serviço Militar – Lei nº 174/99, de 21 de Setembro

Esta lei veio introduzir um novo modelo do serviço militar. Esta lei veio “implicar a transição gradual de um sistema de Conscrição para um Serviço Militar Voluntário” (Almeida, 2001, p. 73). Na verdade este novo sistema veio dar a extinção do SEN, para um recrutamento contínuo de voluntários.

Segundo Almeida (2001. p. 73) “Para além dos Quadros Permanentes (QP), o serviço efectivo abrange o RC, o RV e o serviço decorrente de convocação e mobilização”. O recrutamento decorrente de convocação e mobilização trata-se de recrutamento excepcional segundo a actual Lei do Serviço Militar.

Segundo a Lei nº 174/99, de 21 de Setembro e segundo (Almeida, 2001, p. 73), sugere-nos que este novo modelo confere a existência de dois sistemas, o de voluntariado e conscrição, isto porque o autor refere que “nos casos em que a satisfação das necessidades fundamentais das Forças Armadas seja afectada ou prejudicada a prossecução dos objectivos permanentes da política de defesa nacional poderá recorrer-se à convocação dos cidadãos que se encontrem na Reserva de Recrutamento”.

Com este novo modelo surge também um novo conceito, o conceito de Dia da Defesa Nacional, onde todos os cidadãos têm de comparecer obrigatoriamente.

Segundo Almeida (2001, p. 74), o autor deixa a ideia que com esta nova LSM existe um afastamento em relação ao jovens com a instituição militar pela “perda da vivência decorrente da passagem pelas fileiras”.

2.2 ESTRUTURA ACTUAL DE RECRUTAMENTO

A Lei de Serviço Militar (Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro), determina que um órgão central integrado na estrutura do Ministério de Defesa Nacional (MDN) planeie, dirija e coordene o processo de recrutamento (n.º 1 do art.º 12º da LSM). Com o Regulamento da Lei de Serviço Militar (RLSM), estabelecida através do Decreto-Lei 289/2000 de 14 de Novembro, inicia-se um processo de institucionalização daquele órgão, tendo sido criada a Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM), a quem incumbe, com a colaboração dos ramos, o planeamento, direcção e coordenação do processo de recrutamento militar (art.º 2º do RLSM). Compete aos ramos a execução do processo de recrutamento normal e excepcional dos efectivos que lhes sejam atribuídos (art.º 4º do RLSM) e, em particular ao Exército as operações de recrutamento geral, tendo em vista a obtenção de informação de todos os cidadãos que atinjam, em cada ano, a idade do início das obrigações militares, que se designa de Recenseamento Militar (art.º 16º do RLSM).

A DGPRM é o serviço do MDN de concepção, harmonização e apoio técnico à definição e execução da política de recursos humanos necessários às Forças Armadas. Incumbe-lhe o planeamento, direcção e coordenação:

- Do processo de recrutamento militar;
- Dos incentivos à prestação de serviço militar em RV e RC, bem como das demais atribuições previstas na Lei do Serviço Militar e no Regulamento de Incentivos;
- Do estudo das directrizes da política de apoio aos antigos combatentes.

Na estrutura do Exército, o Comando do Pessoal (CmdPess), na dependência directa do Chefe do Estado Maior do Exército (CEME), assegura, entre outras, as actividades inerentes ao pessoal. Das várias competências que lhe foram atribuídas, destaca-se a colaboração na direcção, planeamento e coordenação das actividades relativas ao recrutamento militar, para o que, na sua dependência directa ficam:

- A Direcção de Obtenção de Recursos Humanos (DORH);
- Os Centros de Recrutamento (CR) e os Gabinetes de Atendimento Público (GAP);
- O Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE);
- Os Gabinetes de Classificação e Selecção (GCSe).

Tal como nos sugere Monteiro (2003) o Exército é o ramo das Forças Armadas que mais dependia do antigo SEM, confrontando-se então na actualidade com o desafio de conseguir recrutar o número de voluntários pré-estabelecidos nos objectivos de recrutamento².

No trabalho realizado por Monteiro (2003), refere-nos vários desafios que a actual LSM veio colocar ao Exército. Desafios estes que segundo Monteiro (2003), se prendem com a criação de formas de comunicação da imagem do Exército, da criação de estratégias de comunicação e marketing adequadas, refere mesmo que o Exército tem de criar políticas de comunicação e de marketing direccionadas à opinião pública, bem como aos públicos mais jovens, com o objectivo de conseguir a sensibilização e a adesão ao novo modelo de recrutamento (Monteiro, 2003).

Visualizando esta estrutura de recrutamento que actualmente existe no Exército Português, tal como Monteiro (2003) nos refere no seu trabalho, que mesmo antes da entrada em vigor da actual LSM constatou os vários desafios que o Exército encontraria, é então importante que encontremos o *Marketing* presente no Exército.

2.3 CONCLUSÕES

Com a entrada da actual LSM o Exército ficou nitidamente exposto a vários desafios, um deles é o desafio chamado recrutamento. Com a actual LSM, o cidadão deixa de vir para o Exército para ser o Exército a ter de ir ao encontro do cidadão, ou seja passamos de um serviço obrigatório para um serviço de voluntariado.

As Forças Armadas e em concreto o Exército tem a necessidade clara de se fazer mostrar à população em geral, e em particular aos jovens que pretende recrutar. Desta forma o Exército precisa de criar uma imagem e de a fazer passar para o exterior, precisa de usar instrumentos de comunicação quer externa quer internamente, instrumentos de *marketing*.

A estrutura actual de recrutamento³ do Exército prevê uma direcção para a obtenção de recursos humanos, onde prevê também uma repartição onde podemos observar o uso do conceito de *marketing* e imagem.

² Ver Apêndice A – Objectivos de recrutamento

³ Ver Anexo A – Estrutura de Recrutamento

CAPÍTULO 3

MARKETING

Neste capítulo iremos abordar o conceito de *marketing*, algumas definições do conceito e abordar as formas de avaliação do impacto das campanhas de *marketing*.

3.1 O CONCEITO DE MARKETING

O *marketing* constitui uma função inerente a qualquer empresa que tenha por objectivo identificar as necessidades dos consumidores, de forma a produzir bens ou serviços que os satisfaçam, de tal forma que os possam fidelizar (Kotler, 1991).

“Os gestores, académicos e estudantes de gestão conhecem a existência de dezenas de definições de *marketing*.” (Pires, 1995, p. 9). Como tal não existe uma definição de *marketing*. Neste sentido, Nunes (1991), refere que poderá não ser possível definir *marketing*.

Pires (1995, p. 9), refere-nos também que “O *marketing* representa para as organizações e para os indivíduos que dela fazem parte uma filosofia de gestão, na medida em que inclui valores, técnicas e programas de acção com impacte em todas as áreas funcionais de uma organização.”, ou seja, o *marketing* é entendido não como um conceito rígido e próprio, mas como uma “filosofia de gestão” que pode actuar em várias áreas funcionais de uma organização. Na mesma linha de pensamento, Nunes (1991, p. 9), refere que “O conceito ou «filosofia» de *Marketing*, isto é, um conjunto de princípios de gestão”.

Podemos definir o *marketing* como o “conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rendibilidade” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004, p. 24). Nesta óptica coloca-se o *marketing* como uma estratégia que pode ser usada em qualquer empresa e desta forma, “Seria possível defender que o *marketing* existe, como atitude e estratégia, desde que exista um sistema de trocas organizado” (Lindon et al., 2004, p.22).

O *marketing* consiste na criação de valor em troca de outro valor (Armstrong, Kotler, Harker, & Brennan, 2009), isto é, o *marketing* segue várias etapas e estratégias de forma a atingir um objectivo final proposto pela entidade que faz uso deste conceito. Kotler considerado por vários autores como o maior dos especialistas em *Marketing* (*American Marketing Association* [AMA], 2007) expressa o seu conceito de *marketing* no mesmo sentido da existência da criação de valor. Kotler (2004), refere que *marketing* não é uma arte de encontrar formas inteligentes de se dispor do que se faz, mas sim uma arte de criar o verdadeiro valor para o cliente.

Segundo a American Marketing Association (2007, Secção *Definition of Marketing*), o *marketing* é a actividade, conjunto de processos para criar, comunicar, entregar e oferecer trocas que têm valor para os clientes, parceiros e para a sociedade em geral. Refere ainda que o *marketing* é uma função de gestão que liga o consumidor, cliente ou público à organização através da informação que é usada para identificar e definir oportunidades e problemas de *marketing*, de forma a redefinir outras estratégias de *marketing* satisfazendo e criando o valor para o seu público-alvo.

Desta forma o *marketing* pode ser a “gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde actua, no sentido de atingir os objectivos que persegue e satisfazer as necessidades do mercado” (Pires, 1995, p. 10).

Seguindo a relação que existe entre todas as definições dadas, podemos estabelecer que no conceito de *marketing* existe sempre uma organização, existe um mercado e uma relação entre estes dois últimos conceitos. Uma vez que “O *marketing* só existe quando uma entidade (organização ou individuo) tem algo para oferecer que outra entidade (mercado) está disposta a adquirir” (Pires, 1995, p. 10).

Com o evoluir deste conceito surge-nos uma visão diferente do conceito de *marketing*. De forma a alargar o conceito de *marketing* aos actores que utilizam este conceito, surge uma definição mais ampla, “O *marketing* é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objectivos” (Lindon et al., 2004, p.28). O que nos sugere esta definição prende-se com o facto da evolução que este conceito de *marketing* teve. Faz a ligação “para que possa aplicar-se às organizações sem fins lucrativos” (Lindon et al., 2004, p.28), deixasse de falar em empresas e surge as organizações, podendo assim estender-se o conceito de *marketing* ao sector público, privado, partidos políticos e causas sociais.

Podemos desta forma estender o *marketing* a um alargado e diversificado conjunto de áreas dependendo dos objectivos da organização, do seu público-alvo.

3.2 AVALIAÇÃO DO IMPACTO DAS CAMPANHAS DE *MARKETING*

A avaliação das campanhas de *marketing* pode efectuar-se segundo duas formas. Primeiramente deve-se perceber se a campanha foi notada e percebida pelo público-alvo, “é o que se chama a medida da percepção ou o impacto.” (Lindon et al., 2004, p.342).

Deve-se também avaliar em que grau a campanha atingiu os seus objectivos anteriormente estabelecidos, “medir a sua eficácia.” (Lindon et al., 2004, p.342).

Lindon et al. (2004), estabelece os principais aspectos para a avaliação das campanhas de *marketing*. Que são:

1. Memorização da campanha

Este aspecto pretende saber quantas pessoas do público-alvo se recordam de terem visto (ou ouvido) a campanha em causa, e quais os elementos visuais ou verbais que se recordam.

2. Atribuição

Este aspecto pretende saber das pessoas que se recordam da campanha, quantas é que atribuem a campanha ao serviço/bem que é objecto dessa mesma campanha.

3. Compreensão da campanha

Compreensão da campanha pretende medir as pessoas expostas à campanha quanto à correcta compreensão da mensagem que a campanha pretende fazer passar, e principalmente a “promessa” publicitária.

4. Credibilidade

Pretende saber das pessoas que compreenderam a campanha quantas aderiram a ela, ou seja aquelas pessoas que foram efectivamente levadas a aderir ao serviço/bem que a campanha pretende alcançar.

5. Aceitação

Pretende saber em que medida as pessoas sujeitas à campanha gostaram de algum aspecto da campanha, tal como, tons, música, humor etc.

6. Incitação à compra

Este aspecto pretende saber em que medida as pessoas expostas à campanha pensam que é convincente e estão dispostas a comprar ou a aderir ao serviço/bens.

Lindon et al. (2004), refere também que o método para verificar o impacto das campanhas é chamado de “pós-teste”. Este método consiste num conjunto de entrevistas realizadas depois da conclusão da campanha. É escolhido uma amostra de pessoas pertencentes ao público-alvo efectuando-lhes as entrevistas com questões relativas aos principais aspectos de avaliação referidos anteriormente.

O resultado deste método defendido por Lindon et al. (2004), ou seja os resultados do “pré-teste” sobre os vários aspectos de avaliação das campanhas, são de grande interesse, “uma vez que admite que, para poder agir sobre o público-alvo, uma campanha deve ser percebida de início e correctamente compreendida” (Lindon et al., 2004, p.344). Na opinião dos mesmos autores, esta medida de impacto não deverá ser equiparada à medida de eficácia das campanhas.

Segundo os mesmos autores (2004, p. 344), para se tentar medir a eficácia de uma campanha “é necessário ter definido clara e previamente” os objectivos da campanha em estudo antes mesmo de lançar a campanha.

Desta forma vamos então analisar os métodos de inquérito sobre a eficácia das campanhas defendido por Lindon et al. (2004). Segundo estes autores anteriormente referidos, existem dois métodos de inquéritos sobre a eficácia das campanhas. São métodos:

1. *Os inquéritos «antes-depois»*
2. *Tracking*

Nos *Inquéritos «antes-depois»*, os autores explicam que consiste em medir “uma vez antes do início da campanha e uma segunda vez após a sua conclusão” os objectivos da campanha. (Lindon et al., 2004, p.344). O objectivo dos dois inquéritos é, sobre a mesma amostra determinar o grau de influência da campanha no público-alvo e medir “as diferenças de amplitude das alterações de atitudes ou comportamentos observados, em função do grau de exposição à campanha” (Lindon et al., 2004, p.344).

No segundo método, *Tracking*, Lindon et al. (2004, p. 344) defendem que este método ao contrário do método anterior, pretende de uma “forma permanente”, interrogar várias pessoas do público-alvo com a ajuda de um inquérito, de forma a medir a evolução da notoriedade e da imagem da campanha em questão. Os autores defendem que este método

tem uma vantagem em relação ao método anterior uma vez que pode “neutralizar os efeitos a curto prazo de certos acontecimentos «acidentais», tais como as campanhas publicitárias dos concorrentes” (Lindon et al., 2004, p.344).

3.3 SÍNTESE ACTUAL DAS CAMPANHAS DE MARKETING NO EXÉRCITO

Como referimos anteriormente no capítulo dois, que se refere ao recrutamento, a actual estrutura de recrutamento do Exército exige um órgão, a DORH, que é um dos responsáveis pelo recrutamento e divulgação da imagem do Exército. Desta forma o Exército através do Plano Geral de Comunicação do Exército elaborado pelo Gabinete do Chefe Estado Maior do Exército (GABCEME) estabelece quais as acções a desenvolver no âmbito da divulgação e promoção da imagem do Exército quer internamente quer externamente, definindo uma estratégia de comunicação junto do público mais jovem e desenvolvendo uma “política de comunicação interna eficaz dirigida a todos os militares e civis que servem na instituição” (Gabinete do Chefe Estado Maior do Exército [GABCEME], 2007, p. 2).

Com base no Plano geral de Comunicação do Exército referido anteriormente, o CmdPess estabelece um Plano de Comunicação Específico Da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, plano este que tem por finalidade identificar as actividades a desenvolver para a estrutura de recrutamento referente a um dado ano cumprindo deste modo a missão de obtenção de recursos humanos para o Exército. Este plano permite a “adequada divulgação da prestação de Serviço em Regime de Voluntariado e de Contrato no Exército bem como contribuir para a promoção externa da imagem do Exército” (Direcção de Obtenção de Recursos Humanos [DORH], 2008, p 2).

De acordo com o disposto no capítulo três referente ao *marketing*, segundo Lindon et al. (2004, p.344) que nos sugere que para se tentar medir a eficácia de uma campanha “é necessário ter definido clara e previamente” os objectivos da campanha em estudo antes mesmo de lançar a campanha. Desta forma o Exército através do objectivo estabelecido pelo recrutamento, como podemos verificar no capítulo dois sobre o recrutamento, sugerem-nos o objectivo das campanhas, que podemos verificar no Plano de Comunicação Específico da DORH que é, “o cumprimento da missão principal: Obter Recursos Humanos para o Exército” (DORH, 2008, p 2). Podemos deste modo sugerir que o Exército tem definido claro e previamente os objectivos das campanhas antes de as efectuar, deste modo sendo possível identificar o objectivo das campanhas para uma melhor capacidade de verificar a eficácia dessas campanhas (Lindon et al. 2004).

3.4 CONCLUSÕES

Neste capítulo abordámos o conceito de *marketing*, várias definições dadas por autores que estudaram este conceito. É perceptível que o conceito de *marketing* sofre várias mutações principalmente a entrada do conceito de *marketing* na esfera do sector público. É abordado também um método de avaliação do impacto das campanhas de *marketing* segundo Lindon et al. (2004).

No último ponto deste capítulo é efectuado uma síntese ao estado actual das campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército, fazendo a ponte entre os vários documentos que sustentam esta abordagem, podendo verificar que existe no Exército toda uma estrutura que tem como missão a elaboração destas campanhas para cumprir os objectivos de recrutamento.

CAPÍTULO 4

ORÇAMENTO ACTUAL DAS CAMPANHAS DE *MARKETING*

Neste capítulo iremos abordar o orçamento destinado às campanhas de *marketing* para efeitos de recrutamento dos anos de 2008 e 2009.

Todos os dados para a elaboração e constantes neste capítulo foram facultados através da DORH e são provenientes do Sistema Integrado de Gestão (SIG), Plano de Actividades de 2008 e 2009, nos Mapas de Execução da Despesa de 2008 e 2009, no Relatório de Gestão da DORH de 2009, e nos Relatórios de Actividades de 2008 e 2009 e no Plano de Comunicação Específico da DORH (Direcção de Obtenção de Recursos Humanos [DORH], 2007).

As campanhas de *marketing* para efeitos de recrutamento têm como finalidade atingir o objectivo de recrutamento. Para tal são elaboradas várias campanhas tendo em conta o público-alvo recrutável e o orçamento disponível para essas mesmas campanhas.

Tendo em conta a dispersão física que a actual estrutura de recrutamento possui, o orçamento bem como todo o suporte financeiro é centralizado na Secção de Logística da DORH.

4.1 ANÁLISE ORÇAMENTAL E FINANCEIRA DE 2008

Da análise dos Mapas de Execução da Despesa referentes a 2008, e do Relatório de Actividades de 2008 (DORH, 2009), concluímos que o orçamento proveniente do Orçamento do Ministério da Defesa Nacional (OMDN) atribuído para o cumprimento da missão e dos objectivos da DORH, de dotação inicial de 21.555,00€, não foi suficiente, visto que se obteve reforços no valor de 286.054,00€, sendo a dotação corrigida de 307.607,00€ (valor do SIG) correspondendo a uma taxa de execução orçamental de 99,87%, como podemos verificar no Quadro 4.1 que representa a taxa de execução orçamental de 2008.

Tabela 4.1: Cálculo da Taxa de Execução Orçamental de 2008.

Dotação corrigida a)	307.607,00 €
Dotação Consumida b)	307.220,90 €
Taxa de Execução $[b) \times 100/a]$	99,87%

Segundo o Relatório de Actividades da DORH de 2008 (DORH, 2009), a despesa processada em actividades relacionadas com a Obtenção de Recursos Humanos foi de 96%, os restantes 4% representam a despesa processada em actividades de vida corrente e funcionamento normal, como nos demonstra o Gráfico 4.1. Desta despesa, aproximadamente 39% foi referente a requisições de transporte para provas de classificação e selecção dos candidatos e posterior incorporação, os restantes 61% correspondem à despesa referente a actividades de divulgação, publicidade e *marketing*, como podemos observar na Tabela 4.2.

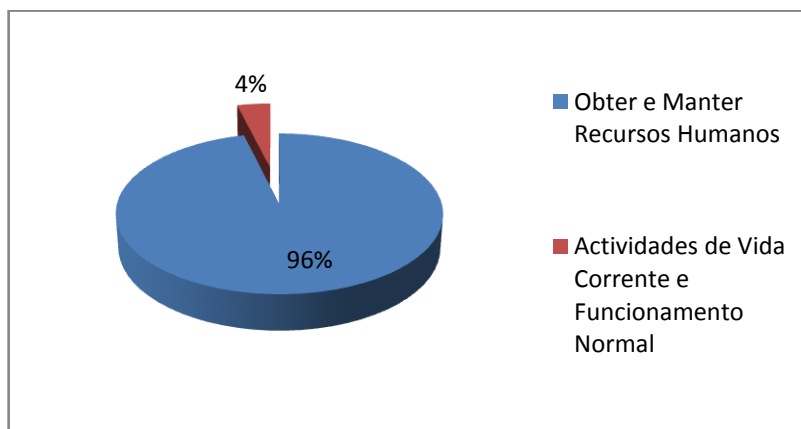


Gráfico 4.1: Despesa processada por actividade, referente a 2008.

Tabela 4.2: Cálculo da despesa em Divulgação, publicidade e *marketing*, referente a 2008.

Obter e Manter Recursos Humanos	
Recrutamento	175.846,16 €
Classificação e Selecção	119.546,64 €
<i>Soma</i>	295.392,80 €
Actividades de Vida Corrente e Funcionamento Normal	11.828,10 €
<i>Soma</i>	11.828,10 €
Total	307.220,90 €
Obter e Manter Recursos Humanos	295.392,80 €
61% de 295.392,80€	
Divulgação, publicidade e <i>marketing</i>	180.189,61 €

Na Tabela 4.3 podemos observar a despesa processada por actividades referente a 2008. Como se verifica a maior parte da despesa é centrada nas actividades de recrutamento e classificação e selecção que corresponde ao objectivo Obter e Manter Recursos Humanos.

Tabela 4.3: Despesa processada por actividades, referente a 2008.

Objectivo	Actividade	Despesa processada
Obter e Manter Recursos Humanos	Recrutamento	175.846,16 €
	Classificação e Selecção	119.546,64 €
Formar e Qualificar os Recursos Humanos	Instrução e Treino	277,91 €
Assegurar a sustentação de base	Acção de Comando e EM	1.197,80 €
	Administração e Execução Serviços Base	1.472,31 €
	Manutenção Infra-estruturas e equipamento orgânico	7.880,38 €
	Suporte Pessoal	999,70 €
Total		307.220,90 €

4.2 ANÁLISE ORÇAMENTAL E FINANCEIRA DE 2009

Todos os dados para a elaboração e constantes neste ponto foram facultados através da DORH e são provenientes do SIG, Plano de Actividades de 2009, nos Mapas de Execução da Despesa de 2009, no Relatório de actividades de 2009 (DORH, 2010b), no Relatório de Gestão da DORH de 2009 e no Plano de Comunicação Específico da DORH.

Segundo o Relatório de Gestão da DORH (2010c, p. 8), “Face à dotação inicial em OMDN-Ex atribuída, no valor de 21.555,00 €, foi necessário recorrer a reforços no sentido de permitir que a estrutura de recrutamento procedesse à Obtenção de Recursos Humanos atingindo/superando os objectivos propostos”.

Da visualização do Relatório de Gestão da DORH (2010c), concluímos que o orçamento proveniente do OMDN atribuída para o cumprimento da missão e dos objectivos da DORH, de dotação inicial de 21.555,00€ não foi suficiente visto ter se verificado um reforço de 380.542,00€ correspondendo a uma taxa de execução orçamental de 99,96%.

Este relatório revela-nos também que a despesa processada foi de 96%, Gráfico 4.2, em actividades relacionadas com a obtenção de recursos humanos, e verifica-se que desta despesa cerca de 40% é despesa referente a “requisições de transporte para provas de classificação e selecção e posterior incorporação dos candidatos” (DORH, 2010c, p. 8). Este relatório refere-nos ainda que o restante, ou seja 60% da despesa processada na obtenção de recursos humanos é representativa de actividades de divulgação, publicidade e *marketing*.

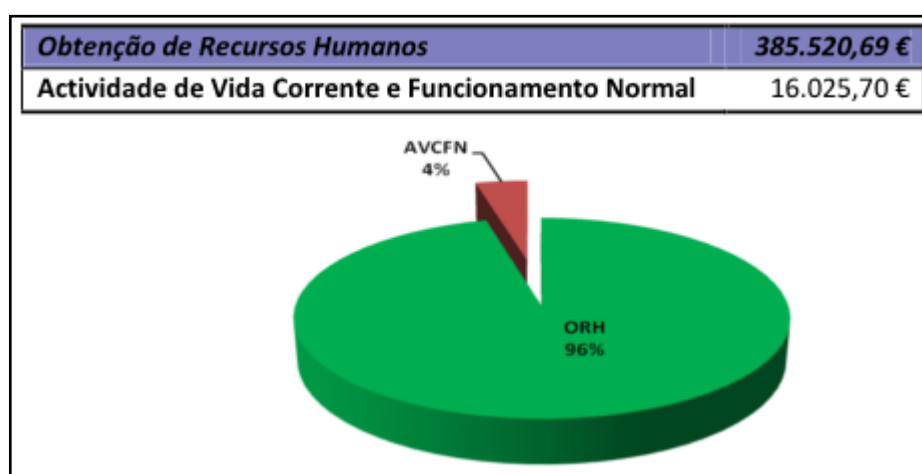


Gráfico 4.2: Execução por actividade.
Fonte: DORH (2010c, p. 8).

Com base no Gráfico 4.2 elaboramos a Tabela 4.4, com o cálculo da despesa referente a actividades de divulgação, publicidade e *marketing* e como podemos verificar do orçamento

destinado à obtenção de recursos humanos consumiu-se 231.312,41 € em actividades de divulgação, publicidade e *marketing*.

Tabela 4.4: Cálculo da despesa em Divulgação, publicidade e *marketing*, referente a 2009.

Obter e Manter Recursos Humanos	385.520,69 €
60% de 385.520,69€	
<i>Divulgação, publicidade e marketing para a prestação de serviço em RV/RC</i>	231.312,41 €

4.3 CONCLUSÕES

Neste capítulo verificamos que segundo os Relatórios de Actividades dos dois anos em estudo, o orçamento sofreu sempre reforços dado que a dotação inicial não conseguia fazer face às actividades planeadas.

O objectivo Obter e Manter Recursos Humanos que tem com actividades o Recrutamento e a Classificação e selecção são as actividades principais e que consomem a maior parte do orçamento. Verificou-se um aumento neste objectivo de um ano para o outro sendo que em 2008 este objectivo tinha uma dotação orçamental de 295.392,80 € e em 2009 para o mesmo objectivo foi de 385.520,69 €. Da mesma forma houve um aumento com as despesas referentes à Divulgação, publicidade e *marketing* que em 2008 foi de 180.189,61 € e em 2009 foi de 231.312,41 €.

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada e aplicada nesta segunda parte do trabalho. Será abordado os métodos e técnicas usados e o tratamento de dados.

5.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Como forma de dar resposta à questão de partida e segundo Sarmento (2008), o diagnóstico das necessidades de informação e selecção de variáveis relevantes sobre as quais foram recolhidas, registadas e analisadas as informações, residiram nos métodos apresentados de seguida.

A **análise documental** que foi o ponto de partida para o desenvolvimento e a tomada de consciência sobre a problemática em estudo. Esta pesquisa documental começou em bibliotecas e Estabelecimentos de Ensino Superior e completou-se com a pesquisa na base de dados e arquivos da DORH e nas suas várias repartições.

O **método inquisitivo** que é baseado no interrogatório escrito ou oral, os instrumentos usados foram o inquérito e a entrevista aplicados a duas amostras diferentes. Tomaram também um papel relevante as conversas informais que foram surgindo no âmbito da problemática deste trabalho e que contribuíram para uma melhor visão e abordagem do tema.

5.1.1 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A investigação deste trabalho começou com os primeiros contactos efectuados com a DORH onde surgiu a pesquisa junto das bases de dados e arquivos quer ao nível da direcção, quer ao nível das suas repartições. Em simultâneo foi efectuada a pesquisa bibliográfica sobre os conceitos desta temática em bibliotecas civis e militares.

O principal método usado foi o inquisitivo através dos inquéritos e das entrevistas. Os inquéritos segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p. 188) foram aplicados “a um conjunto de

inquiridos”, de forma a poder verificar as hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses podem possuir.

As entrevistas foram realizadas aos chefes das repartições da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos visto serem eles os responsáveis pelo planeamento, orçamento, *marketing* e imagem e recrutamento do Exército e também ao Director desta direcção por ser o responsável em toda esta coordenação. As entrevistas “permitem ao investigador retirar (...) informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.” (Quivy e Campenhoudt, 2008, p. 192).

5.1.2 INQUÉRITOS

Esta metodologia de investigação, inquérito, pretende apreender “as opiniões de terceiros sobre o objecto que se investiga” (Sarmiento, 2008, p. 21). Os inquéritos foram elaborados com base nas hipóteses de investigação com o objectivo final de ajudar a comprovar a sua total ou parcial confirmação ou não confirmação.

Durante a pesquisa bibliográfica surgiram várias ideias para o desenvolvimento do inquérito. O inquérito depois de construído foi submetido a um teste de coerência e validação do questionário a indivíduos pertencentes à população em estudo e verificado por um especialista, este teste “permite evitar ambiguidades e enviesamentos nas perguntas, analisar a lógica das perguntas e o interesse dos respondentes” (Sarmiento, 2008, p. 28). Após isto o inquérito foi submetido a um pré-teste⁴ resultando assim no inquérito definitivo.

O inquérito⁵ foi disponibilizado pela *internet*, recurso este que “tem elevada taxa de respostas” (Sarmiento, 2008, p. 29), através do site⁶, esteve *online* desde o dia 30 de Junho de 2010 às 15h00 até ao dia 13 de Julho de 2010 às 12h00. Foi enviado por correio *email* para a lista dos contactos do autor deste trabalho com uma hiperligação para o site. Foi também colocado o *link* do site em redes sociais do *Hi5* e *Facebook* de forma a obter o maior número de respostas ao inquérito. A recepção dos inquéritos foi através de uma base de dados que era gerada pelo próprio site e que através de uma *password* codificada pelo autor deste trabalho, dava acesso às respostas do inquérito.

Tendo em conta as respostas que este estudo pretende obter, os inquéritos foram dirigidos ao público-alvo das campanhas de *marketing*, que visa todos os jovens entre os 18 e os 27 anos de idade recrutáveis para o Exército.

⁴ Um novo painel avalia a coerência e responde ao questionário.

⁵ Ver Apêndice B – Formulário do Inquérito.

⁶ <https://spreadsheets.google.com/embeddedform?formkey=dGVrdUpsaDZfZGxQT29SRIRqNTFxaXc6MQ>

A amostra é do tipo não-probabilística (Bryman & Cramer, 1993), constituída por 193 elementos. Optou-se por uma amostra não-probabilística pelo facto da população⁷ em estudo ser muito grande e encontrar-se bastante dispersa, o que com o tempo disponível para este trabalho não daria para obter uma amostra representativa da população.

5.1.3 ENTREVISTAS

As entrevistas efectuadas foram entrevistas individuais semi-estruturadas, onde ao entrevistado se colocaram um conjunto de perguntas previamente elaboradas e constantes de um guião⁸ (Sarmiento, 2008). Todas as entrevistas foram presenciadas e as perguntas foram elaboradas de forma a permitir dar respostas às hipóteses levantadas.

Quanto à representatividade dos entrevistados correspondeu ao princípio da saturação⁹, que depois de um determinado número de entrevistas surge a noção da repetição das informações em relação às questões expostas (Guerra, 2006).

Depois de realizadas as entrevistas, estas foram transcritas para melhor se proceder à sua análise qualitativa (análise de conteúdo), através de quadros sugeridos por Guerra (2006, p. 73). Esta análise permite reduzir o montante de material a trabalhar, permite um conhecimento total do discurso, facilita a comparação longitudinal das entrevistas e a percepção da saturação das entrevistas (Guerra, 2006).

5.2 TRATAMENTO DE DADOS

Para o tratamento de dados resultantes dos inquéritos, depois da validação das respostas e verificação de erros (Sarmiento, 2008), procedeu-se ao seu tratamento estatístico¹⁰ aplicando o *software* estatístico, *SPSS 17.0 for Windows* e os gráficos elaborados em *Microsoft Windows Excel 2007*. Para as entrevistas foi utilizado um gravador para registar as mesmas e no fim facilitar a sua transcrição¹¹ para a análise do seu conteúdo.

5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

5.3.1 INQUÉRITOS

A população inquirida que respondeu ao inquérito caracteriza-se por 83 elementos do sexo feminino (43%), 110 elementos do sexo masculino (57%), fazendo um total de 193

⁷ Ver Anexo B – Censos 2001.

⁸ Ver Apêndice C – Guião da Entrevista.

⁹ Indica em que momento o investigador deve parar a recolha de dados.

¹⁰ Ver Apêndice D – Análise estatística dos inquéritos.

¹¹ Ver Apêndices E, F, G e H – Transcrição das Entrevistas.

elementos inquiridos (100%), conforme se mostra no Gráfico 5.1. A população inquirida é caracterizada por um público-alvo que dado o objecto do trabalho se define obrigatoriamente pelos jovens entre os 18 e 27 anos, correspondendo ao grupo etário alvo das campanhas de recrutamento. Como se pode verificar no Gráfico 5.2 que retrata a distribuição por idade, a população inquirida é composta maioritariamente por elementos entre os 23 e 24 anos correspondendo a 21% e 22% respectivamente.

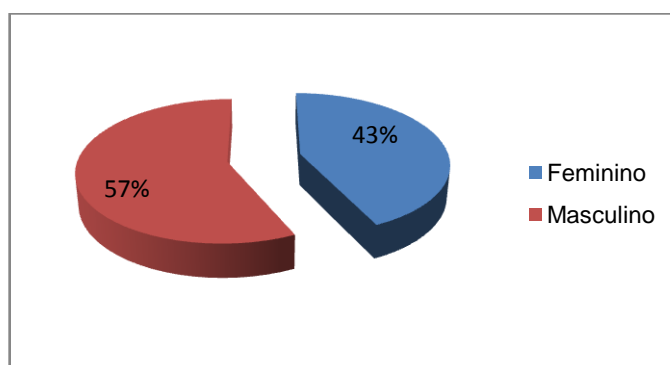


Gráfico 5.1: Distribuição por género.

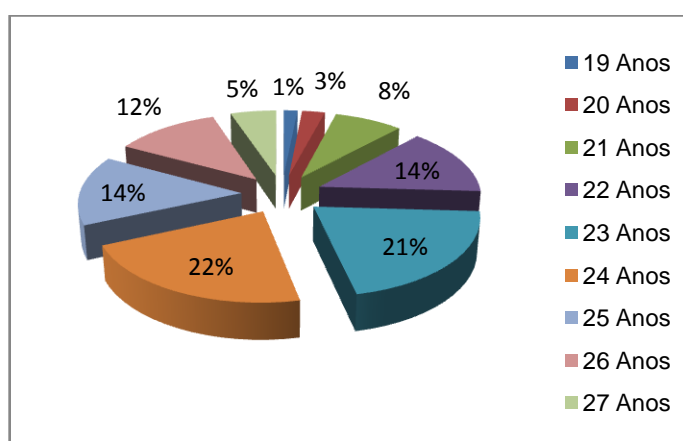


Gráfico 5.2: Distribuição por idade.

Quanto ao grau de habilitações literárias, a população inquirida apresenta 44% com o grau de licenciatura, 30% com o ensino secundário. 24% com mestrado e 2% com bacharelato como mostra o Gráfico 5.3.

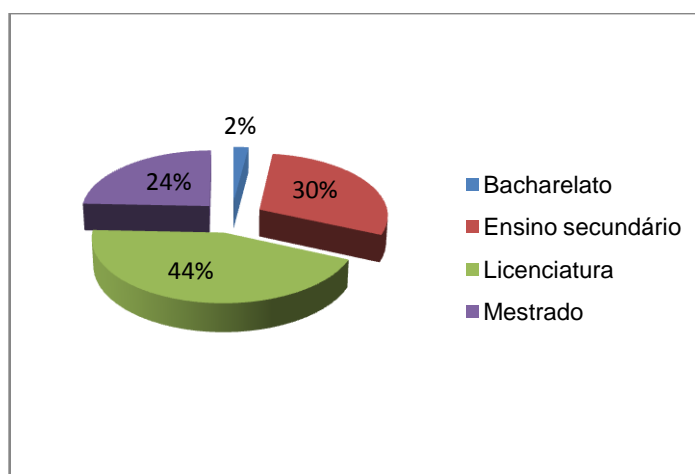


Gráfico 5.3: Distribuição por Habilitações literárias.

A questão 3.1 do questionário não será analisada, serviu especificamente para seleccionar a população alvo da amostra em estudo, uma vez que a população alvo são civis, exclui-se todos os elementos que tinham como actividade profissional ligada às Forças Armadas ou de Segurança.

No que respeita à questão 4 (Q4), “**Qual das seguintes frases descreve a sua opinião sobre a existência do Exército Português?**”, 137 dos inquiridos (71%) responderam que o Exército Português é necessário, 51 dos inquiridos (26%) responderam que o Exército Português não é muito necessário, mas deve existir, somente 5 inquiridos (3%) responderam que o Exército Português não é necessário. Obtendo assim uma resposta bastante positiva em relação à opinião dos inquiridos sobre a existência do Exército Português.

Em relação à questão 5 (Q5), “**Que opinião tem sobre a importância do Exército Português para a defesa nacional?**”, 111 dos inquiridos (57%) responderam que é importante, 63 dos inquiridos (33%) consideraram moderadamente importante, restando 19 inquiridos (10%) responderam pouco importante. Na sua generalidade os inquiridos revelaram uma opinião positiva em relação a esta questão.

Quanto à questão 6 (Q6), “**Se quiser obter informação sobre o Exército Português sabe onde encontrar?**”, 184 dos inquiridos responderam (95%) que sim revelando maioritariamente saber onde obter informação sobre o Exército Português. Os restantes 9 inquiridos (5%) respondera não a esta questão.

No que respeita à questão 6 a) (Q6a), “**Se respondeu que sim à questão anterior enumere as várias opções onde o faria.**”, que está relacionada com a questão 6 (Q6), aos inquiridos que responderam sim à questão anterior enumeraram as várias opções onde obteriam informação sobre o Exército Português, as opções que obtiveram maior escolha entre os inquiridos foram Internet (site do Exército) com 180 inquiridos (93%), 110

escolheram também a opção Centros de Recrutamento (57%) e 79 a opção Amigos ou familiares (41%). Estas três opções foram as mais escolhidas pelos inquiridos para obter informação sobre o Exército Português. Imprensa escrita (jornais, revistas etc) foi a opção com menos escolha entre os inquiridos, 20 inquiridos escolheram esta opção (10%).

Quanto à questão 7 (Q7), **“Já assistiu a alguma campanha de divulgação sobre o Exército?”**, 158 dos inquiridos (82%) responderam que sim, sendo que os restantes 35 inquiridos (18%) responderam que não.

À questão 7 a) (Q7a), **“Se sim, onde? (assinale todos os que já assistiu.)”**, questão esta que se encontra relacionada com a questão anterior, em que aos inquiridos que responderam que sim à questão 7 (Q7), responderam onde já tinham assistido a essas campanhas de divulgação. 35 dos inquiridos (18%) responderam não há questão anterior ficando assim excluídos da resposta a esta questão. Os locais onde os inquiridos responderam já ter assistido a campanhas de divulgação foram maioritariamente o Dia da Defesa Nacional 85 inquiridos (44%) escolheram esta opção e o Site do Exército 77 inquiridos (37%).

Quanto à questão 8 (Q8), **“Recomenda o ingresso no Exército a um amigo ou familiar?”**, 88 dos inquiridos (46%) responderam que recomendava sem dúvidas nenhuma, 85 dos inquiridos (44%) responderam que recomendava, mas se ele(a) não tivesse outra saída profissional. Os restantes 20 inquiridos (10%) responderam que não recomendava.

No caso da questão 9 (Q9), **“Qual das três situações faria com que ingressasse?”**, foram dadas aos inquiridos três hipóteses de resposta, onde 111 dos inquiridos (58%) responderam que ingressavam por vocação própria, 53 dos inquiridos (27%) por não ter outra saída profissional e 29 dos inquiridos (15%) para servir Portugal.

Quanto à questão 10 (Q10), **“Qual dos ramos das Forças Armadas escolhia?”**, 83 dos inquiridos (43%) escolheram o Exército, 76 inquiridos (39%) referiram a Força Aérea como opção e 34 inquiridos (18%) escolheram a Marinha.

Quanto à questão 11 (Q11), **“Com que frequência utiliza a Internet?”**, e questão 19 (Q19), **“Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na INTERNET?”**, do total dos inquiridos (100%), 89% responderam que utilizam a internet todos os dias, 9% utilizam a internet mais de uma vez por semana e 2% dos inquiridos utilizam a internet uma vez por semana, isto quanto à questão 11 (Q11). Em relação à questão 19 (Q19), 46% dos inquiridos responderam que visualizaram anúncios sobre o Exército na internet menos de uma vez por mês, 29% dos inquiridos responderam que nunca visualizaram anúncios, 15% responderam que visualizaram o anúncio uma a três vezes por mês, 7% dos inquiridos responderam que visualizaram uma a três vezes por

semana e 3% dos inquiridos responderam que viram todos os dias. Relacionando estas duas questões temos que, 89% dos inquiridos que responderam que usam a internet todos os dias, 39% responderam que visualizaram anúncios menos de uma vez por mês. Dos 9% dos inquiridos que usam a internet mais de uma vez por semana, 6% responderam que visualizaram anúncios sobre o Exército menos de uma vez por mês. Dos 2% dos inquiridos que referiram usar a internet uma vez por semana, 1,6% responderam que visualizaram anúncios uma a três vezes por mês.

À questão 12 (Q12), **“Com que frequência lê jornais ou revistas?”**, e à questão 18 (Q18), **“Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema em JORNAIS OU REVISTAS?”**, quanto à questão 12 (Q12), do total dos inquiridos (100%), 38% responderam que lêem jornais ou revistas todos os dias, 34% responderam mais de uma vez por semana, 20% dos inquiridos responderam pelo menos uma vez por semana, 7% responderam uma ou duas vezes por mês e 1% dos inquiridos responderam que nunca lêem jornais ou revistas. Quanto à questão 18 (Q18), 56% responderam que visualizaram anúncios sobre o Exército em jornais ou revistas menos de uma vez por mês, 22% dos inquiridos responderam que visualizaram uma a três vezes por mês, 20% afirmaram nunca terem visualizado, 1% responderam uma a três vezes por semana e 1% responderam que visualizaram anúncios sobre o exército em jornais e revistas todos os dias. Quanto à relação entre estas duas questões, 38% dos inquiridos que lêem jornais ou revistas todos os dias, 19% destes afirmaram ter visualizado anúncios sobre o Exército em jornais ou revistas menos de uma vez por mês. Dos 34% dos inquiridos que afirmaram ler jornais ou revistas mais de uma vez por semana, 20% responderam ter visualizado anúncios menos de uma vez por mês. Quanto aos inquiridos que afirmaram ler jornais ou revistas pelo menos uma vez por semana (20%), 13% destes responderam que visualizaram anúncios menos de uma vez por mês. Dos inquiridos que lêem jornais ou revistas uma ou duas vezes por mês (7%), 4% destes responderam que visualizaram anúncios menos de uma vez por mês. Os inquiridos que afirmaram nunca lerem jornais ou revistas (1%), destes 1% responderam que nunca visualizaram anúncios.

Em relação à questão 13 (Q13), **“Em média, quantas horas de televisão vê por dia?”**, e à questão 17 (Q17), **“Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na TELEVISÃO?”**, à primeira questão, questão 13 (Q13), 45% dos inquiridos responderam que em média vêem menos de uma hora de televisão por dia, 35% responderam uma a duas horas por dia, 15% dos inquiridos referem três a quatro horas por dia, 2% menos de 4 horas por dia e 3% responderam nenhuma hora por dia. Quanto à segunda questão, questão 17 (Q17), 62% dos inquiridos responderam que visualizaram anúncios sobre o Exército na televisão menos de uma vez por mês, 20% responderam nunca, 17% responderem uma a três vezes por mês e 1% responderam que visualizaram

anúncios sobre o Exército na televisão uma a três vezes por semana. Quanto à relação entre estas duas questões, 45% dos inquiridos que responderam ver televisão menos de uma hora por dia, 31% destes afirmou ter visualizado anúncios sobre o Exército na televisão menos de uma vez por mês. Dos 35% que referiram ver televisão uma a duas horas por dia, 17% destes afirmou ter visualizado anúncios menos de uma vez por mês. Em relação aos 15% dos inquiridos que referiram ver televisão três a quatro horas por dia, 11% destes responderam ter visualizado anúncios menos de uma vez por mês. Dos inquiridos que referem ver televisão mais de quatro horas por dia (2%), destes 1% afirma nunca ter visto anúncios e 1% refere ter visualizado anúncios menos de uma vez por mês.

Quanto à questão 14 (Q14), **“Em qual destes horários vê televisão com maior frequência?”**, e à questão 17 (Q17), **“Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na TELEVISÃO?”**, surge que, em relação à questão 14 (Q14), 82% dos inquiridos refere que vê televisão com maior frequência entre as 20h00 e as 24h00, 12% responderam que vê com maior frequência entre as 18h00 e as 20h00, 2% refere entre as 13h00 e as 18h00 como resposta a esta questão, 2% responderam também como opção entre as 07h00 e as 10h00 e 1% dos inquiridos responderam entre as 10h00 e as 13h00. Uma vez que a questão 17 (Q17) já foi abordada anteriormente passemos para a relação entre estas duas questões. Dos 82% dos inquiridos que referiram ver televisão com maior frequência entre as 20h00 e as 24h00, 50% destes responderam que visualizaram anúncios sobre o Exército na televisão menos de uma vez por mês, 17% responderam que nunca visualizaram. Dos 12% dos inquiridos que referiram o horário de visualização com maior frequência entre as 18h00 e as 20h00, 8% destes responderam ter visualizado anúncios menos de uma vez por mês. Os inquiridos que referiram ver televisão com maior frequência entre as 13h00 e as 18h00 (2%), 1% destes responderam que nunca visualizaram anúncios e 1% responderam que visualizaram menos de uma vez por mês. Dos inquiridos que escolheram entre as 10h00 e as 13h00 (1%), esses 1% responderam que visualizaram anúncios menos de uma vez por mês. Dos inquiridos que referiram como opção o horário entre as 07h00 e as 10h00 (2%), 1% destes referiram ter visualizado uma a três vezes por mês e o restante 1% afirmou ter visualizado anúncios menos de uma vez por mês.

Quanto à questão 15 (Q15), **“Em média, quantas horas de rádio ouve por dia?”**, e à questão 20 (Q20), **“Nos últimos anos, com que frequência ouviu anúncios sobre este tema na RÁDIO?”**, na primeira questão, questão 15 (Q15), 50% dos inquiridos responderam ouvir rádio menos de uma hora por dia, 24% responderam uma a duas horas por dia, 11% mais de quatro horas por dia, 8% dos inquiridos responderam nenhuma hora por dia e 7% responderam três a quatro horas por dia. Quanto à segunda questão, questão 20 (Q20), 49% dos inquiridos responderam nunca terem ouvido anúncios sobre o Exército na rádio, 41% responderam terem ouvido menos de uma vez por mês, 9% responderam

uma a três vezes por mês e 1% responderam que ouviram uma a três vezes por semana. Na relação entre estas duas questões temos que, 50% dos inquiridos que referiram ouvir rádio menos de uma hora, 22% destes responderam que nunca ouviram anúncios sobre o Exército na rádio, 22% responderam que ouviram menos de uma vez por mês e 6% responderam que ouviram uma a três vezes por mês. Dos 24% que referiram ouvir rádio uma a duas horas por dia, 13% destes nunca ouviram anúncios, 9% ouviram menos de uma vez por mês e 2% ouviram uma a duas vezes por mês. Quanto aos inquiridos que referiram ouvir rádio mais de quatro horas por dia (11%), 6% destes responderam nunca terem ouvido anúncios, 3% ouviram menos de uma vez por mês e 2% ouviram uma a três vezes por mês. Dos 7% que referiram ouvir rádio três a quatro horas por dia, 4% responderam que ouviram anúncios menos de uma vez por mês, 2% responderam que nunca ouviram e 1% respondeu que ouviram uma a três vezes por mês.

Quanto à questão 16 (Q16), **“Em qual destes horários ouve rádio com maior frequência?”**, e à questão 20 (Q20), **“Nos últimos anos, com que frequência ouviu anúncios sobre este tema na RÁDIO?”**, à questão 16 (Q16) 37% dos inquiridos responderam ouvir com maior frequência rádio no horário entre as 07h00 e as 10h00, 21% responderam entre as 13h00 e as 18h00, 18% dos inquiridos responderam entre as 18h00 e as 20h00, 12% referiram o horário entre as 20h00 e as 24h00 e 12% também referiram ouvir com maior frequência entre as 10h00 e as 13h00. A questão 20 (Q20) já foi analisada atrás, seguindo-se a relação entre estas duas questões. Dos 37% dos inquiridos que referiram ouvir rádio com maior frequência entre as 07h00 e as 10h00, 21% destes responderam que nunca ouviram anúncios sobre o Exército na rádio, 12% responderam ter ouvido menos de uma vez por mês e 4% responderam que ouviram uma a três vezes por mês. Dos 21% que referem o horário entre as 13h00 e as 18h00, 10% destes responderam que nunca ouviram anúncios, 8% responderam que ouviram menos de uma vez por mês, 2% refere que ouviram uma a três vezes por mês e 1% uma a três vezes por semana. Dos 18% que refere o horário entre as 18h00 e as 20h00, 11% destes responderam que ouviram anúncios menos de uma vez por mês, 6% afirmam nunca ter ouvido e 1% responderam que ouviram uma a três vezes por mês. Os inquiridos (12%) que referiram o horário entre as 20h00 e as 24h00, 6% destes afirmaram que nunca ouviram anúncios, 4% responderam que ouviram menos de uma vez por mês e 2% referiram que ouviram uma a três vezes por mês. Quanto aos 12% dos inquiridos que referiram o horário entre as 10h00 e as 13h00, 6% destes afirmam nunca terem ouvido anúncios, 5% responderam que ouviram menos de uma vez por mês e 1% responderam uma a três vezes por mês.

Quanto à questão 21 (Q21), **“Diga, qual a confiança pessoal que tem em cada uma das instituições: Escala: 1=não tem nenhuma confiança; 5=tem toda a confiança nessa instituição”**, quanto à instituição Forças Armadas 51% dos inquiridos classificaram o seu

nível de confiança no nível 4, 29% no nível 3, obtendo assim esta instituição um nível de confiança bastante positivo por parte dos inquiridos sendo que a média ficou entre os 3,67 com um desvio padrão de 0,83 e a moda situou-se no nível 4 de confiança. Quanto à instituição Nações Unidas, 46% dos inquiridos classificaram o sua confiança no nível 4, 36% classificaram no nível 3, tendo esta instituição uma média de 3,74 com um desvio padrão de 0,88 e uma moda situada no nível 4 de confiança. A instituição Polícia 36% dos inquiridos classificaram a sua confiança no nível 3 e 35% no nível 4, tendo esta instituição uma média de 3,38 com um desvio padrão de 1,01 e uma moda situada no nível 3 de confiança. Quanto à instituição União Europeia 48% dos inquiridos situaram a sua confiança no nível 3 e 34% dos inquiridos no nível 4, obtendo uma média de 3,33 com um desvio padrão de 0,86 e uma moda situada no nível 3 de confiança. A instituição Igreja 30% dos inquiridos classificaram com nível 3 de confiança e 27% no nível 1, obteve uma média de 2,42 com um desvio padrão de 1,12 e uma moda situada no nível 3 de confiança. Quanto à instituição Comunicação Social 39% dos inquiridos classificaram com nível 2 de confiança e 34% com nível 3, sendo a média de 2,36 com um desvio padrão de 0,91 e uma moda de 2. A instituição Presidente da República 35% dos inquiridos classificou com nível de confiança 4, e 35% com nível 3, obtendo uma média de 3,21 com um desvio padrão de 1,06 e uma moda situada no nível 3. Quanto à instituição Tribunais 35% dos inquiridos classificaram o seu nível de confiança em 3, e 35% em nível 2, tendo uma média de 2,56 com um desvio padrão de 0,96 e uma moda de nível 2. A instituição Sindicatos obteve 35% das classificações em nível 2 de confiança e 34% em nível 3, obtendo uma média de 2,32 com um desvio padrão de 0,91 e uma moda de 2. A instituição Assembleia da República 36% dos inquiridos classificou em nível 3 e 32% em nível 2, tendo uma média de 2,55 com um desvio padrão de 1,00 e uma moda situada no nível 3 de confiança. Quanto à instituição Governo 38% dos inquiridos classificou em nível 2 quanto à sua confiança e 27% no nível 3, obtendo uma média de 2,20 com um desvio padrão de 0,96 e uma moda de nível 2. A instituição Políticos obteve uma classificação de 49% dos inquiridos em nível de confiança 1 e 33% em nível 2, tendo uma média de 1,74 com um desvio padrão de 0,85 e uma moda de 1. Quanto à instituição Partidos Políticos 46% dos inquiridos classificou o seu nível de confiança em nível 1 e 35% em nível 2 de confiança, obtendo uma média de 1,77 com um desvio padrão de 0,86 e uma moda situada no nível de confiança 1.

À questão 22 (Q22), **“Quando os meios de comunicação falam sobre assuntos ligados ao Exército, com que interesse segue esse tipo de informação? Escala: 1=nenhum interesse; 5=muitíssimo interesse”**, 31% dos inquiridos classificaram o seu interesse em assuntos ligados ao Exército no nível 3, 24% classificou no nível de interesse 4, 20% classificou no nível de interesse 2, 18% optou pelo nível de interesse 5 e 7% dos inquiridos

classificou em nível 1 de interesse. A média ficou em 3,25 com um desvio padrão de 1,65 e uma moda de nível 3 de interesse.

Quanto à questão 23 (Q23), “**Já ouviu falar do Dia de Defesa Nacional?**”, 98% dos inquiridos responderam sim e apenas 2% dos inquiridos responderam não.

5.3.3 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas aos chefes das repartições da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos visto serem eles os responsáveis pelo planeamento, orçamento, marketing e imagem e recrutamento do Exército e também ao Director desta direcção por ser o responsável em toda esta coordenação.

Desta forma de seguida apresenta-se o Quadro 5.1 que caracteriza os entrevistados.

Quadro 5.1: Caracterização dos Entrevistados.

Entrevistados	Função	Tempo na função	Arma ou Serviço
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos	- Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.	- Três anos.	- Oriundo de Engenharia Militar
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos	- Chefe da Repartição de Estudos, Planeamento e Orçamento.	- Dois anos.	- Infantaria
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha	- Chefe da Repartição de imagem e controlo de obrigações militares.	- Quatro anos.	- Infantaria Operações Especiais
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira	- Chefe da Repartição de Recrutamento.	- Dois anos.	- Infantaria

Quanto à questão n.º 5 do guião, primeira questão referente ao conteúdo em estudo, **Com a entrada em 2004 da nova lei do serviço militar, o Exército ficou exposto a novos desafios, tais como o recrutamento. Na sua opinião o Exército tem conseguido e futuramente conseguirá vencer este desafio?** Através do Quadro 5.2 apresenta-se a análise de conteúdo a esta questão.

Quadro 5.2: Análise de resultados da Questão 5.

Respostas	Afirmativa	Negativa	Argumentação
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos	X		- “Com algumas dificuldades tem vencido.” - “ (...) fundamentalmente há um nível de exigência muito baixo na juventude, a grande maioria não está para fazer grandes esforços ou seja leva a que muita gente desista.” - “ (...) existe muita gente que aparece com insuficiências e dificuldades de visão, audição e acabam por ser dados como inaptos para o serviço militar (...)” - “ (...) criámos uma figura que tem dado resultados que é a figura do “Tutor” (...)”
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos	X		- “O Exército tem dado passos importantes nessa direcção, embora o Exército como instituição tenha sentido e está a sentir alguma dificuldade (...)” - “ (...) no fundo o Exército tem tido algumas dificuldades mas adaptou-se, tem feito um grande esforço (...)”
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha	X		- “Sim. O ano de 2004 foi um marco para o recrutamento nas Forças Armadas, há uma transformação muito grande no recrutamento, ou seja deixa o cidadão de vir ao Exército para ser o Exército a ir buscá-lo a casa.” - “Quero crer que o Exército não irá ter falta de efectivos, e também quero crer que futuramente o Exército saberá chegar à sociedade de forma a cativar essas vocações para a prestação do serviço militar.”
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira	X		- “Tem conseguido, tem havido uma evolução positiva desde 2004 (...)” - “Verificamos que se investirmos na divulgação conseguimos resultados, se não houver dinheiro para a divulgação não obtemos resultados (...)”

Todos os entrevistados responderam afirmativamente a esta questão, demonstraram que o Exército tem conseguido ultrapassar as dificuldades impostas pela actual lei do serviço militar, mas como referiu o Sr. Major-General Jorge dos Santos “Com algumas dificuldades tem vencido.” Referiu também a existência de uma baixa exigência na juventude actual e muitos problemas de dificuldades psico-motoras que levam à desistência de muitos dos candidatos ou dados como inaptos para o serviço. O Sr. Tenente-Coronel Sobral dos Santos sugeriu também que o Exército tem ultrapassado mas com dificuldades, referiu que existe um esforço por parte do Exército e desta forma adaptou-se. Já o Sr. Tenente-Coronel Barros da Rocha respondeu afirmativamente a esta questão mas referiu que o Exército “não irá ter

falta de efectivos” e que no futuro “o Exército saberá chegar à sociedade”. O Sr. Tenente-Coronel Cerdeira afirma que o Exército “Tem conseguido”, e referiu ainda que “tem havido uma evolução positiva desde 2004”.

Através do Quadro 5.3 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão N.º6, **Tendo em conta a conjuntura actual, o crescente desemprego terá influência na eficácia quanto ao preenchimento das vagas?**

Quadro 5.3: Análise de resultados da Questão 6.

Respostas	Afirmativa	Negativa	Argumentação
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos		X	- “É relativo! É verdade que tem influenciado, não podemos dizer que não, mas fundamentalmente em termos de candidaturas, não em termos de efectivos.” - “E estes que se verifica que estão ou vêm do centro de emprego, a rentabilidade final é reduzida.” - “O indivíduo que está empregado e que depois está desempregado, esse dá muito pior rendimento, é um indivíduo que sabe que tem o subsídio de desemprego, que arranja motivos para a candidatura ser reprovada para continuar desempregado.”
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos	X		- “ (...) inegavelmente a taxa de desemprego actual tem trazido muito mais elementos ao regime de contrato e voluntariado (...) “ - “ (...) o que temos que oferecer tem de ser continuo e não pode ser só agradável quando o cidadão se sente numa situação de dependência ou de necessidade.”
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha		X	- “Custa-me bastante associar o desemprego ao preenchimento de vagas.” - “Não há duvidas que o desemprego pode ajudar ao preenchimento das vagas, mas associar o desemprego ao preenchimento das vagas...” - “Não há dúvidas que os centros de emprego são os nossos parceiros nesta actividade, nós temos nos centros de emprego uns aliados para nos ajudarem ao preenchimento de vagas (...) “ - “ (...) acho que é um perigo associar o desemprego ao preenchimento de vagas.”
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira		X	- “ (...) no caso dos Cursos de oficiais e sargentos já entramos no mercado de trabalho e na crise que existe no mercado de trabalho.” - “Não concordo que o desemprego tenha influência, haverá uma pontinha, mas não digo que será o suficiente para o grande preenchimento das vagas.”

As respostas não foram todas negativas, três dos entrevistados referiram argumentos negativos em relação a esta questão, mas um dos entrevistados foi de opinião contrária. É referido pelo Sr. Major-General Jorge dos Santos que é uma questão relativa, tem influência mas alertando que somente em termos de candidaturas e não em termos de efectivos.

Referiu ainda que o candidato desempregado é menos rentável no final, dadas as protecções sociais que existem tal como o subsídio de desemprego. A resposta afirmativa a esta questão surge da parte do Sr. Tenente-Coronel Sobral dos Santos que afirma “inegavelmente a taxa de desemprego actual tem trazido muito mais elementos”, mas também referiu que apesar desta situação o Exército deverá ter sempre algo a oferecer ao cidadão independentemente da situação ser de “dependência ou de necessidade”.

No Quadro 5.4 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão N.º7, **Na sua opinião o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento?**

Quadro 5.4: Análise de resultados da Questão 7.

Respostas	Afirmativa	Negativa	Argumentação
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos	X		- “Em muitos aspectos está, nós também não temos a certeza de que todas as mensagens que passamos para o outro lado são as melhores.” - “ (...) os que nós achamos que são os indivíduos que poderão vir a ser os candidatos e chegar a essa gente e tentarmos perceber se gostaram da mensagem, vamos tentando fazer isso antecipadamente.” - “ (...) o que se verifica na maior parte das pessoas é que desconhecem aquilo que nós estamos a fazer. Ultimamente, estamos a tentar ir a estes nichos, também estamos a ir junto das Universidades, o contacto com estas, que é para lhes dizer que se quiserem vir também temos aqui oportunidades (...) “
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos	X		- “No meu entender sim, não tenho formação de marketing, mas sou um curioso e quando eu vejo o que as “outras entidades empregadoras” gastam ou consomem em marketing para a obtenção de recursos, nós temos de ser um caso de faculdade (...) “ - “ (...) as unidades, essencialmente as operacionais são um grande instrumento de marketing quando fazem as suas actividades (...) “
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha	X		- “O plano de marketing está elaborado de forma a atingir os objectivos que nos foram propostos pelo Exército (...) “ - “ (...) mas com aquilo que temos jugo que está adequado ao objectivo que temos de alcançar (...) “
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira	X		- “Temos evoluído bastante (...) “ - “ (...) neste momento estamos a associar o evento à possibilidade de ser rentável para o recrutamento mas também a que tipo de meio é que vamos utilizar nesse evento para divulgar.” - “Tem havido uma evolução muito favorável mas ainda há muito trabalho para fazer (...) “

A resposta a esta questão foi unânime por parte dos entrevistados, todos responderam afirmativamente a esta questão. O Sr. Major-General Jorge dos Santos referiu que o plano de marketing em muitos aspectos está a ser eficaz, mas sugeriu que não tem a certeza se a mensagem que está a passar seja a melhor. O Sr. Tenente-Coronel Barros da Rocha respondeu que o plano de marketing está feito de forma a chegar aos objectivos e que está a atingir o objectivo proposto. O Sr. Tenente-Coronel Cerdeira referiu que “Tem havido uma evolução muito favorável mas ainda há muito trabalho para fazer.”

No Quadro 5.5 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão N.º8, **O orçamento destinado às campanhas realizadas para efeitos de recrutamento tem sido suficiente?**

Quadro 5.5: Análise de resultados da Questão 8.

Respostas	Suficiente	Insuficiente	Argumentação
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos		X	- “ (...) não conseguimos chegar á televisão, é muito complicado! Os custos são muito elevados, o ano passado conseguimos lançar alguns spots, o que é chamada de publicidade institucional, que fica mais económico.” - “ (...) estamos a tentar também com a imprensa regional fazer investimento (...) “
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos		X	- “Nunca se pode dizer que é suficiente, há sempre aquele amargo de boca que se podia fazer mais (...) “ - “ (...) eles têm sido uns excelentes parceiros nesta luta por termos a possibilidade de nos financiarmos em algumas actividades (...) “ - “ (...) o nosso orçamento é planeado de uma forma cuidadosa podíamos fazer mais, queríamos fazer mais, quando nós queremos fazer publicidade vemo-nos na contingência de fazer por meios próprios (...) “ - “ (...) nós não temos argumentos financeiros (...) “
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha		X	- “ (...) gostaríamos de ter mais orçamento mas os quase 4 anos que estou aqui nesta função, dizem-me que o orçamento podia ser melhorado (...) “ - “Temos a noção que podíamos apostar mais em campanhas nas televisões e na comunicação social, nomeadamente na imprensa escrita ou nas rádios, mas com o preço do segundo é quase impossível lá chegar (...) “
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira	X		- “Acho que sim. Quando se faz uma boa gestão do orçamento chega para tudo.” - “Há meios de divulgação muito caros que talvez não nos tragam grandes resultados, e há os mais acessíveis que se podermos aproveitar ao máximo podemos conseguir melhores resultados.”

A esta questão três dos entrevistados referiu que o orçamento era insuficiente e um referiu que era suficiente. O Sr. Tenente-Coronel Cerdeira referiu que “Quando se faz uma boa gestão do orçamento chega para tudo.” Já o Sr. Tenente-Coronel Barros da Rocha afirmou que gostaria de possuir mais orçamento e segundo a sua experiência sugeriu que o orçamento deveria ser melhorado. O Sr. Tenente-Coronel Sobral dos Santos afirmou que gostaria de poder fazer mais, mas refere que “nós não temos argumentos financeiros”. O Sr. Major-General Jorge dos Santos referiu que “não conseguimos chegar à televisão”, somente através de publicidade institucional que é mais viável.

No Quadro 5.6 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão N.º9, **Na sua opinião existe alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo (percepção)?**

Quadro 5.6: Análise de resultados da Questão 9.

Respostas	Existe	Não existe	Argumentação
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos	X		- “Tem! Aliás há um factor (...) o investimento voltou a subir e as candidaturas começaram a subir (...)”
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos	X		- “Sim baseado em factos (...)” - “ (...) os resultados demonstram que a nossa execução ao nível dos objectivos têm sido conseguidos.”
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha	X		- “ (...) fizemos uma campanha em Março/Abril e notou-se um aumento de candidaturas e esse aumento julgamos nós que se deu à utilização de novos métodos e formas de chegar ao cidadão (...)”
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira	X		“Perante os objectivos que nos são traçados, e os objectivos são os números do recrutamento que nos impõem precisávamos de mais dinheiro, o orçamento não chega, acho que é insuficiente, e eu dou um exemplo de certos países que relativamente a Portugal a área do recrutamento para eles investem dez vezes mais que nós.”

Todos os entrevistados afirmaram existir uma relação entre o orçamento actual e a eficácia quanto à percepção por parte do público-alvo das campanhas, desta forma o Sr. Major-General Jorge dos Santos afirmou que existia sim uma relação e referiu um estudo feito em que quando havia investimento as candidaturas subiam, quando não havia investimento as candidaturas baixavam. O Sr. Tenente-Coronel Cerdeira referiu que dados os objectivos

estabelecidos em números do recrutamento, o “orçamento não chega, acho que é insuficiente”.

No Quadro 5.7 apresenta-se a análise de conteúdo à Questão N.º10, **Medidas de controlo de eficácia ao nível da Direcção (Repartição)?**

Quadro 5.7: Análise de resultados da Questão 10.

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1 Major-General Jorge Jesus dos Santos	- “Nós neste momento temos calculado naturalmente na base do custo-benefício, (...)” - “Relativamente ao custo – candidato (...)”
Entrevistado 2 Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos	- “ (...) centros de recrutamento têm as suas respectivas áreas de responsabilidade de recrutamento, efectuem um planeamento das suas actividades, essas actividades são devidamente orçamentadas, é feito aqui uma análise depois desse planeamento validado, os centros de recrutamento efectuem um relatório dessas actividades, (...), nesse relatório verifica-se o que foi planeado e o que foi executado (...)” - “ (...) todos os anos são dados objectivos de recrutamento aos centros de recrutamento dentro das suas áreas de responsabilidade (...)”
Entrevistado 3 Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha	- “As medidas de controlo que nós costumamos fazer é todos os anos fazemos um rácio entre aquilo que foi gasto e o número de candidatos que temos.” - “ (...) somatório das candidaturas anuais e com os resultados do SIG vamos ver quanto custou cada candidatura.” - “ (...) nós não temos feito estes cálculos como medidas mas sim para fins de controlo próprio.”
Entrevistado 4 Tenente-Coronel Augusto Cerdeira	- “Eu aqui basicamente trabalho os números do recrutamento, é mais trabalhar o resultado das acções da divulgação.”

Segundo o Sr. Tenente-Coronel Sobral dos Santos é efectuado um planeamento das actividades de cada centro de recrutamento, estas actividades são devidamente orçamentadas, mensalmente é enviado um relatório onde se verifica o que foi planeado e o que já foi executado. Dois dos entrevistados argumentaram também o custo por candidato.

5.4 CONCLUSÕES DOS INQUÉRITOS E ENTREVISTAS

As principais conclusões sobre o resultado das entrevistas e inquéritos estão descritas neste ponto, teremos de as separar uma vez que foram aplicadas a públicos-alvo diferentes e com o objectivo de responder a hipóteses diferentes.

Quanto aos inquéritos, podemos visualizar os resultados em grandes áreas. Desta forma resultou as seguintes áreas, **Imagem externa do Exército, Informação sobre o Exército, Assistência a campanhas de divulgação, Ingresso no Exército e a Percepção das Campanhas.**

Quanto à **Imagem do Exército** verificou-se que o Exército e em geral as Forças Armadas, em análise a outras instituições continua a ter crédito junto do público em estudo, o Exército é considerado uma instituição credível, importante para a defesa nacional e necessária para o nosso país.

A **Informação sobre o Exército** na maioria dos inquiridos sabia onde encontrar informação sobre o Exército escolhendo como locais onde encontrar essa informação a *internet* site do Exército e os Centros de Recrutamento.

Na **Assistência a campanhas de divulgação** existe uma grande exposição a estas campanhas, na grande maioria dos inquiridos já assistiu a campanhas deste tipo nomeadamente no Dia da Defesa Nacional e no Site do Exército.

Quanto ao **Ingresso no Exército**, dentro das Forças Armadas o Exército é o ramo preferencial seguido da Força Aérea. As grandes razões para o ingresso são por vocação própria e por não possuir outra saída profissional.

A **Percepção das Campanhas** nos principais meios de comunicação estudados que foram a Televisão, Rádio, *Internet* e Imprensa escrita revelaram que tendo em conta os inquiridos que estão mais tempo sobre a utilização destes meios o horário preferencial de visualização de Televisão, corresponde ao horário nobre da televisão portuguesa, entre as 20h00 e as 24h00 e de audição de rádio é entre as 07h00 e as 10h00. Desta forma para quem usa a *Internet* todos os dias a percepção das campanhas foi baixa sendo menos de uma vez por mês. No caso da rádio, a percepção fica dividida entre quem nunca ouviu e menos de uma vez por mês sendo uma percepção muito baixa. Na imprensa escrita esta percepção é também baixa sendo menos de uma vez por mês. No caso da Televisão a percepção é muito baixa sendo que a assistência às campanhas foi mesmo nula, ou seja nunca.

As entrevistas revelaram que o desafio imposto pela actual LSM tem sido ultrapassado com êxito pelo Exército, com algumas dificultadas como foi referido por alguns entrevistados mas tem conseguido alcançar os objectivos de recrutamento superiormente estabelecidos. Para este facto foi considerado que as campanhas de *marketing* têm sido eficazes e contribuem para o preenchimento das vagas, revela ser um instrumento importante.

Quanto ao orçamento atribuído para as campanhas foi verificado que têm influência na eficácia quanto à percepção do público-alvo e que este orçamento deveria ser melhorado, considerado pelos entrevistados como insuficiente quando se pretende fazer chegar a mensagem através de meios como a televisão. Existe uma relação entre o investimento que se faz nas campanhas e o número de candidaturas após esse investimento, número este que sobe quando o investimento sobe também.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É importante para qualquer instituição que utilize os meios e recursos à sua disposição da melhor forma. É necessário verificar se as actividades que desenvolvem estão ou não a dar o resultado pretendido. Neste capítulo pretende-se validar as hipóteses inicialmente levantadas, verificar se estas se verificam totalmente ou parcialmente ou se não se verificam. Neste capítulo será também dada a resposta à questão que deu origem a todo este trabalho de investigação, serão estabelecidas recomendações, as limitações do trabalho e investigações futuras.

6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1: As campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército são eficazes quanto ao preenchimento das vagas.

Quanto ao preenchimento das vagas com base na pesquisa documental que foi efectuada, verificámos que existe um objectivo de recrutamento estabelecido para cada ano, em número de candidaturas e em número de indivíduos a incorporar. Em 2008 verificou-se que o grau de eficácia¹² no preenchimento de vagas que corresponde ao número de incorporações, foi de 53%, ficando muito além do objectivo pretendido. Em 2009 o grau de eficácia verificado foi de 91%, houve um acréscimo em relação ao ano anterior mas não foi o suficiente para ser eficaz.

Portanto esta hipótese não se verifica.

¹² Ver Quadro A.3 do Apêndice A.

Hipótese 2: As campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército são eficazes quanto à percepção pelo público-alvo.

Quanto à percepção das campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército, verifica-se que quando se questiona os inquiridos sobre se já assistiu a alguma campanha de divulgação, a resposta foi de 82% afirmativa, o que se verifica que as campanhas estão a chegar ao público-alvo, mas quando perguntamos onde assistiram a estas campanhas verifica-se que na maioria foram assistidas no Dia da Defesa Nacional.

Analisando os meios de comunicação usados para a divulgação do Exército, e tendo em conta os inquiridos que afirmaram ter maior frequência de utilização destes meios, verificamos para os inquiridos que frequentam a internet todos os dias (89%), destes 39% afirmaram que visualizaram as campanhas menos de uma vez por mês, obtendo um grau de percepção muito baixo. Em relação à imprensa escrita, verifica-se que dos inquiridos que afirmaram ler jornais e revistas todos os dias (38%), 19% destes afirmaram visualizar as campanhas menos de uma vez por mês, tendo um grau de percepção igualmente baixo. Quanto à televisão, dos inquiridos que responderam visualizar mais de 4 horas de televisão por dia, a maioria respondeu que nunca visualizou nenhuma campanha, e dos inquiridos que visualizavam televisão uma a duas horas por dia (35%), destes 18% afirmaram visualizar campanhas menos de uma vez por mês, no que resulta num grau de percepção muito baixo. Quanto à rádio dos inquiridos que referiram ouvir mais de 4 horas de rádio, a maioria respondeu que nunca ouviu as campanhas. A percepção dos inquiridos quando às campanhas elaboradas pelo Exército nos vários meios de comunicação questionados foi sempre inferior a menos de uma vez por mês ou nunca.

Portanto esta hipótese não se verifica.

Hipótese 3: O orçamento destinado às campanhas de *marketing* contribui para a eficácia verificada.

Quanto a esta hipótese, quando questionado aos entrevistados se existia alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo, todos os entrevistados afirmaram existir uma relação entre o orçamento actual e a eficácia quanto à percepção por parte do público-alvo das campanhas, desta forma o Sr. Major-General Jorge dos Santos afirmou que existia sim uma relação e referiu um estudo feito em que quando havia investimento as candidaturas subiam, quando não havia investimento as candidaturas baixavam. O Sr. Tenente-Coronel Cerdeira referiu que dados os objectivos estabelecidos em números do recrutamento, o “orçamento não chega, acho que é insuficiente”. Quando questionados sobre se o orçamento tem sido suficiente, três dois entrevistados referiu que o orçamento era

insuficiente e um referiu que era suficiente. O Sr. Tenente-Coronel Sobral dos Santos afirmou que gostaria de poder fazer mais, mas refere que “nós não temos argumentos financeiros”. O Sr. Major-General Jorge dos Santos referiu que “não conseguimos chegar à televisão”, somente através de publicidade institucional que é mais viável.

Desta forma, esta hipótese verifica-se.

6.2 CONCLUSÕES FINAIS

Com a verificação das hipóteses elaboradas inicialmente, tornou-se possível reunir informação de forma a dar resposta à questão central desta investigação: **“As campanhas de marketing estão a ser eficazes no recrutamento face ao seu orçamento actual?”**.

As campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército têm contribuído para uma imagem e uma importância crescente junto do seu público-alvo em estudo neste trabalho, uma vez que actualmente nos encontramos num contexto em que nem todos os jovens passam pelas fileiras das Forças Armadas, diminuindo assim o conhecimento e a interacção que em tempos houve com a instituição. Neste contexto as campanhas de *marketing* elaboradas pelo Exército têm um importante papel a desempenhar na transparência e na passagem de imagem que o Exército pretende obter junto da população.

Quanto às campanhas que pretendem chegar junto dos jovens fazendo-os despertar a vocação e o interesse pela instituição e ingressar, têm tido resultados mas não se verifica uma eficácia a 100% quer no preenchimento de vagas, quer na percepção das campanhas nos meios de comunicação abordados neste trabalho. Contribui para este facto o orçamento que é considerado insuficiente para se conseguir explorar outros meios e outras valências que teriam um impacto muito superior na percepção e por consequência no preenchimento de vagas. Não se verifica que as campanhas não estejam a atingir os objectivos, mas não estão a alcança-los com a eficácia que se pretenderia.

O orçamento actual destinado a estas campanhas apesar de considerado insuficiente, tem contribuído para a eficácia verificada. Mas verifica-se também que o facto de ser insuficiente não permite que as campanhas de *marketing* sejam levadas a outros meios de comunicação mais relevantes e que tornariam a tarefa recrutamento mais eficaz.

Foi verificado que o orçamento para a obtenção de recursos humanos e por consequência para estas campanhas de *marketing* com efeitos de recrutamento tem aumentado e o investimento nesta área tem tomado alguma importância.

Desta forma resulta que as campanhas não estão a ser eficazes no recrutamento face ao seu orçamento actual.

6.3 RECOMENDAÇÕES

No seguimento da conclusão deste trabalho e com a experiência adquirida ao longo de toda a investigação será possível apontar algumas recomendações, tais como:

- A criação de um Plano de *Marketing* mais agressivo para o futuro;
- A implementação de spots publicitários na televisão no horário nobre da televisão portuguesa (entre as 20h00 e as 24h00), que se verificou ser onde existia mais público-alvo, e na rádio no horário entre as 07h00 e as 10h00;
- A implementação de medidas de controlo de eficácia das campanhas de *Marketing* ao nível da Direcção de Recursos Humanos;
- A continuação e implementação de protocolos com entidades como câmaras municipais, centros de emprego, fornecedores do Exército, etc, para fins de divulgação;

6.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

As limitações encontradas ao longo do desenvolvimento deste trabalho foram o tempo e o limite de páginas imposto. O tempo disponível foi escasso, poderíamos ter obtido um maior número de respostas aos inquéritos mas o tempo não permitiu.

O facto da amostra em estudo ser não-probabilística não permite que se possa “generalizar os dados obtidos à população total” (Bryman e Cramer, 1993, p. 123).

6.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Tendo em conta que este tema e as várias questões deste trabalho e desta temática poderão ser abordadas de outras formas e perspectivas, propõe-se um estudo das campanhas de marketing mas numa perspectiva de eficiência¹³, ou seja um estudo quanto ao uso e eficiência dos meios para a obtenção dos recursos humanos, principalmente os meios financeiros.

¹³ Ver Glossário, p. 44.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar. (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Almeida, P. D. (1 de Novembro de 2001). O Recrutamento Excepcional no Contexto do Novo Modelo do Serviço Militar. Implicações e Desafios. *Boletim nº 54*, p. 67.
- American Marketing Association (2007). Consult. 9 Jul 2010, disponível em <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/AMA%20Publications/Marketing%20News/MarketingNews.aspx>
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2009). *Marketing an Introduction*. England: Pearson Education.
- Bryman, A. & Cramer D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais – Introdução às técnicas utilizando o spss (2º ed.)*. Oeiras: Celta Editora LDA.
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, (2007). *Plano de Comunicação Especifico da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos 2008*. Porto. Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, (2008). *Plano de Comunicação Especifico da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos 2009*. Porto. Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, (2009). *Relatório de Actividades da DORH 2008*. Porto. Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, (2010a). *Livro da Estatística*. Porto. Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, (2010b). *Relatório de Actividades da DORH 2009*. Porto. Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.
- Direcção de Obtenção de Recursos Humanos, (2010c). *Relatório de Gestão da DORH 2009*. Porto. Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.

- Gabinete do Chefe Estado Maior do Exército (2007). *Plano Geral de Comunicação do Exército*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1ª ed.). Estoril: Príncipe Editora.
- Kotler, P. (1991). *Administração do Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2004). *OS 10 PECADOS MORTAIS DO MARKETING* (8ª ed.). (R. B. Vieira, Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI* (10ª Edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Ministério da Defesa Nacional. (1991). Lei n.º 22/91 de 19 de Junho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º138, 3170-3173.
- Ministério da Defesa Nacional. (1999). Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º221, 6542-6550.
- Ministério da Defesa Nacional. (2000). Decreto-Lei n.º 289/2000 de 14 de Novembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º263, 6425-6438.
- Monteiro, Joaquim Formeiro (2003). *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*. Trabalho Individual de longa duração, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Nunes, J. C. (1991). *Marketing em Portugal - Um guia de acção* (4ª ed.). Lisboa: Texto Editora.
- Pires, A. (1995). *Marketing - Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão*. Lisboa: Verbo.
- Proença, J. F. (2008). *Marketing de Serviços Públicos - Casos de Estudo*. Escolar Editora.
- Quivy, R. & Campenhout, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. Madrid: McGraw-Hill.

GLOSSÁRIO

Eficácia – É a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos, isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia (Teixeira, 2005, p.8).

Eficiência – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência (Teixeira, 2005, p.8).

APÊNDICES

APÊNDICE A

OBJECTIVOS DE RECRUTAMENTO

Com base documental no Livro de Estatística (DORH, 2010a) e nos Planos de Comunicação (DORH, 2008) e (DORH, 2009), obtemos os seguintes quadros resumo. No Quadro A.1 temos que para o ano de 2008 estabelecido como objectivos de recrutamento, 11.423 candidaturas e 5.036 a incorporar. Para o ano de 2009 os objectivos de recrutamento eram de 12.500 candidaturas e 5.000 a incorporar. Como podemos verificar no Quadro A.2 o resultado alcançado em relação ao ano de 2008 foi de candidaturas 6.681 e incorporaram 2.652. Em 2009 o número de candidaturas ultrapassaram o objectivo sendo de 13.161 e incorporaram 4.560. Quanto ao grau de eficácia que retrata o Quadro A.3, em que se verifica a percentagem em que se alcançou os objectivos e temos que para o ano de 2008 as candidaturas ficaram muito além do objectivo pretendido sendo de 58% o grau de eficácia, e consequentemente o efectivo incorporado ficou também muito longe do objectivo que foi de 53%. Em 2009 a execução perante os objectivos teve uma subida muito positiva sendo que se ultrapassou o objectivo em relação às candidaturas sendo de 105% o grau de eficácia, e o efectivo a incorporar foi de 91%.

Quadro A.1: Objectivos de recrutamento.

Ano	Objectivo	
	Candidaturas	Incorporados
2008	11.423	5.026
2009	12.500	5.000

Quadro A.2: Resultados Alcançados.

Ano	Alcançado	
	Candidaturas	Incorporados
2008	6.681	2.652
2009	13.161	4.560

Quadro A.3: Grau de Eficácia.

Ano	Grau de Eficácia (%)	
	Candidaturas	Incorporados
2008	58%	53%
2009	105%	91%

APÊNDICE B

INQUÉRITO



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

INQUÉRITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Ricardo Manuel Rosa Godinho

ORIENTADOR: Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha

LISBOA, AGOSTO DE 2010

Introdução

Este inquérito é anónimo e será utilizado para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada do Aspirante de Administração Militar Ricardo Manuel Rosa Godinho, subordinado ao tema “O Marketing para efeitos de recrutamento no Exército: o contributo para uma análise custo-eficácia”.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais, e destinam-se somente para a realização deste estudo.

Obrigado pela vossa colaboração.

*Obrigatório

1. Qual o seu género? *

- Masculino
- Feminino

2. Qual a sua idade? *

3. Qual é o seu nível de habilitações literárias? *

- Ensino secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

3.1. Qual a sua actividade profissional? *

4. Qual das seguintes frases descreve a sua opinião sobre a existência do Exército Português? *

- O Exército Português é necessário.
- O Exército Português não é muito necessário, mas deve existir.
- O Exército Português não é necessário.

5. Que opinião tem sobre a importância do Exército Português para a defesa nacional? *

- Importante
- Moderadamente importante
- Pouco importante

6. Se quiser obter informação sobre o Exército Português sabe onde encontrar? *

- Sim
- Não

a) Se respondeu que sim à questão anterior enumere as várias opções onde o faria.

- Internet (site do Exército)
- Centros de Recrutamento
- Amigos ou familiares
- Imprensa escrita (jornais, revistas etc)

7. Já assistiu a alguma campanha de divulgação sobre o Exército? *

- Sim
- Não

a) Se sim, onde? (assinale todos os que já assistiu)

- Dia da Defesa Nacional
- TV
- Rádio
- Imprensa Escrita (Jornais, revistas etc)
- Site do Exército
- Centros de emprego
- Palestras do recrutamento do Exército
- Feiras de emprego

8. Recomenda o ingresso no Exército a um amigo ou familiar? (Assinalar apenas uma resposta) *

- Recomendava sem dúvidas nenhuma
- Recomendava, mas se ele(a) não tivesse outra saída profissional
- Não recomendava

9. Qual das três situações faria com que ingressasse? *

- Por vocação própria
- Para servir Portugal
- Por não ter outra saída profissional

10. Qual dos ramos das Forças Armadas escolhia? *

- Exército
- Força Aérea
- Marinha

11. Com que frequência utiliza a Internet? *

- Nunca
- 1 ou 2 Vezes por mês
- 1 vez por semana
- Mais de uma vez por semana
- Todos os Dias

12. Com que frequência lê jornais ou revistas? *

- Nunca
- 1 ou 2 vezes por mês
- Pelo menos 1 vez por semana
- Mais de 1 vez por semana
- Todos os dias

13. Em média, quantas horas de televisão vê por dia? *

- Nenhuma
- Menos de 1 hora
- 1 a 2 horas
- 3 a 4 horas
- Mais de 4 horas

14. Em qual destes horários vê televisão com maior frequência? *

- Entre as 07h00 e as 10h00
- Entre as 10h00 e as 13h00
- Entre as 13h00 e as 18h00
- Entre as 18h00 e as 20h00
- Entre as 20h00 e as 24h00

15. Em média, quantas horas de rádio ouve por dia? *

- Nenhuma
- Menos de 1 hora
- 1 a 2 horas
- 3 a 4 horas
- Mais de 4 horas

16. Em qual destes horários ouve rádio com maior frequência? *

- Entre as 07h00 e as 10h00
- Entre as 10h00 e as 13h00
- Entre as 13h00 e as 18h00
- Entre as 18h00 e as 20h00
- Entre as 20h00 e as 24h00

Publicidade Sobre o Exército

As próximas questões incidem sobre campanhas de marketing elaboradas pelo Exército Português para recrutar novos elementos e a percepção que o público-alvo detém delas.

17. Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na TELEVISÃO? *

- Nunca
- Menos de 1 vez por mês
- 1 a 3 vezes por mês
- 1 a 3 vezes por semana
- Todos os dias

18. Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema em JORNAIS OU REVISTAS? *

- Nunca
- Menos de 1 vez por mês
- 1 a 3 vezes por mês
- 1 a 3 vezes por semana
- Todos os dias

19. Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na INTERNET? *

- Nunca
- Menos de 1 vez por mês
- 1 a 3 vezes por mês
- 1 a 3 vezes por semana
- Todos os dias

20. Nos últimos anos, com que frequência ouviu anúncios sobre este tema na RÁDIO? *

- Nunca
- Menos de 1 vez por mês
- 1 a 3 vezes por mês
- 1 a 3 vezes por semana
- Todos os dias

Imagem do Exército

As próximas questões incidem sobre a imagem que detém do Exército.

21. Diga, qual a confiança pessoal que tem em cada uma das instituições: * Escala: 1=não tem nenhuma confiança; 5=tem toda a confiança nessa instituição

	1	2	3	4	5
Forças Armadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nações Unidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Polícia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
União Europeia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Igreja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presidente da República	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tribunais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sindicatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assembleia da República	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Governo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partidos Políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quando os meios de comunicação falam sobre assuntos ligados ao Exército, com que interesse segue esse tipo de informação? * Escala: 1=nenhum interesse; 5=muitíssimo interesse

	1	2	3	4	5	
nenhum interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	muitíssimo interesse

23. Já ouviu falar do Dia de Defesa Nacional? *

- Sim
- Não

APÊNDICE C

GUIÃO DA ENTREVISTA



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

GUIÃO DA ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante ADMIL Ricardo Manuel Rosa Godinho

ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha

LISBOA, AGOSTO DE 2010

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, previsto no âmbito académico da frequência do último ano da Academia Militar que se destina à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Administração Militar. Como tal este trabalho encontra-se subordinado ao tema “*O Marketing para efeitos de recrutamento no Exército: o contributo para uma análise custo-eficácia*”.

O objectivo desta entrevista é a recolha de dados relativos ao *Marketing*, planeamento e orçamento para a Obtenção de Recursos Humanos no Exército, que mais tarde serão analisados e tratados.

Para tal pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas ao Marketing, planeamento e orçamento para a Obtenção de Recursos Humanos no Exército. Deste modo, torna-se fundamental para a realização deste trabalho de campo a entrevista a Vossa Excelência.

Esta entrevista fará a ligação entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende elaborar, com o objectivo final de se responder à questão de partida que desenvolveu o começo deste trabalho de investigação.

Desta forma solícito a Vossa Excelência que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Ricardo Manuel Rosa Godinho

ASP ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA

Tema: “O Marketing para efeitos de recrutamento no Exército: contributo para uma análise custo-eficácia.”

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Ricardo Manuel Rosa Godinho

Entrevistados:

- **Entrevistado 1:** Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos
- **Entrevistado 2:** Chefe da Repartição de Estudos, Planeamento e Orçamento (Direcção de Obtenção de Recursos Humanos)
- **Entrevistado 3:** Chefe da Repartição de Imagem e Controlo de Obrigações Militares (Direcção de Obtenção de Recursos Humanos)
- **Entrevistado 4:** Chefe da Repartição de Recrutamento (Direcção de Obtenção de Recursos Humanos)

Objectivos gerais:

- Conhecer quais são os objectivos principais do recrutamento tendo em conta a actual Lei do Serviço Militar e a preocupação com a imagem e a captação de novos recursos humanos.
- Verificar se o orçamento actual destinado às campanhas efectuadas para recrutar está adaptado às necessidades actuais do Exército e futuras.
- Conhecer medidas de eficácia.

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de Fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos temáticos

Bloco A – Apresentação da entrevista

Bloco B – O Marketing e o Recrutamento no Exército Português

Bloco C – Orçamento e eficácia

Perguntas por Blocos Temáticos:

Quadro C.1: Perguntas por Blocos Temáticos.

Blocos	Objectivos Específicos	Formulários de Perguntas	Notas
<p>Bloco A Apresentação</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Há quanto tempo desempenha a actual função? 	<ul style="list-style-type: none"> - Perguntar se a entrevista pode ser gravada; - Explicar ao entrevistado os objectivos do trabalho.
<p>Bloco B O Marketing e o Recrutamento no Exército Português</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar lacunas no processo de recrutamento face aos desafios da actual LSM; - Verificar se o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Com a entrada em 2004 da nova lei do serviço militar, o Exército ficou exposto a novos desafios, tais como o recrutamento. Na sua opinião o Exército tem conseguido e futuramente conseguirá vencer este desafio? 6. Tendo em conta a conjuntura actual, o crescente desemprego terá influência na eficácia quanto ao preenchimento das vagas? 7. Na sua opinião o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento? 	<ul style="list-style-type: none"> - Objecto de estudo só regime de contratos RV/RC, nas classe de oficiais, sargentos e praças;
<p>Bloco C Orçamento e eficácia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a relação que existe entre a eficácia e o orçamento actual. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. O orçamento destinado às campanhas realizadas para efeitos de recrutamento tem sido suficiente? 9. Na sua opinião existe alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo (percepção)? 10. Medidas de controlo de eficácia ao nível da Direcção (Repartição)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Atenção ao entrevistado em causa.

APÊNDICE D

ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Caracterização do inquirido

Questão 1: Qual o seu Género?

Tabela D.1: Resposta à Questão 1 do Inquérito.

Q1	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Feminino	83	43,0	43,0
Masculino	110	57,0	100,0
Total	193	100,0	

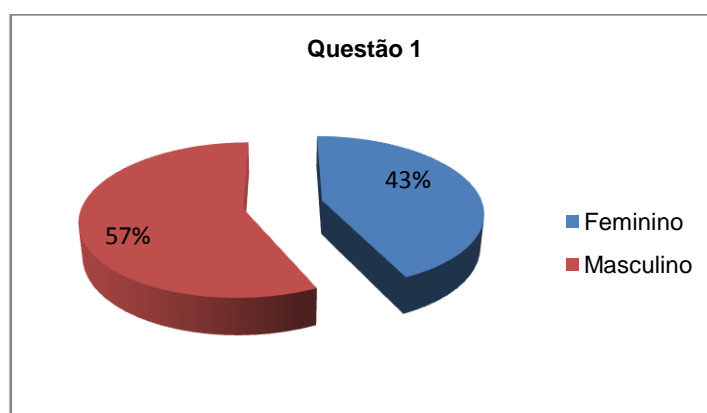


Gráfico D.1: Resposta à Questão 1 do Inquérito.

Questão 2: Qual a sua idade?

Tabela D.2: Resposta à Questão 2 do Inquérito.

Q2	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
19 Anos	3	1,6	1,6
20 Anos	5	2,6	4,1
21 Anos	15	7,8	11,9
22 Anos	27	14,0	25,9
23 Anos	40	20,7	46,6
24 Anos	42	21,8	68,4
25 Anos	28	14,5	82,9
26 Anos	23	11,9	94,8
27 Anos	10	5,2	100,0
Total	193	100,0	

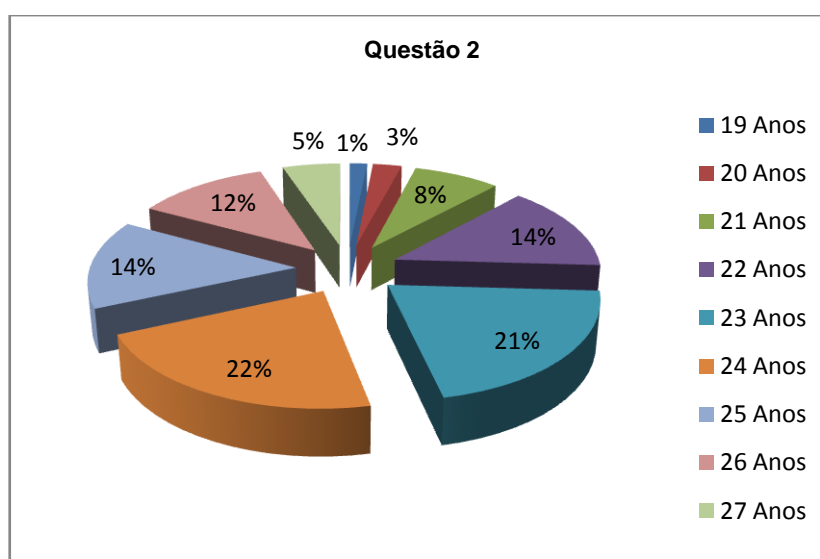


Gráfico D.2: Resposta à Questão 2 do Inquérito.

Questão 3: Qual é o seu nível de habilitações literárias?

Tabela D.3: Resposta à Questão 3 do Inquérito.

Q3	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Bacharelato	4	2,1	2,1
Ensino secundário	57	29,5	31,6
Licenciatura	85	44,0	75,6
Mestrado	47	24,4	100,0
Total	193	100,0	

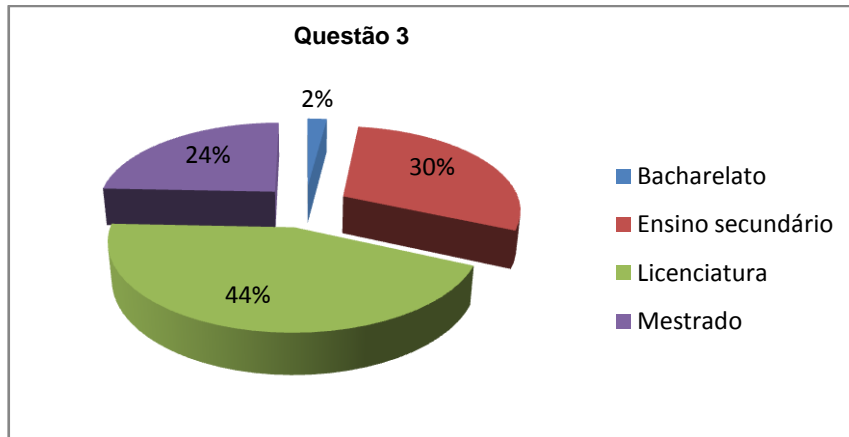


Gráfico D.3: Resposta à Questão 3 do Inquérito.

Questão 4: Qual das seguintes frases descreve a sua opinião sobre a existência do Exército Português?

Tabela D.4: Resposta à Questão 4 do Inquérito.

Q4	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
O Exército Português é necessário.	137	71,0	71,0
O Exército Português não é muito necessário, mas deve existir.	51	26,4	97,4
O Exército Português não é necessário.	5	2,6	100,0
Total	193	100,0	

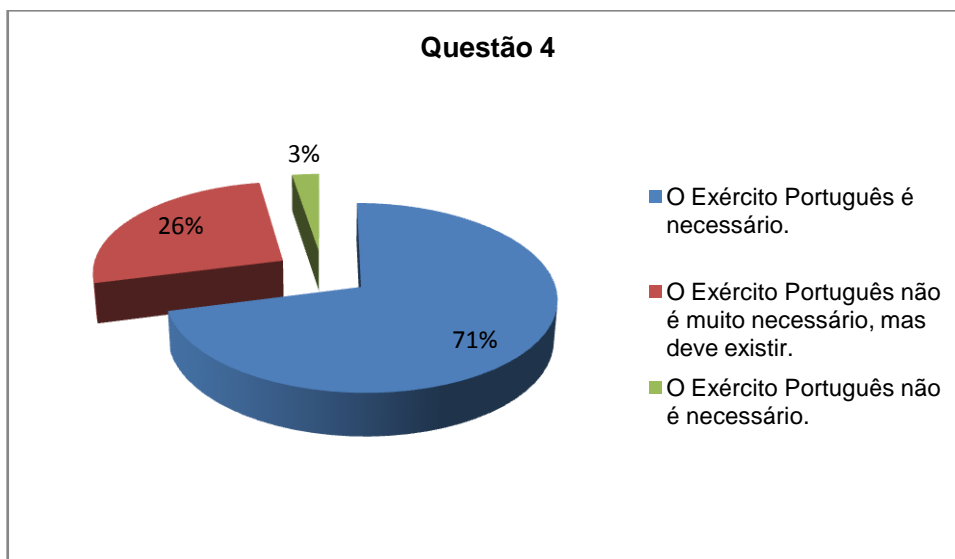


Gráfico D.4: Resposta à Questão 4 do Inquérito.

Questão 5: Que opinião tem sobre a importância do Exército Português para a defesa nacional?

Tabela D.5: Resposta à Questão 5 do Inquérito.

Q5	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Importante	111	57,5	57,5
Moderadamente importante	63	32,6	90,2
Pouco importante	19	9,8	100,0
Total	193	100,0	

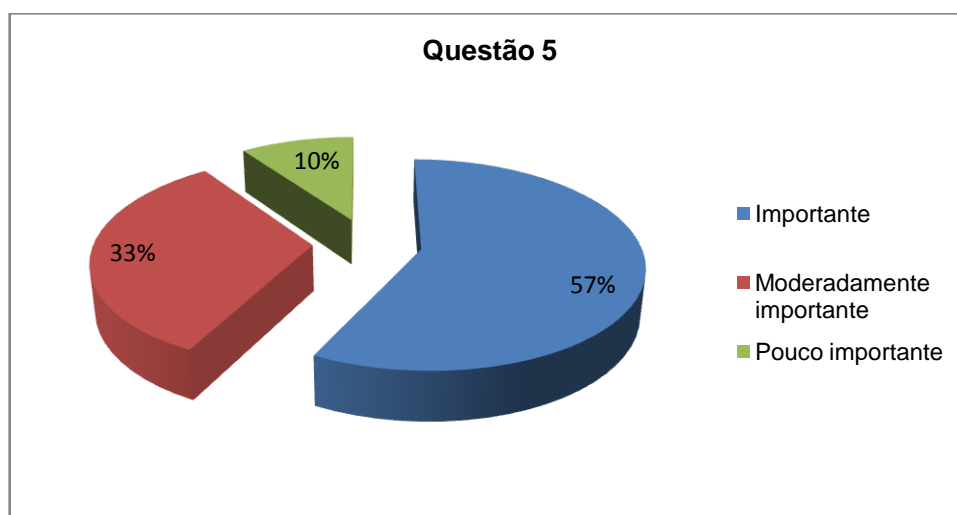


Gráfico D.5: Resposta à Questão 5 do Inquérito.

Questão 6: Se quiser obter informação sobre o Exército Português sabe onde encontrar?

Tabela D.6: Resposta à Questão 6 do Inquérito.

Q6	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Não	9	4,7	4,7
Sim	184	95,3	100,0
Total	193	100,0	

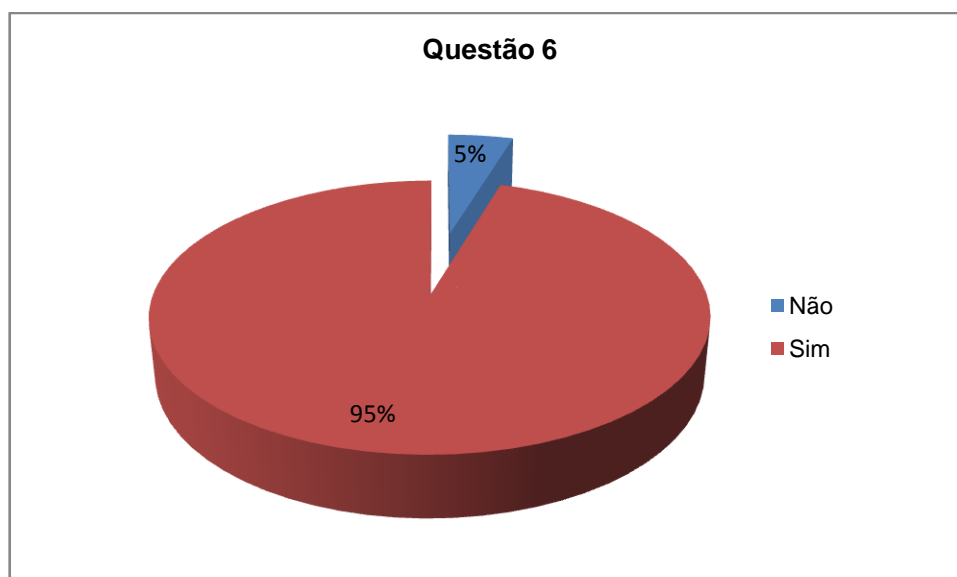


Gráfico D.6: Resposta à Questão 6 do Inquérito.

Questão 6 a): Se respondeu que sim à questão anterior enumere as várias opções onde o faria.

Tabela D.7: Resposta à Questão 6 a) do Inquérito.

Q6a)	Frequência	Percentagem Relativa
Internet (site do Exército)	180	93,3
Centros de Recrutamento	110	57,0
Amigos ou familiares	79	40,9
Imprensa escrita (jornais, revistas etc)	20	10,4
Não respondem	9	4,7
Total	193	100,0

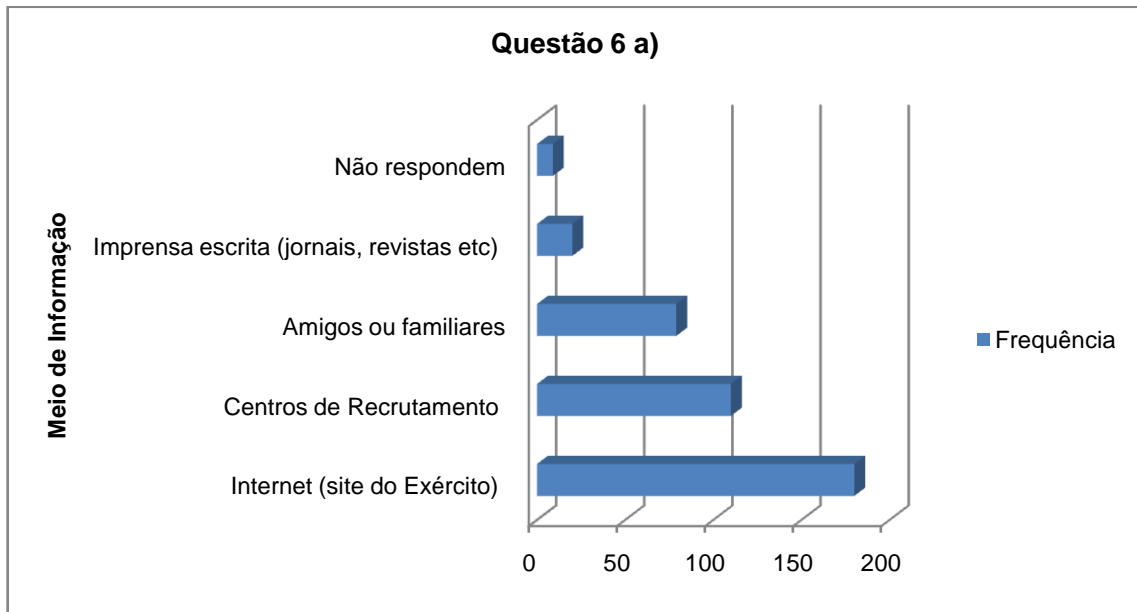


Gráfico D.7: Análise Gráfica à Questão 6 a) do Inquérito.

Questão 7: Já assistiu a alguma campanha de divulgação sobre o Exército?

Tabela D.8: Resposta à Questão 7 do Inquérito.

Q7	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Não	35	18,1	18,1
Sim	158	81,9	100,0
Total	193	100,0	

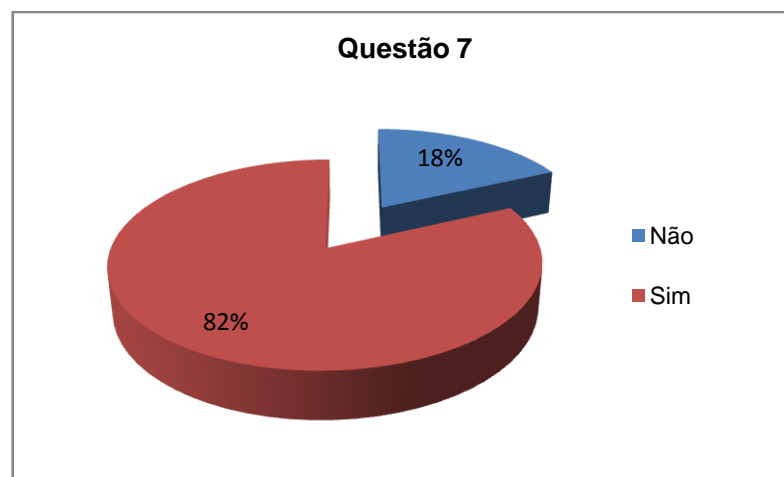


Gráfico D.8: Análise Gráfica à Questão 7 do Inquérito.

Questão 7 a): Se sim, onde? (assinale todos os que já assistiu).

Tabela D.9: Resposta à Questão 7 a) do Inquérito.

Q7a)	Frequência	Percentagem relativa
Dia da Defesa Nacional	85	44,0
TV	71	36,8
Rádio	16	8,3
Imprensa Escrita (Jornais, revistas etc)	39	20,2
Site do Exército	77	39,9
Centros de emprego	26	13,5
Palestras do recrutamento do Exército	56	29,0
Feiras de emprego	51	26,4
Não responderam	35	18,1
Total	193	100,0

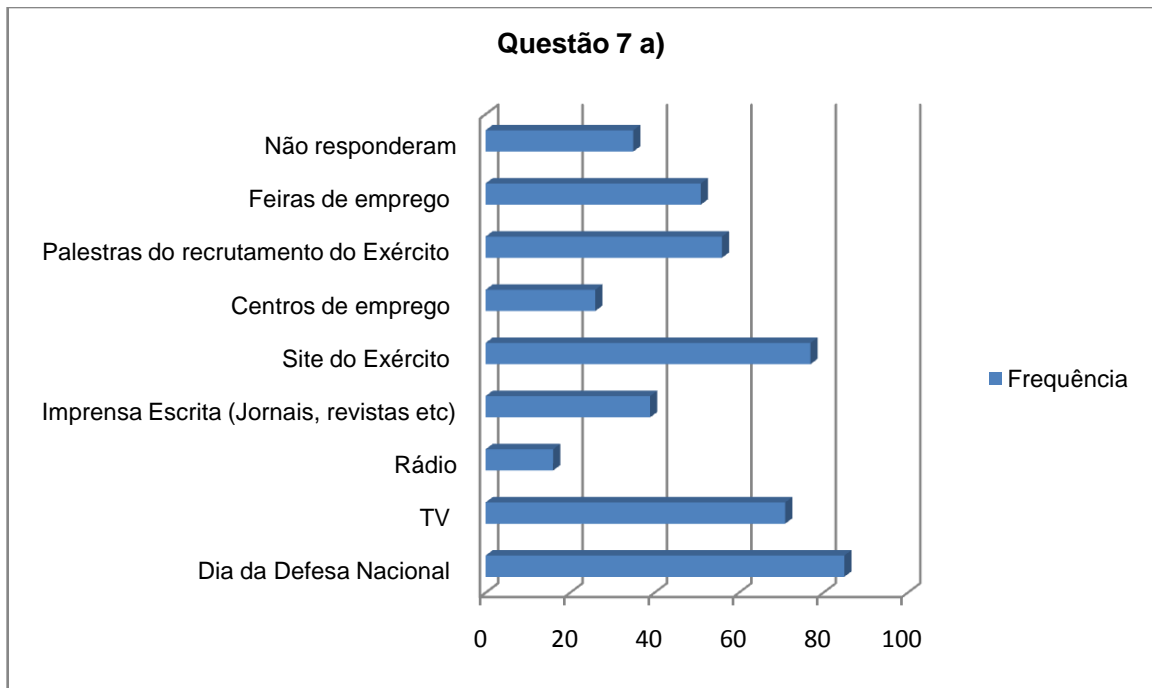


Gráfico D.9: Análise Gráfica à Questão 7 a) do Inquérito.

Questão 8: Recomenda o ingresso no Exército a um amigo ou familiar? (Assinalar apenas uma resposta).

Tabela D.10: Resposta à Questão 8 do Inquérito.

Q8	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Não recomendava	20	10,4	10,4
Recomendava sem dúvidas nenhuma	88	45,6	56,0
Recomendava, mas se ele(a) não tivesse outra saída profissional	85	44,0	100,0
Total	193	100,0	

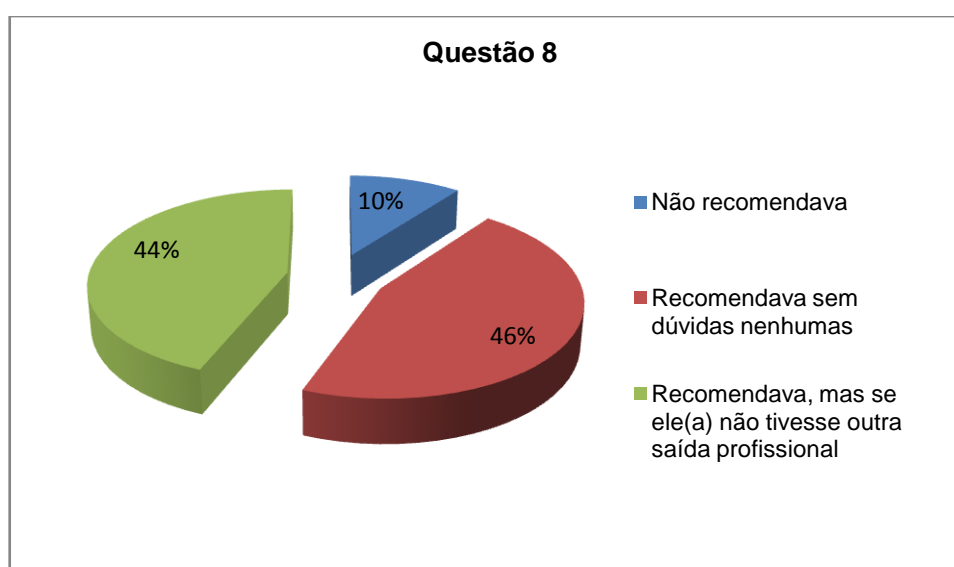


Gráfico D.10: Análise Gráfica à Questão 8 do Inquérito.

Questão 9: Qual das três situações faria com que ingressasse?

Tabela D.11: Resposta à Questão 9 do Inquérito.

Q9	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Para servir Portugal	29	15,0	15,0
Por não ter outra saída profissional	53	27,5	42,5
Por vocação própria	111	57,5	100,0
Total	193	100,0	

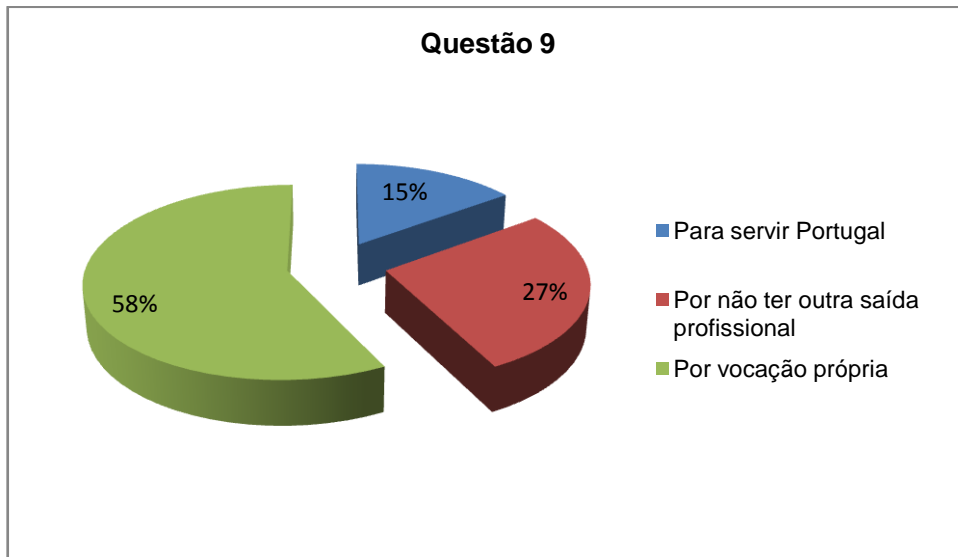


Gráfico D.11: Análise Gráfica à Questão 9 do Inquérito.

Questão 10: Qual dos ramos das Forças Armadas escolhia?

Tabela D.12: Resposta à Questão 10 do Inquérito.

Q10	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Exército	83	43,0	43,0
Força Aérea	76	39,4	82,4
Marinha	34	17,6	100,0
Total	193	100,0	

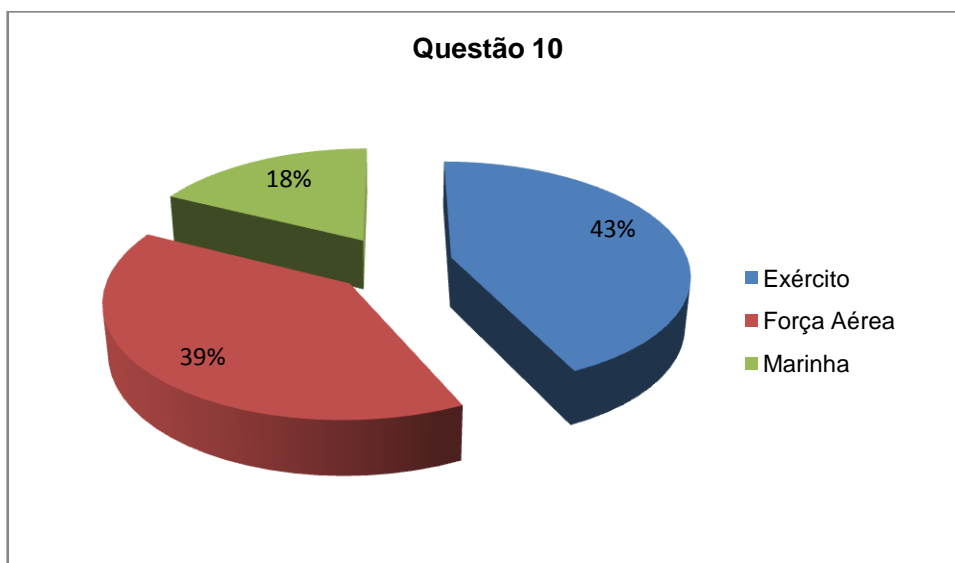


Gráfico D.12: Análise Gráfica à Questão 10 do Inquérito.

Questão 11 e questão 19: Com que frequência utiliza a Internet? e Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na INTERNET?

Tabela D.13: Relação entre a Questão 11 e Questão 19.

Visualização do Anúncio (Q19)	Frequência de utilização da Internet (Q11)			Total
	1 vez por semana	Mais de uma vez por semana	Todos os Dias	
	%	%	%	
1 a 3 vezes por mês	1,6%	,0%	13,5%	15,0%
1 a 3 vezes por semana	,0%	1,0%	5,7%	6,7%
Menos de 1 vez por mês	,5%	5,7%	39,4%	45,6%
Nunca	,0%	2,6%	26,9%	29,5%
Todos os dias	,0%	,0%	3,1%	3,1%
Total	2,1%	9,3%	88,6%	100,0%

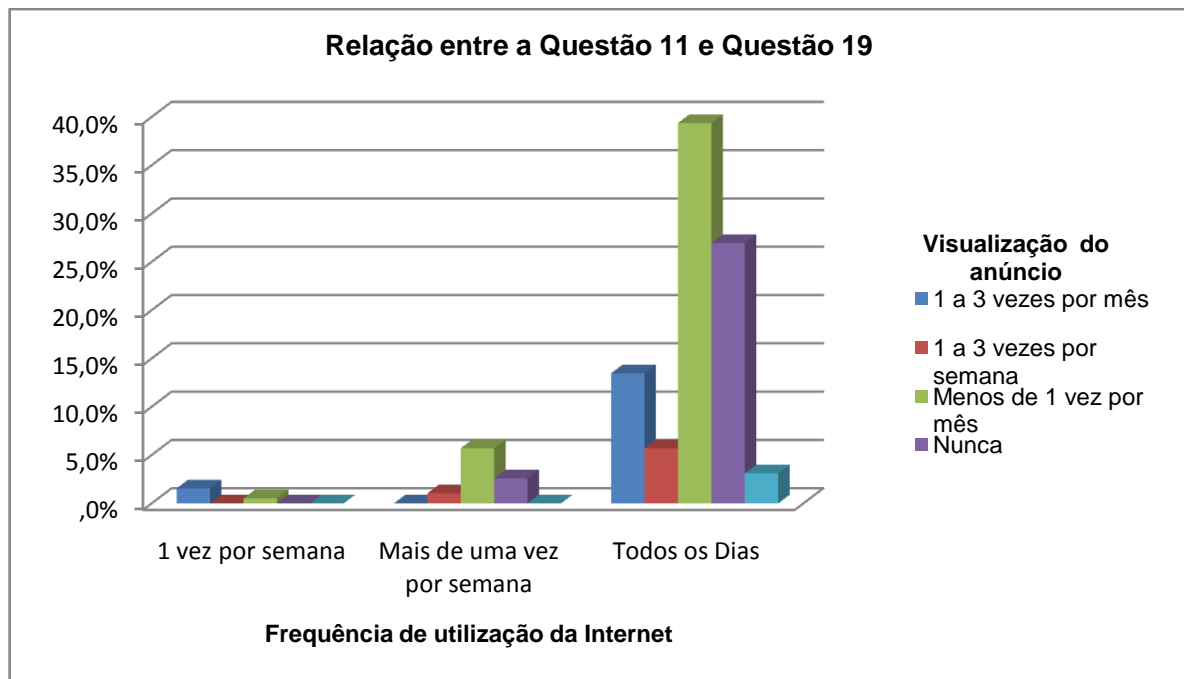


Gráfico D.13: Análise Gráfica à relação entre a Questão 11 e Questão 19.

Questão 12 e questão 18: Com que frequência lê jornais ou revistas? e Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema em JORNAIS OU REVISTAS?

Tabela D.14: Relação entre a Questão 12 e Questão 18.

Visualização do Anúncio (Q18)	Frequência de leitura de jornais e revistas.(Q12)					Total
	1 ou 2 vezes por mês	Mais de 1 vez por semana	Nunca	Pelo menos 1 vez por semana	Todos os dias	
	%	%	%	%	%	
1 a 3 vezes por mês	,5%	6,2%	,0%	2,6%	13,0%	22,3%
1 a 3 vezes por semana	,0%	,5%	,0%	,0%	,5%	1,0%
Menos de 1 vez por mês	4,1%	19,7%	,5%	13,0%	18,7%	56,0%
Nunca	2,1%	7,8%	,5%	4,7%	5,2%	20,2%
Todos os dias	,0%	,0%	,0%	,0%	,5%	,5%
Total	6,7%	34,2%	1,0%	20,2%	37,8%	100,0%

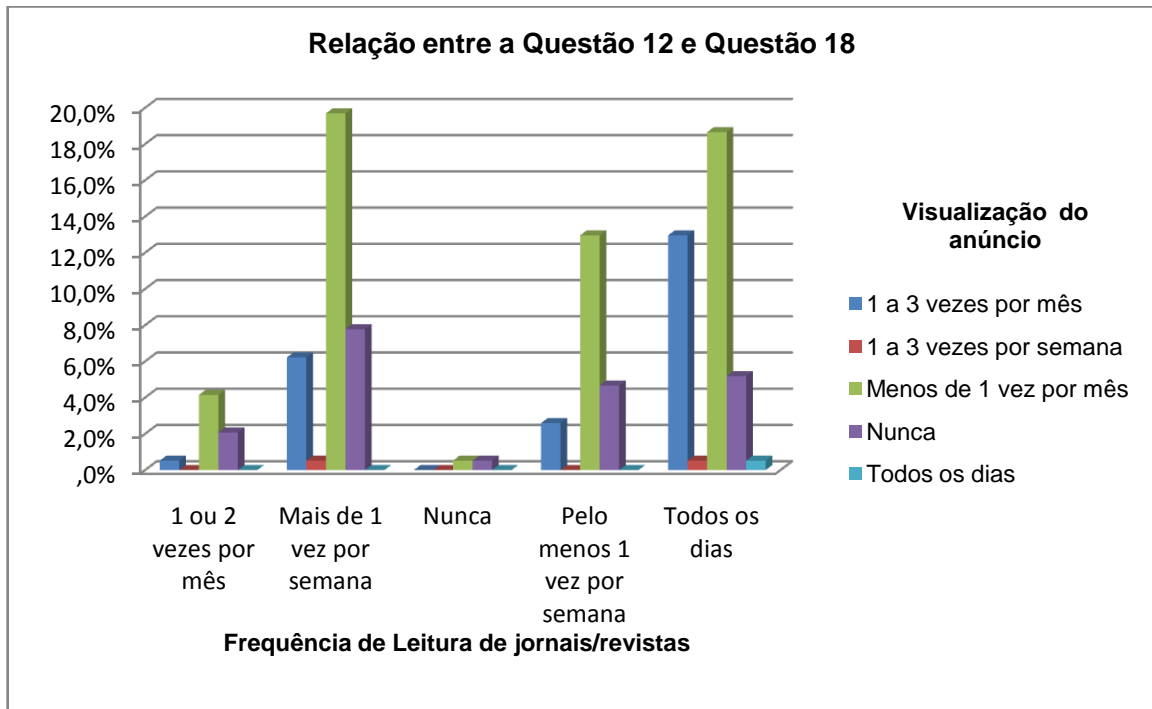


Gráfico D.14: Análise Gráfica à relação entre a Questão 12 e Questão 18.

Questão 13 e questão 17: Em média, quantas horas de televisão vê por dia? e Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na TELEVISÃO?

Tabela D.15: Relação entre a Questão 13 e Questão 17.

Visualização do Anúncio (Q17)	Frequência de visualização de Televisão (Q13)					Total
	1 a 2 horas	3 a 4 horas	Mais de 4 horas	Menos de 1 hora	Nenhuma	
	%	%	%	%	%	
1 a 3 vezes por mês	8,3%	3,1%	,0%	5,7%	,5%	17,6%
1 a 3 vezes por semana	,5%	,0%	,0%	,0%	,0%	0,5%
Menos de 1 vez por mês	17,6%	10,9%	,5%	30,6%	2,1%	61,7%
Nunca	8,8%	1,6%	1,6%	8,3%	,0%	20,2%
Total	35,2%	15,5%	2,1%	44,6%	2,6%	100,0%

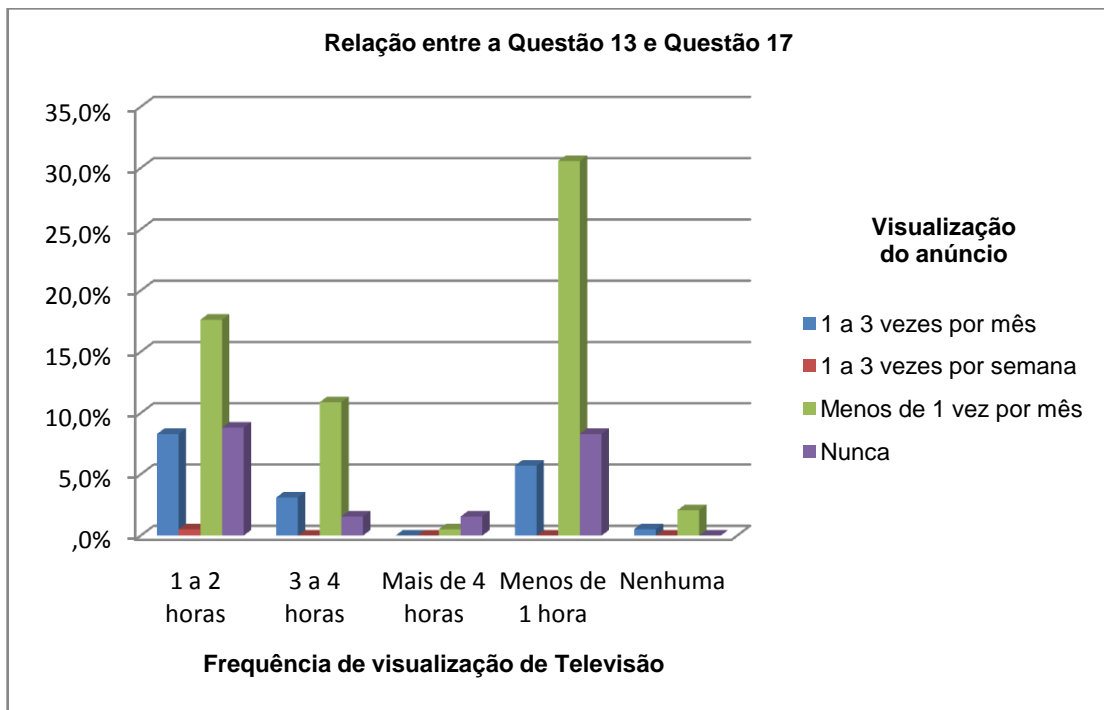


Gráfico D.15: Análise Gráfica à relação entre a Questão 13 e Questão 17.

Questão 14 e questão 17: Em qual destes horários vê televisão com maior frequência? e Nos últimos anos, com que frequência viu anúncios sobre este tema na TELEVISÃO?

Tabela D.16: Relação entre a Questão 14 e Questão 17.

Visualização do Anúncio (Q17)	Frequência de visualização de Televisão por horário (Q14)					Total
	Entre as 07h00 e as 10h00	Entre as 10h00 e as 13h00	Entre as 13h00 e as 18h00	Entre as 18h00 e as 20h00	Entre as 20h00 e as 24h00	
	%	%	%	%	%	
1 a 3 vezes por mês	,5%	,0%	,0%	1,6%	15,5%	17,6%
1 a 3 vezes por semana	,0%	,0%	,0%	,5%	,0%	,5%
Menos de 1 vez por mês	1,0%	1,0%	1,6%	8,3%	49,7%	61,7%
Nunca	,0%	,0%	1,0%	2,1%	17,1%	20,2%
Total	1,6%	1,0%	2,6%	12,4%	82,4%	100,0%

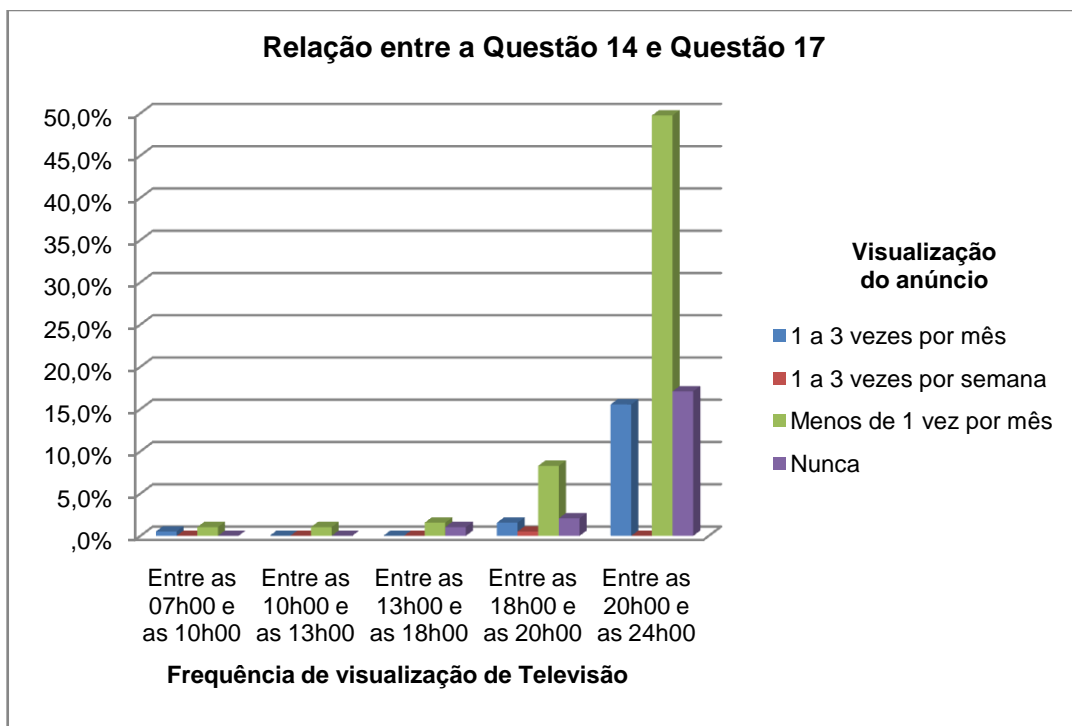


Gráfico D.16: Análise Gráfica à relação entre a Questão 14 e Questão 17.

Questão 15 e questão 20: Em média, quantas horas de rádio ouve por dia? e Nos últimos anos, com que frequência ouviu anúncios sobre este tema na RÁDIO?

Tabela D.17: Relação entre a Questão 15 e Questão 20.

Visualização do Anúncio (Q20)	Frequência de audição de rádio por dia (Q15)					Total
	1 a 2 horas	3 a 4 horas	Mais de 4 horas	Menos de 1 hora	Nenhuma	
	%	%	%	%	%	
1 a 3 vezes por mês	1,6%	,0%	1,6%	5,7%	,0%	8,8%
1 a 3 vezes por semana	,0%	1,0%	,0%	,0%	,0%	1,0%
Menos de 1 vez por mês	9,3%	4,1%	3,1%	21,8%	2,6%	40,9%
Nunca	13,5%	2,1%	6,2%	22,3%	5,2%	49,2%
Total	24,4%	7,3%	10,9%	49,7%	7,8%	100,0%

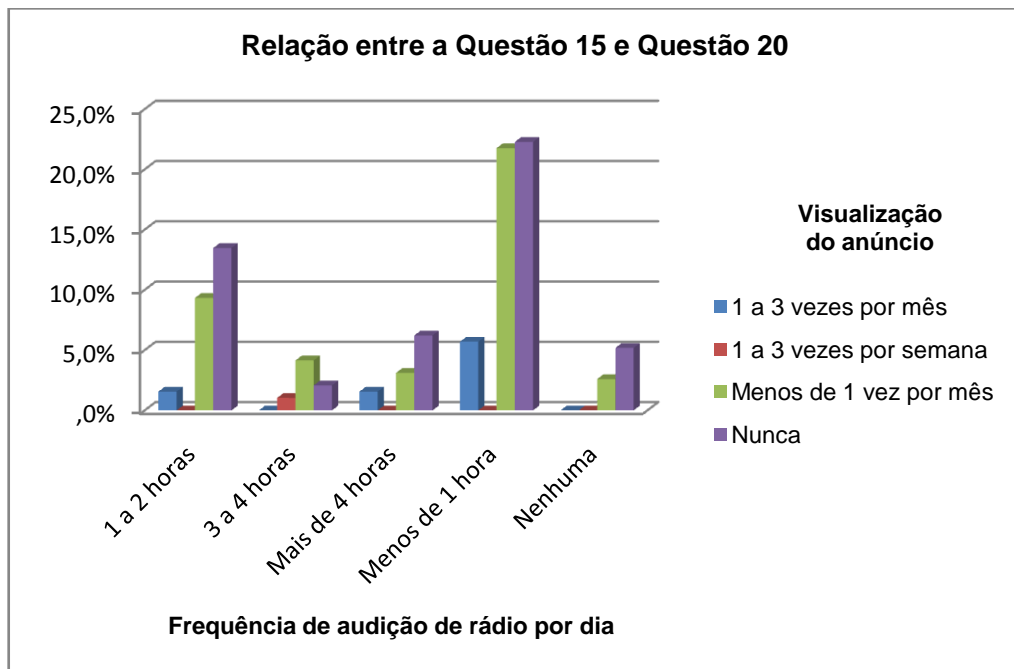


Gráfico D.17: Análise Gráfica à relação entre a Questão 15 e Questão 20.

**Questão 16 e questão 20: Em qual destes horários ouve rádio com maior frequência?
e Nos últimos anos, com que frequência ouviu anúncios sobre este tema na RÁDIO?**

Tabela D.18: Relação entre a Questão 16 e Questão 20.

	Frequência de audição de rádio por horário (Q16)					Total
	Entre as 07h00 e as 10h00	Entre as 10h00 e as 13h00	Entre as 13h00 e as 18h00	Entre as 18h00 e as 20h00	Entre as 20h00 e as 24h00	
Visualização do Anúncio (Q20)	%	%	%	%	%	
1 a 3 vezes por mês	3,6%	1,0%	1,6%	,5%	2,1%	8,8%
1 a 3 vezes por semana	,0%	,0%	1,0%	,0%	,0%	1,0%
Menos de 1 vez por mês	11,9%	5,2%	8,3%	11,4%	4,1%	40,9%
Nunca	21,2%	5,7%	10,4%	6,2%	5,7%	49,2%
Total	36,8%	11,9%	21,2%	18,1%	11,9%	100,0%

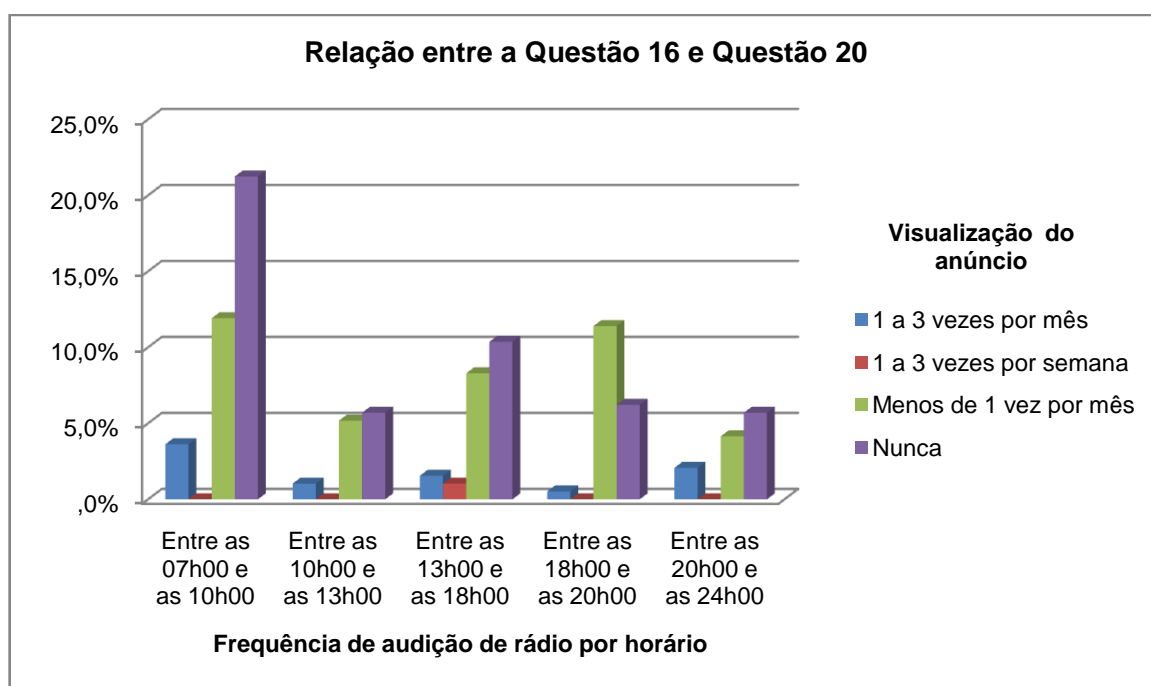


Gráfico D.18: Análise Gráfica à relação entre a Questão 16 e Questão 20.

**Questão 21: Diga, qual a confiança pessoal que tem em cada uma das instituições:
Escala: 1=não tem nenhuma confiança; 5=tem toda a confiança nessa instituição**

Tabela D.19: Resposta à Questão 21 do Inquérito.

Instituições	Nível de confiança					Total
	1	2	3	4	5	%
Forças Armadas	1,6	6,2	28,5	50,8	13,0	100,0
Nações Unidas	2,1	4,7	29,0	46,1	18,1	100,0
Polícia	5,2	11,4	36,3	34,7	12,4	100,0
União Europeia	4,1	6,7	48,2	33,7	7,3	100,0
Igreja	26,9	24,9	30,1	15,5	2,6	100,0
Comunicação Social	17,6	39,4	33,7	7,8	1,6	100,0
Presidente da República	9,3	11,9	35,2	35,2	8,3	100,0
Tribunais	13,5	35,2	34,7	14,5	2,1	100,0
Sindicatos	21,2	35,2	33,7	9,8	0	100,0
Assembleia da República	16,1	31,6	35,8	14,0	2,6	100,0
Governo	25,9	38,3	26,9	7,3	1,6	100,0
Políticos	48,7	32,6	16,1	1,6	1,0	100,0
Partidos Políticos	46,1	35,2	16,1	1,0	1,6	100,0

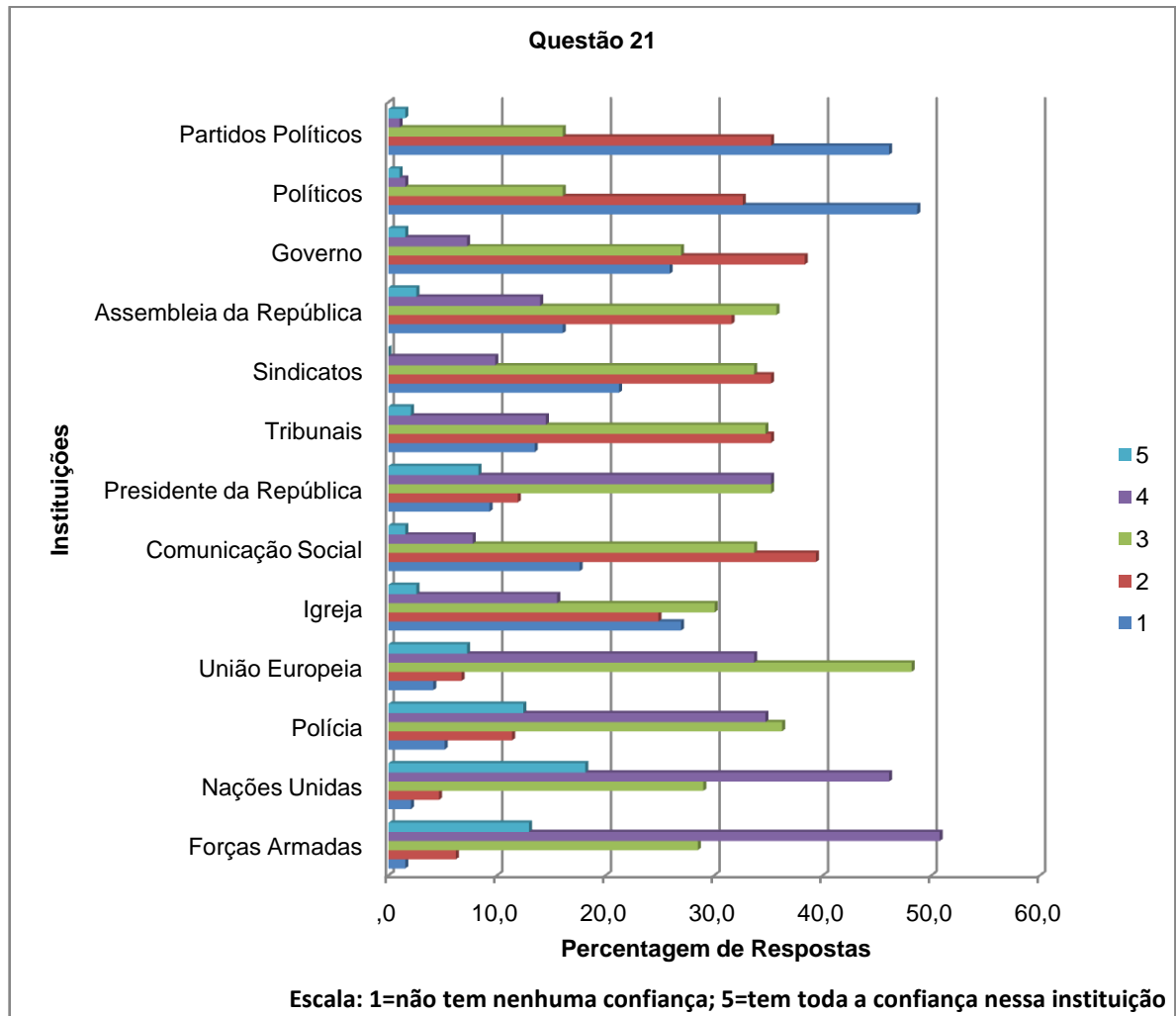


Gráfico D.19: Análise Gráfica à Questão 21 do Inquérito.

Questão 22: Quando os meios de comunicação falam sobre assuntos ligados ao Exército, com que interesse segue esse tipo de informação? Escala: 1=nenhum interesse; 5=muitíssimo interesse.

Tabela D.20: Resposta à Questão 22 do Inquérito.

Q22			
Nível de Interesse	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
1	13	6,7	6,7
2	39	20,2	26,9
3	61	31,6	58,5
4	46	23,8	82,4
5	34	17,6	100,0
Total	193	100,0	

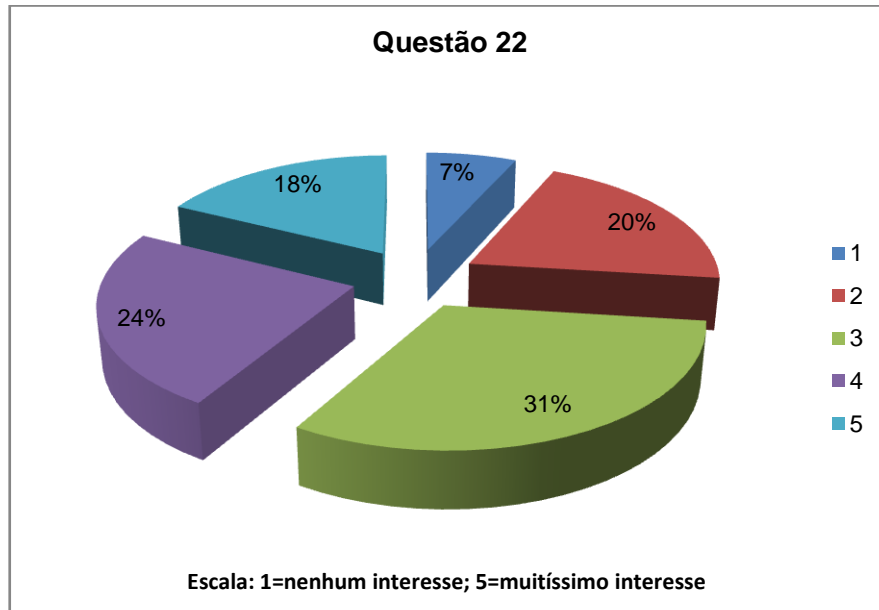


Gráfico D.20: Análise Gráfica à Questão 22 do Inquérito.

Questão 23: Já ouviu falar do Dia de Defesa Nacional?

Tabela D.21: Resposta à Questão 23 do Inquérito.

Q23	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Não	4	2,1	2,1
Sim	189	97,9	100,0
Total	193	100,0	

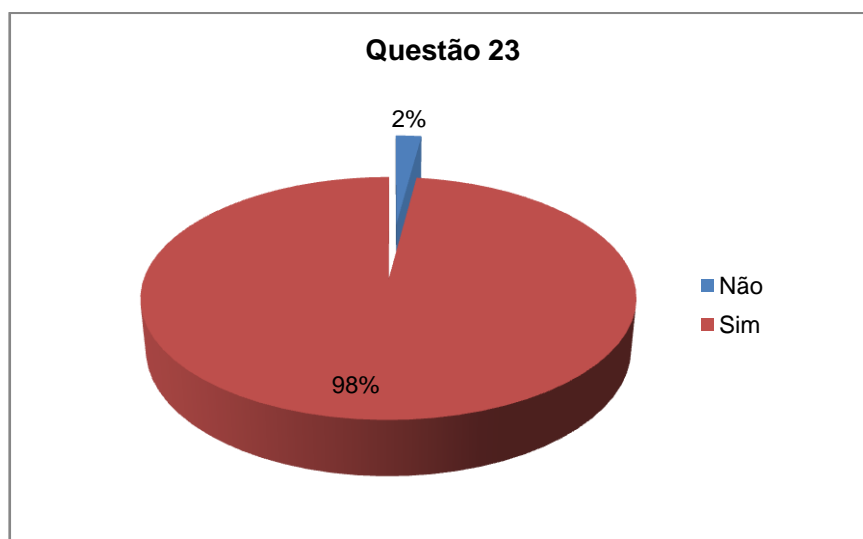


Gráfico D.21: Análise Gráfica à Questão 23 do Inquérito.

Tabela D.22: Dados Estatísticos dos Inquiridos.

Questões	N	Média (Xm)	Moda	Desvio Padrão (S)	Min. (m)	Máx. (M)
Q2 - Qual a sua idade?	193	23,64	24	1,801	19	27
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Forças Armadas]	193	3,67	4	,837	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Nações Unidas]	193	3,74	4	,882	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Polícia]	193	3,38	3	1,014	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [União Europeia]	193	3,33	3	,868	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Igreja]	193	2,42	3	1,120	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Comunicação Social]	193	2,36	2	,915	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem em cada uma das instituições: [Presidente da República]	193	3,21	3 ^a	1,066	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Tribunais]	193	2,56	2	,967	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Sindicatos]	193	2,32	2	,919	1	4
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Assembleia da República]	193	2,55	3	1,004	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Governo]	193	2,20	2	,960	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Políticos]	193	1,74	1	,859	1	5
Q21 - Diga, qual a confiança pessoal que tem: [Partidos Políticos]	193	1,77	1	,868	1	5
Q22 - Quando os meios de comunicação falam sobre assuntos ligados ao Exército, com que interesse segue esse tipo de informação?	193	3,25	3	1,165	1	5

APÊNDICE E

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 1

Entrevista N.º 1

Entrevistado 1: Major-General Jorge Jesus dos Santos

Data: 8 de Julho de 2010

Hora de Início: 11:00

Hora de Fim: 12:20

Duração: 1 hora e 20 Minutos

Unidade/Local: DORH/Porto

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 1: Jorge Jesus dos Santos

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 1: Major-General

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 1: Oriundo de Engenharia Militar

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 1: Director da Direcção de Obtenção de Recursos Humanos.

Entrevistador – Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 1: 3 anos

Entrevistador – Com a entrada em 2004 da nova lei do serviço militar, o Exército ficou exposto a novos desafios, tais como o recrutamento. Na sua opinião o Exército tem conseguido e futuramente conseguirá vencer este desafio?

Entrevistado 1: Com algumas dificuldades tem vencido. Há uma medida que tem contribuído de alguma forma para se fazer uma transição do serviço militar obrigatório classificado como SEN, o serviço efectivo normal, que foi inicialmente previsto com a entrada directa para a GNR do pessoal que prestava serviço militar, que era em 2004 a única fonte de alimentação de efectivos da GNR, isto contribuiu. Por outro lado partiu-se para um paradigma que é a mudança e que algumas mudanças são sempre difíceis de ser assimiladas, e nas mudanças aquilo que a teoria nos diz e a prática confirma é que a mudança de mentalidades é aquela que é sempre mais difícil, quer a mentalidade dos quadros quer a mentalidade das pessoas em geral, porque quando acaba o serviço militar obrigatório tem-se a ideia de que as obrigações militares e o mercado também de uma forma geral tinha capacidade de absorver, os níveis de desemprego eram relativamente baixos, sendo baixos mais dificultava a opção pelo serviço militar. O Exército a partir daí tem passado por situações variáveis eu acho que de uma forma geral manteve a constância não houve grandes alterações realmente os efectivos diminuíram, mas também houve um apurar das sensibilidades na constituição dos objectivos em termos da obtenção de recursos humanos. Neste momento a situação estará mais ou menos estabilizada, existe aqui um factor importantíssimo que são as saídas profissionais, que continua a ter peso de uma forma muito significativa, a reinserção na vida activa futura visto que o vínculo é temporário é um dos problemas que se tem verificado. O desemprego veio ajudar um pouco por outro lado também existe alguma protecção social do trabalhador, ou seja os níveis de subsídio de desemprego torna ou deixa de ser aliciante a candidatura ao Exército, por um lado o desemprego acaba por proporcionar alguns candidatos mas com as garantias que têm de base acabam por não ingressar nas fileiras.

O serviço militar para alguma juventude ainda continua a ser uma actividade exigente, e nós neste momento temos uma juventude que é caracterizada por ter nascido numa época de relativa folga em termos de recursos expostos pelas famílias e que neste momento passa por haver alguma crise no entanto a formação que lhes foi dada e aquilo que temos é uma cultura de valores que se foi perdendo e fundamentalmente há um nível de exigência muito baixo na juventude, a grande maioria não está para fazer grandes esforços ou seja

leva a que muita gente desista. O facto de ter que cumprir horários, as rotinas é muito difícil de assimilar por grande parte da juventude. Ultimamente em termos de candidaturas não temos tido problemas de maior, só que também verificamos, com naturalmente algum lamento, é que a condição física é baixa, e as próprias características gerais existe muita gente que aparece com insuficiências e dificuldades de visão, audição e acabam por ser dados como inaptos para o serviço militar, também temos verificado algum aumento na parte da toxicologia que é feito um inquérito sobre estes factos quando o candidato está para efectuar a sua candidatura e se lhes pergunta qual o caminho que querem tomar e normalmente fazem meia volta e vão-se embora.

Os objectivos que tínhamos do antecedente eram estabelecidos por candidaturas e neste momento os objectivos são estabelecidos pelo número de elementos a incorporar.

Por outro lado criámos uma figura que tem dado resultados que é a figura do “Tutor”, por um lado dá um rosto à candidatura, e dá um acompanhamento do candidato pelo menos até à incorporação.

Relativamente aos oficiais e sargentos contratados, os licenciados nas áreas das ciências aparecem muito poucos, aparecem basicamente da área das letras, que são aqueles que têm desemprego, e depois como nós não lhes damos a possibilidade de desempenharem funções na área em que se licenciaram isso é um obstáculo ao ingresso. Nas licenciaturas temos basicamente juristas, da área da educação e da área da psicologia, são os três grandes grupos que aparecem.

Neste momento estamos a filtrar muito mais as candidaturas, não queremos candidatos por serem candidatos, temos interesse na fiabilidade e qualidade do candidato. Neste momento temos mais de 10% de candidatos incorporados e temos menos candidaturas que consideramos efectivas.

Desde o ano passado que começámos a inverter o ciclo, até ao final de 2008 havia sempre um número superior de candidatos que estavam a sair relativamente àqueles que estavam a entrar. Com esta inversão, estamos numa tendência de subida e tentar chegar ao nível autorizado de praças neste momento.

Entrevistador – Tendo em conta a conjuntura actual, o crescente desemprego terá influência na eficácia quanto ao preenchimento das vagas?

Entrevistado 1: É relativo! É verdade que tem influenciado, não podemos dizer que não, mas fundamentalmente em termos de candidaturas, não em termos de efectivos.

Há aqui um factor, o candidato neste momento, inscreveu-se no centro de recrutamento, entregou ou não a sua documentação, e esta, nós possibilitamos que a entregue depois no

dia em que vem fazer as provas de classificação e selecção nomeadamente o certificado do registo criminal, entre outros. Se bem que, o registo criminal não deveríamos pedir, mas neste momento ainda não temos uma aplicação que nos permita a ligação ao Ministério da Justiça, como não temos o cidadão ainda traz e ninguém tem posto qualquer problema, trazem mas estamos lhe a permitir, se ele se candidata hoje nós informamos quando realizará as provas, é outro objectivo que estamos a tentar conseguir, é que muito brevemente, e estamos a fazer uma aplicação, a criá-la em coordenação com a base central de gestão pessoal do comando pessoal e do Exército, que quando o candidato se oferece em determinado local nós tenhamos aqui uma base tipo aquela bilheteira ou aquela carruagem da CP, em que o indivíduo informa os dias em que poderá prestar provas e vão preenchendo até acabar de preencher as vagas, a ideia é que o candidato saiba o dia em que vai fazer as provas e quando as realizar que saiba o dia em que será incorporado e que inclusivamente possa ser emitida a guia de marcha para o indivíduo se apresentar no gabinete de classificação e selecção, que é outro assunto que está a ser desenvolvido pela CP, que é a informatização destas requisições de transporte.

Mas temos que enviar essa requisição de transporte para o indivíduo vir para o centro de classificação e selecção para fazer as provas e depois naturalmente de regresso, depois quando o convocamos mandamos igualmente a mesma coisa. A nós não nos interessa andar a gastar dinheiro e que o indivíduo ande aqui a passear, interessa-nos que o indivíduo venha com alguma fiabilidade. E estes, que se verifica que estão ou vêm do centro de emprego, a rentabilidade final é reduzida. É claro que é um local que nos interessa, em que estamos interessados em estar, porque tem uma distribuição territorial significativa e que as pessoas aparecem. Está se a verificar e aí sim temos algum sucesso, no final do ano passado (2009) e verifica-se este ano (2010), é que está a aparecer muita gente á procura do primeiro emprego. O ano passado pela primeira vez, tivemos um aumento substancial dos indivíduos com 18 anos, influência eventualmente também do dia da Defesa Nacional mas também do Centro de Emprego, e esses vão dando alguma fiabilidade. O indivíduo que está empregado e que depois está desempregado, esse dá muito pior rendimento, é um indivíduo que sabe que tem o subsídio de desemprego, que arranja motivos para a candidatura ser reprovada para continuar desempregado.

Entrevistador – Na sua opinião o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento?

Entrevistado 1: Em muitos aspectos está, nós também não temos a certeza de que todas as mensagens que passamos para o outro lado são as melhores. O que estamos a tentar fazer, é que aquilo que transmitimos para o exterior, temos que testar previamente, não estamos a fazer um investimento para este depois não ser rentável, não nos podemos dar

ao luxo, nesta altura, de gastar o dinheiro que não temos e os recursos são sempre limitados.

O que estamos a tentar fazer é, nomeadamente, os cartazes que vamos fazendo, a publicidade, os locais onde chegamos, onde vamos, tentar seleccioná-los e ver aquilo que depois vai chegando e depois qual é o retorno que vamos tendo. Relativamente à publicidade, muita desta e nomeadamente os cartazes, estamos a tentar ir às escolas, às turmas, ir ao público, os que nós achamos que são os indivíduos que poderão vir a ser os candidatos e chegar a essa gente e tentarmos perceber se gostaram da mensagem, vamos tentando fazer isso antecipadamente.

O que temos verificado, é que aquilo vai sendo visto e que vamos obtendo alguns resultados. O que nós estamos também a fazer neste momento e para além do marketing, que também é marketing mas sem investimentos de maior, estamos a fazer reuniões, com responsáveis regionais dos centros do Instituto de Emprego e Formação Profissional e com os representantes no terreno das áreas geográficas. O que notamos é que os responsáveis que estão à frente disto são femininos e estes em geral têm pior conhecimento das Forças Armadas e do Exército em particular, mas temos envolvido o próprio delegado regional, e o que se nota, e eu gostava de fazer isso sempre dentro de unidades militares, temos tido a receptividade, a compreensão e a ajuda e colaboração dos Comandantes, porque as pessoas vão lá dentro, são “brifadas” pelos Comandantes, nós fazemos uma pequena apresentação do que nós somos, qual a nossa missão e do que vai acontecer às pessoas, damos-lhes alguns dados estatísticos e fundamentalmente dizemos o que temos para oferecer, por outro lados, tentamos que os próprios Comandantes vão mostrando uma nova realidade das missões que se fazem no exterior, aquilo que nós andamos a fazer, participação nos incêndios, nas cheias, tudo o que a unidade vai fazendo para a comunidade.

Por outro lado, também dizer-lhe que o Exército tem feito um esforço significativo em termos da formação do próprio cidadão, nas novas oportunidades, no conhecimento das competências, etc. E neste momento estamos a atentar passar para os Centros de Emprego para estes passarem a mensagem que nós somos a alternativa e que não somos indivíduos que estamos ali a fazer publicidade ou propaganda. E isso tem resultado, eu tenho a sensação que as pessoas não tinham ideia daquilo do que se fazia, a unidade faz uma pequena demonstração, mostra as viaturas, o armamento, as pessoas passam um dia divertidíssimas e também agora com os BBR'S, e já os há em quase todas as Unidades, tem sido uma experiência positiva e nós queremos chegar às Câmaras e aos Centros de Emprego e fundamentalmente que as pessoas fiquem consciencializadas e que nos conheçam, o que se verifica na maior parte das pessoas é que desconhecem aquilo que nós estamos a fazer. Ultimamente, estamos a tentar ir a estes nichos, também estamos a ir

junto das Universidades, o contacto com estas, que é para lhes dizer que se quiserem vir também temos aqui oportunidades, que podem fazer coisas úteis e sobretudo, neste momento temos apostado noutra coisa, quase toda a gente pede a experiência profissional e isto pode ser considerado uma experiência profissional para muita gente, e com alguma relevância em que o mercado também aceita.

A passagem pelo serviço militar e quando leva, elementos que permitem no exterior ser credíveis, nós ainda somos uma Organização credível, e temos de continuar a sê-lo mas a imagem que tenho e que vamos passando é que somos uma Instituição credível.

Entrevistador – O orçamento destinado às campanhas realizadas para efeitos de recrutamento tem sido suficiente?

Entrevistado 1: Nós por exemplo, não conseguimos chegar á televisão, é muito complicado! Os custos são muito elevados, o ano passado conseguimos lançar alguns spots, o que é chamada de publicidade institucional, que fica mais económico. O que temos verificado, e ultimamente temos feito uma aposta na imprensa regional por dois motivos (a imprensa regional que também passa por situações muito complicadas), estamos a tentar também com a imprensa regional fazer investimento, isto é, que a imprensa regional nos conheça, saiba e que também muitas vezes nos acompanhe, por um lado, põe anúncios que nós lhes vamos dando para no fundo terem algum suporte e depois que nos vão acompanhando nas actividades que eles vão publicitando, porque uma notícia que saí na imprensa regional, que estivemos, fizemos, estamos á procura, é necessário, que há emprego, portanto que depois possamos passar mensagens e que eles possam transmitir. E a imprensa regional, o que verificamos é que chega, sobretudo no Interior, chega a bastante gente, onde a imprensa nacional nem sempre chega. A televisão chega a todo o lado, mas isso aí é muito complicado, assim como a rádio chegar aqui a rádios locais, associadas a jornais e assim, a gente também ainda consegue fazer. A rádio nacional e a televisão em si, reservaríamos um pouco às Relações Públicas do Exército mas também tem as suas limitações, como é lógico, e isto tem custos, naturalmente que há limitações, para nós próprios e para o Exército. Agora nós temos tentado fazer isso e com bons resultados e temos tentado apostar até aqui nas próprias televisões regionais, estamos a fazer agora alguns spots, pequenos investimentos, também não podemos fazer grandes investimentos e também diria que este ano (2010), foi o primeiro ano que nós tivemos orçamento logo desde o início, que o orçamento foi previsto no orçamento do Exército, até este ano nós recebíamos depois uma comparticipação que era no gabinete do chefe e que a determinada altura nós íamos pedindo e que nos atribuía a verba, porque não tínhamos essa verba sequer no orçamento, portanto, o primeiro ano em que tivemos orçamento atribuído foi este ano.

Entrevistador – Na sua opinião existe alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo (percepção)?

Entrevistado 1: Tem! Aliás há um factor, nós já fizemos os gráficos dos anos das candidaturas e dos anos em que houve baixas do investimento coincide, o investimento voltou a subir e as candidaturas começaram a subir, nomeadamente em 2007 também se nota isso perfeitamente, os gráficos são quase paralelos.

Entrevistador – Medidas de controlo de eficácia ao nível da Direcção (Repartição)?

Entrevistado 1: Nós neste momento temos calculado naturalmente na base do custo-benefício, temos de ir analisando o custo-benefício e aqui a nossa Repartição de Planeamento e controlo de Orçamento, temos neste momento duas coisas como adquiridas, primeiro no orçamento global que nos é atribuído 4% é para despesas de funcionamento e 96% é para actividades de divulgação, isso é um dado. Relativamente ao custo – candidato, este por áreas e por centros de recrutamento é diferente. Naturalmente que o Interior fica-nos mais caro mas isto são dados que o Tenente-Coronel Sobral dos Santos tem e pode fornecer. O custo – candidato nós temos e sabemos que se investirmos mais, nomeadamente no ano passado no fim do ano, tínhamos uns dinheiros, não era muito mas a determinada altura eu vi que não dava para ir a nível nacional vamos repartir por todos e vamos para a imprensa nacional e tentamos até chegar mais ao interior, o certo é que aquilo deu resultado, porque começam a aparecer as pessoas (o pai, o amigo, um familiar) que já viram o jornal, compraram e que trazem a folha do jornal. A mensagem no Interior acaba por passar muito mais, o jornal tem outro tipo de mensagem, de distribuição, por outro lado a nós é-nos duplamente útil muitas vezes. Agora o que verificamos também, é um dado adquirido, nos temos a noção plena que o candidato das zonas menos populosas e falamos em Interior e Litoral. O candidato do Interior é um candidato que nos fica mais caro, é lógico, se levamos X candidatos, gastamos não sei quanto, conseguimos o números de candidatos mais baixo, fica-nos mais “caro” mas o custo é maior no acto da candidatura até á incorporação agora temos a sensação nítida que depois é mais rentável, porquê? Falha menos, falta menos, aparece mais e mantém-se mais tempo! O candidato mais estável é o candidato da zona Interior. Alguma explicação também tem a ver com as oportunidades ou falta delas, vai tendo/abrindo aqui no Litoral, e de alguma forma aquele expediente do individuo um pouco já mais sabido, com um pouco mais de bagagem e que vai andando por ali a ver o que é que aparece, sai, depois entra, depois pede para reingressar mas no final já chumba nas provas. Este candidato, é um candidato que

inicialmente até aparece nos centros, até está informado, mas depois é menos rentável, é um pouco como o do desemprego, candidata-se, anda aqui uns tempos no circuito mas depois mantém pouca estabilidade e pouco tempo dentro do próprio circuito.

APÊNDICE F

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 2

Entrevista N.º 2

Entrevistado 2: Tenente-Coronel João Carlos Sobral dos Santos

Data: 7 de Julho de 2010

Hora de Início: 14:00

Hora de Fim: 14:20

Duração: 20 Minutos

Unidade/Local: DORH/Porto

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 2: João Carlos Sobral dos Santos

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 2: Tenente-Coronel

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 2: Infantaria

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 2: Chefe da Repartição de Estudos, Planeamento e Orçamento.

Entrevistador – Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 2: 2 anos

Entrevistador – Com a entrada em 2004 da nova lei do serviço militar, o Exército ficou exposto a novos desafios, tais como o recrutamento. Na sua opinião o Exército tem conseguido e futuramente conseguirá vencer este desafio?

Entrevistado 2: O Exército tem dado passos importantes nessa direcção, embora o Exército como instituição tenha sentido e está a sentir alguma dificuldade, no meu entender, com alguma legislação, que foi não só alterado como também cortado, refiro-me essencialmente à legislação dos incentivos. No meu entender julgo que o Exército está a fazer uma aposta e a nova lei sobre as infra-estruturas militares poderia e pode vir a dar um contributo muito importante na retenção, que é algo que nós com os recursos humanos dependemos, ou seja existe aqui para nós um conceito que é, quanto maior for a retenção menor será a obtenção e mais facilitada fica a actividade da obtenção, porque se a taxa de retenção, uma taxa que se aproxime deste momento do máximo permitido por lei que é os 6 anos, ou seja se aumentarmos esta taxa de retenção a nossa actividade fica mais facilitada, isto porque um militar quando regressa à sociedade civil realizado, valorizado quer a nível profissional quer a nível das suas capacidades pessoais e desempenho é um bom elemento do marketing, senão o melhor elemento do marketing, daí nós acharmos que ainda não se fez tudo, o que se poderá fazer desde que o serviço militar de voluntariado e contrato entrou em vigor, por várias ordens dificuldades financeiras, transformações que têm existido, no fundo o Exército tem tido algumas dificuldades mas adaptou-se tem feito um grande esforço, as unidades neste momento estão a fazer um grande esforço a nível de retenção, houve mudanças de mentalidades, houve uma adaptação um enquadramento muito mais completo do militar, do indivíduo que está no RV/RC, e isto também tem contribuído e vem contribuir para uma melhor actividade nossa da obtenção.

Entrevistador – Tendo em conta a conjuntura actual, o crescente desemprego terá influência na eficácia quanto ao preenchimento das vagas?

Entrevistado 2: É uma pergunta complicada e com várias opiniões, a minha como oficial do Exército e como elemento da estrutura de recrutamento é esta, inegavelmente a taxa desemprego actual tem trazido muito mais elementos ao regime de contrato e voluntariado mas, é necessário fazer uma análise muito mais profunda e essa análise é a seguinte, a taxa de desemprego do público-alvo, aquele menor de 25 anos, aquele que nos interessa é

de 13,5% o desemprego tem aumentado, como se pode verificar nos vários sites institucionais, mas não é nesta faixa etária, é na faixa etária superior à taxa do nosso público-alvo, mas continuando aquilo que estava a dizer como oficial e como elemento acho contraproducente e acho que é prejudicial para a instituição se essa imagem passar para a sociedade civil, ou seja as forças armadas têm que estar acima de crises que o país atravessa, não podemos estar dependentes nem reféns de crises que o país venha ou não venha a atravessar, crises de desemprego, nós temos que ter um ritmo próprio, as Forças Armadas, e no caso concreto o Exército não pode ficar dependente disso e às vezes entristece-me um bocado esta questão, alguma mensagem que se faz passar que se tem alcançado estes níveis face ao desemprego, inegavelmente ele tem contribuído mas não é só e no meu entender não se deve deixar passar essa mensagem nem se pode passar essa mensagem, nós temos que estar acima disso, o ritmo tem de ser sempre igual quer haja crise quer não haja crise, nós temos que ter condições para oferecer ao jovem cidadão independentemente de haver uma grande ou pequena taxa desemprego, o cidadão tem de ter sempre interesse em nós, interesse em vir para a instituição, ou seja o que temos que oferecer tem de ser contínuo e não pode ser só agradável quando o cidadão se sente numa situação de dependência ou de necessidade.

Entrevistador – Na sua opinião o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento?

Entrevistado 2: No meu entender sim, não tenho formação de marketing, mas sou um curioso e quando eu vejo o que as “outras entidades empregadoras” gastam ou consomem em marketing para a obtenção de recursos, nós temos de ser um caso de faculdade, agora não temos dúvidas nenhuma que por detrás está toda uma carga institucional, está uma herança de anos e nós hoje cada vez mais nos apercebemos que a nossa instituição tem as unidades, essencialmente as operacionais são um grande instrumento de marketing quando fazem as suas actividades, os seus exercícios operacionais, o seu nível de participação na comunidade onde estão inseridos, tudo isto tem sido rentabilizado, potenciado, e contribui para a nossa actividade, para o marketing do recrutamento mas não é contabilizado em encargos. Nós não podemos quando existe um exercício, uma unidade faz um juramento de bandeira, quando a Orquestra Ligeira do Exército participa, tudo isto são actividades de marketing que não são contabilizadas daí ser muito difícil dizermos o que se gasta, porque a própria instituição tem uma imagem. Se formos ao nosso orçamento ela é ridícula, e orgulhamo-nos de uma coisa, a estrutura de recrutamento gastou 96% do seu orçamento em actividades de recrutamento e só 4% do seu orçamento foi para actividade de vida corrente e funcionamento normal, consta dos nossos relatórios de gestão e relatório de actividades, esse é um orgulho nosso.

Entrevistador – O orçamento destinado às campanhas realizadas para efeitos de recrutamento tem sido suficiente?

Entrevistado 2: Nunca se pode dizer que é suficiente, há sempre aquele amargo de boca que se podia fazer mais, infelizmente temos tido todo o apoio de diversas entidades e concretamente do comando de logística e também o apoio aqui da nossa parte do centro de finanças, eles têm sido uns excelentes parceiros nesta luta por termos a possibilidade de nos financiarmos em algumas actividades, agora não há dúvidas do seguinte, o nosso orçamento é planeado de uma forma cuidadosa podíamos fazer mais, queríamos fazer mais, quando nós queremos fazer publicidade vemo-nos na contingência de fazer por meios próprios, porque se nos socorrermos de empresas com capacidade, argumentos técnicos para isso, nós não temos argumentos financeiros, e então quer os nossos vídeos, quer a nossa publicidade é em protocolos, utilizamos protocolos com escolas, enfim socorremo-nos de outros artifícios para tentar rentabilizar ao máximo o orçamento, agora será suficiente? Nós queremos sempre mais, é justo dizê-lo.

Entrevistador – Na sua opinião existe alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo (percepção)?

Entrevistado 2: Sim baseado em factos, o conceito do General Director é um conceito que se pode traduzir em “semear para colher”, nós não nos limitamos à obtenção imediata, o nosso objectivo não é desempenhar uma actividade para obter o candidato imediato, o nosso objectivo é mostrar ao cidadão que o Exército existe, o que tem para oferecer, o que é que o cidadão pode obter vindo para o Exército enfim tentamos mostrar ao cidadão que somos uma alternativa credível e isto tem sido conseguido e os resultados demonstram que a nossa execução ao nível dos objectivos têm sido conseguidos. Isto não nos permite descansar, mas tem permitido que as coisas tenham uma evolução natural, nós mostramos às famílias e ao cidadão que existimos e o que temos para oferecer, assim quando o cidadão decidir já sabe onde procurar a informação. Esta questão do marketing levou-nos à questão do “tutor”, no acompanhamento mais de perto do candidato, agora que há melhorias a fazer, sim há, nunca podemos parar.

Entrevistador – Medidas de controlo de eficácia ao nível da Direcção (Repartição)?

Entrevistado 2: É um assunto sempre algo complicado, todos os nossos centros de recrutamento têm as suas respectivas áreas de responsabilidade de recrutamento,

efectuam um planeamento das suas actividades, essas actividades são devidamente orçamentadas, é feito aqui uma análise depois desse planeamento validado, os centros de recrutamento efectuam um relatório dessas actividades, esse relatório tem um carácter mensal, nesse relatório verifica-se o que foi planeado e o que foi executado, todo este controlo é feito e controlado não só pelos relatórios mas também pelo seguinte, todos os anos são dados objectivos de recrutamento aos centros de recrutamento dentro das suas áreas de responsabilidade, esses objectivos de recrutamento são dados com base nas necessidades da estrutura e no jovem cidadão recenseado, com base no índice de desemprego desse nível etário, e com base no índice de residentes juntamos a este cálculo o histórico desse área de responsabilidade, áreas essas que correspondem com as nomenclaturas das unidades territoriais por isso esta análise estatística tem sempre os mesmos dados e periodicamente, neste momento por incorporação é feita uma análise do estado de situação perante os objectivos. Isto vai implicar que se façam estudos e também uma nova revisão dos objectivos e novas orientações de esforço, podemos chegar à conclusão que por exemplo as áreas metropolitanas de Lisboa e Porto, embora seja onde temos mais público-alvo *per capita* são aquelas em que nós conseguimos penetrar menos, isto poderá ou não implicar uma orientação de esforço.

Quanto ao preenchimento de vagas considero eficaz os 100%.

APÊNDICE G

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 3

Entrevista N.º 3

Entrevistado 3: Tenente-Coronel Cesário Filipe Barros da Rocha

Data: 6 de Julho de 2010

Hora de Início: 14:00

Hora de Fim: 14:20

Duração: 20 Minutos

Unidade/Local: DORH/Porto

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 3: Cesário Filipe Barros da Rocha

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 3: Tenente-Coronel

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 3: Infantaria Operações Especiais

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 3: Chefe da Repartição de imagem e controlo de obrigações militares.

Entrevistador – Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 3: 4 anos.

Entrevistador – Com a entrada em 2004 da nova lei do serviço militar, o Exército ficou exposto a novos desafios, tais como o recrutamento. Na sua opinião o Exército tem conseguido e futuramente conseguirá vencer este desafio?

Entrevistado 3: Sim. O ano de 2004 foi um marco para o recrutamento nas Forças Armadas, há uma transformação muito grande no recrutamento, ou seja deixa o cidadão de vir ao Exército para ser o Exército a ir buscá-lo a casa. Estes anos a sociedade como um todo evoluiu e eu quero crer que vai continuar a existir vocações, porque prestar serviço militar não deixa de ser um bocadinho, portanto não é bem um emprego, é um serviço que é necessário mais do que estar presente, faz mais parte do ser do que do estar. Quero crer que o Exército não irá ter falta de efectivos, e também quero crer que futuramente o Exército saberá chegar à sociedade de forma a cativar essas vocações para a prestação do serviço militar.

Entrevistador – Tendo em conta a conjuntura actual, o crescente desemprego terá influência na eficácia quanto ao preenchimento das vagas?

Entrevistado 3: Custa-me bastante associar o desemprego ao preenchimento de vagas. Eu acredito que o trabalho a nível do recrutamento tem vindo a crescer, ou seja, começa a haver Know how, e começa a haver trabalho de longa duração que faz com que esse trabalho seja visto, seja sentido por parte da sociedade, ainda há muito a fazer, ainda há muito a transformar as mentes da nossa sociedade porque ainda há uma franja da sociedade que pensa que ainda há o serviço militar obrigatório, ainda há obstáculos a vencer, mas eu quero crer que o trabalho desenvolvido em prol do recrutamento do Exército tem que ser valorizado. Não há dúvidas que o desemprego pode ajudar ao preenchimento das vagas, mas associar o desemprego ao preenchimento das vagas...

Não há dúvidas que os centros de emprego são os nossos parceiros nesta actividade, nós temos nos centros de emprego uns aliados para nos ajudarem ao preenchimento de vagas, ou seja os centros de emprego têm feito o trabalho de informar. Mas portanto o emprego, a palavra emprego tem a conotação que tem, mas a prestação do serviço militar é mais que emprego é algo que acarreta alguns dissabores aos jovens, nomeadamente a distância da família, o estar longe de casa, estar longe dos amigos, estar longe do seu meio, a privação

de alguns fins-de-semana, portanto é mais do que isso, acho que é um perigo associar o desemprego ao preenchimento de vagas. A Igreja tem os seus problemas com as suas vocações, não vou dizer que o Exército tem os mesmos problemas, mas também há um bocadinho de, tal como referi anteriormente, é mais do ser do que do estar.

Entrevistador – Na sua opinião o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento?

Entrevistado 3: O plano de marketing está elaborado de forma a atingir os objectivos que nos foram propostos pelo Exército, claro que os meios são sempre escassos, mas temos que ter sempre a noção da realidade do país como um todo que ao fim ao cabo se espelha também um bocadinho no Exército. Os meios são os suficientes, gostaríamos de ter mais meios, mas com aquilo que temos jugo que está adequado ao objectivo que temos de alcançar que são as 5 mil incorporações no ano de 2010.

O plano que nós desenhamos está adequado e vai ajudar a atingir o objectivo superiormente estabelecido. O plano de marketing poderia ser mais agressivo se tivéssemos mais meios para o tornar mais agressivo, agora julgo que estamos num equilíbrio de forma a atingir as tais 5 mil incorporações.

Entrevistador – O orçamento destinado às campanhas realizadas para efeitos de recrutamento tem sido suficiente?

Entrevistado 3: O orçamento tem de referir que é suficiente, porque não podemos pedir o impossível. Temos a noção que podíamos apostar mais em campanhas nas televisões e na comunicação social, nomeadamente na imprensa escrita ou nas rádios, mas com o preço do segundo é quase impossível lá chegar. Então vamos caminhando com aquilo que temos, portanto gostaríamos de ter mais orçamento mas os quase 4 anos que estou aqui nesta função, dizem-me que o orçamento podia ser melhorado, poderia ser aumentado mas como disse há pouco não me posso esquecer da realidade do país e do Exército como um todo.

Entrevistador – Na sua opinião existe alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo (percepção)?

Entrevistado 3: Nós temos dois marcos anuais, ou seja, são as duas incorporações os dois curso para oficiais e sargentos contratados anualmente, e portanto nesses tempos que costumamos ser mais agressivos nas nossas campanhas. Num estudo que nós reunimos em campanhas anteriores, vimos que na última, para esta que vai incorporar em Agosto,

fizemos uma campanha em Março/Abril e notou-se um aumento de candidaturas e esse aumento julgamos nós que se deu à utilização de novos métodos e formas de chegar ao cidadão, nomeadamente através das novas tecnologias, nomeadamente a internet, em que se publicou em bolsas de emprego, universidades, em sites relativos ao emprego, julgo que a campanha como um todo e ao número de candidatos que gerou, eu estava à espera que fosse mais um bocadinho, mas não ocorreu é porque o Exército ainda não ganhou a notoriedade que devia ter ganho, ainda não somos uma instituição atractiva, ainda não somos uma instituição que fale mais alto aos jovens desempregados, nomeadamente aos licenciados.

Entrevistador – Medidas de controlo de eficácia ao nível da Direcção (Repartição)?

Entrevistado 3: As medidas de controlo que nós costumamos fazer é todos os anos fazemos um rácio entre aquilo que foi gasto e o número de candidatos que temos. Temos vindo a verificar que há centros de recrutamento que com os mesmos meios de outros angariam mais candidatos, ou seja nós temos vindo a fazer estudos de custo de cada candidatura, ou seja o somatório das candidaturas anuais e com os resultados do SIG vamos ver quanto custou cada candidatura. Este ano vamos mudar a filosofia e não vamos fazer as contas pelas candidaturas mas sim pelo número de incorporações. Portanto estamos a falar de números em que não entram os vencimentos do pessoal associado ao recrutamento, mas sim as despesas e investimentos nesta área do recrutamento e tudo o que envolve os transportes para as provas de classificação e selecção. Agora essas medidas implicam que haja correcções, portanto nós não temos feito estes cálculos como medidas mas sim para fins de controlo próprio.

APÊNDICE H

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA 4

Entrevista N.º 4

Entrevistado 4: Tenente-Coronel Augusto Cerdeira

Data: 6 de Julho de 2010

Hora de Início: 14:50

Hora de Fim: 15:00

Duração: 10 Minutos

Unidade/Local: DORH/Porto

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 4: Augusto Cerdeira

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 4: Tenente-Coronel

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 4: Infantaria

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 4: Chefe da Repartição de Recrutamento.

Entrevistador – Há quanto tempo desempenha a actual função?

Entrevistado 4: 2 anos

Entrevistador – Com a entrada em 2004 da nova lei do serviço militar, o Exército ficou exposto a novos desafios, tais como o recrutamento. Na sua opinião o Exército tem conseguido e futuramente conseguirá vencer este desafio?

Entrevistado 4: Tem conseguido, tem havido uma evolução positiva desde 2004, e se olharmos para investimento em termos de orçamento que vem evoluindo, verificamos que se investirmos na divulgação conseguimos resultados, se não houver dinheiro para a divulgação não obtemos resultados, ou seja estão intimamente relacionados o investimento e a divulgação. O investimento ligado aos meios de comunicação e aproveitando todos os outros meios de marketing disponíveis na sociedade nomeadamente a televisão, a rádio que são instrumentos caros, utilizando estes meios e com um bom investimento podemos ter resultados.

Entrevistador – Tendo em conta a conjuntura actual, o crescente desemprego terá influência na eficácia quanto ao preenchimento das vagas?

Entrevistado 4: Não concordo, eu sou talvez das opiniões que não concorda com isso, porque se analisarmos a análise estatística verificamos que a franja disponível de desempregados na faixa etária que nos interessa não é grande, mas sim noutras faixas etárias as quais não têm interesse para o recrutamento, ou seja a percentagem do desempregado dos 18 aos 24 anos é muito pequena. Mas no caso dos Cursos de oficiais e sargentos já entramos no mercado de trabalho e na crise que existe no mercado de trabalho.

Não concordo que o desemprego tenha influência, haverá uma pontinha, mas não digo que será o suficiente para o grande preenchimento das vagas. Agora há uma pequena contribuição, o cidadão comum também vê na instituição militar alguma forma de emprego.

Entrevistador – Na sua opinião o plano de marketing está a ser eficaz no recrutamento?

Entrevistado 4: Temos evoluído bastante, e eu digo isto desde o momento que cheguei cá, no início a nossa grande preocupação era estar presente em tudo o que era eventos, não conseguíamos ainda fazer a análise se esse evento era para nós rentável ou não, neste

momento estamos a associar o evento à possibilidade de ser rentável para o recrutamento mas também que tipo de meio é que vamos utilizar nesse evento para divulgar. Porque uma carrinha de divulgação numa feira de gado não se enquadra. Temos que ter alguma política de marketing e alguns conceitos que nos ajudem a utilizar e rentabilizar os meios para obter os melhores resultados. Tem havido uma evolução muito favorável mas ainda há muito trabalho para fazer, e dou como exemplo agora o ano de 2010, a introdução da televisão e da rádio como grande divulgador do recrutamento.

Entrevistador – O orçamento destinado às campanhas realizadas para efeitos de recrutamento tem sido suficiente?

Entrevistado 4: Acho que sim. Quando se faz uma boa gestão do orçamento chega para tudo. Temos é prioridades. Há meios de divulgação muito caros que talvez não nos tragam grandes resultados, e há os mais acessíveis que se podermos aproveitar ao máximo podemos conseguir melhores resultados.

Entrevistador – Na sua opinião existe alguma relação entre o orçamento actual destinado às campanhas de marketing e a eficácia que as campanhas têm junto do seu público-alvo (percepção)?

Entrevistado 4: Perante os objectivos que nos são traçados, e os objectivos são os números do recrutamento que nos impõem precisávamos de mais dinheiro, o orçamento não chega, acho que é insuficiente, e eu dou um exemplo de certos países que relativamente a Portugal a área do recrutamento para eles investem dez vezes mais que nós. Para eles é uma área muito importante o recrutamento. Nós por enquanto ainda não achámos necessidade de ser uma área muito importante.

Entrevistador – Medidas de controlo de eficácia ao nível da Direcção (Repartição)?

Entrevistado 4: Eu aqui basicamente trabalho os números do recrutamento, é mais trabalhar o resultado das acções da divulgação. Considero 80% a percentagem eficaz no preenchimento de vagas.

ANEXOS

ANEXO A

ESTRUTURA DE RECRUTAMENTO

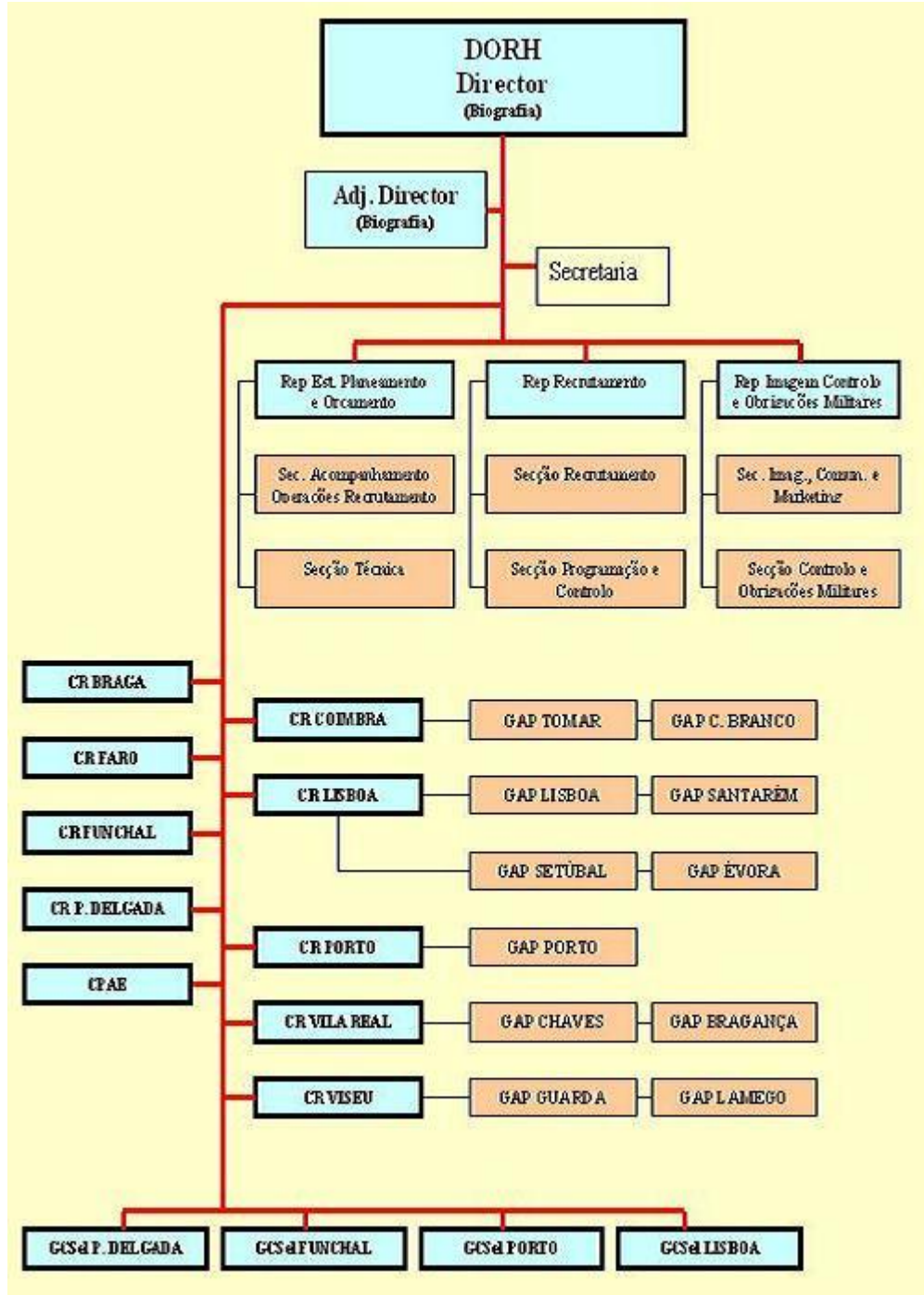


Figura A.1: Estrutura de Recrutamento

Fonte: *Internet*

ANEXO B

POPULAÇÃO

De acordo com os últimos censos realizados à população portuguesa no ano de 2001 obteve-se o Quadro B.1 com o número da população alvo deste estudo. O total da população em estudo com referência aos últimos dados disponíveis é de 3 156 841 elementos dispersos por Portugal Continental e ilhas, Açores e Madeira.

Quadro B.1: População alvo em 2001.

Idade	Total
18	289.521
19	295.129
20	304.266
21	304.422
22	309.038
23	326.201
24	337.533
25	339.911
26	332.105
27	318.715
Total	3.156.841

Fonte: Adaptado de INE Censos 2001.