

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR  
2019/2020**



**TII**

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA MARINHA PORTUGUESA. ANÁLISE DO SEU IMPACTO NA POTENCIALIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO OU ATRAÇÃO DE NOVAS FONTES DE FINANCIAMENTO.**

**O TEXTO CORRESPONDE AO TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.**

**Carla Sofia Cardoso Morais  
1TEN TSN-COM**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA MARINHA  
PORTUGUESA. ANÁLISE DO SEU IMPACTO NA  
POTENCIALIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO OU  
ATRAÇÃO DE NOVAS FONTES DE FINANCIAMENTO.**

**Primeiro-tenente TSN-COM Carla Sofia Cardoso Morais**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA MARINHA  
PORTUGUESA. ANÁLISE DO SEU IMPACTO NA  
POTENCIALIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO OU  
ATRAÇÃO DE NOVAS FONTES DE FINANCIAMENTO.**

**Primeiro-tenente TSN-COM Carla Sofia Cardoso Morais**

Orientador: Capitão-de-Fragata Fuzileiro Mário Rui Gomes Tavares

Pedrouços 2020



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, Carla Sofia Cardoso Morais, declaro por minha honra que o documento intitulado **AS RELAÇÕES PÚBLICAS NA MARINHA PORTUGUESA. ANÁLISE DO SEU IMPACTO NA POTENCIALIZAÇÃO DO RECRUTAMENTO OU ATRAÇÃO DE NOVAS FONTES DE FINANCIAMENTO** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do **CPOS-M 2019/20** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **24 de janeiro de 2020**

Carla Sofia Cardoso Morais



## **Agradecimentos**

Neste momento de finalização de uma das etapas do Curso de Promoção a Oficial Superior, o trabalho individual de fim de curso, é também o momento de mostrar gratidão. De agradecer a colaboração, a motivação, a orientação e sobretudo o apoio de muitas pessoas.

Em particular começo desde logo pelo verdadeiro pilar, não só neste momento, como sempre ao longo da vida, a minha Família. Nunca haverá palavras, nem gestos suficientes para vos agradecer tudo, a paciência, o cuidado, a estima, o conforto e o calor mas sobretudo o amor. Nesta incapacidade de encontrar algo grandioso que vá ao encontro e que mostre verdadeiramente o que significam para mim, fica então só um singelo obrigada, que repetirei sempre e todos os dias.

Durante a presente investigação tive a sorte e o privilégio de encontrar pessoas que fizeram parte do trabalho pela forma como o sentiram também seu.

Desde logo o meu orientador, Comandante Gomes Tavares, sempre com as palavras certas nos momentos certos. A presença verdadeiramente orientadora, alertando para os cuidados necessários na gestão de um trabalho deste género. Quero contudo destacar a motivação e apoio constantes para a prossecução da investigação, durante toda as fases. Quando assim é, o caminho torna-se mais fácil. Obrigada Senhor Comandante.

Ao Tenente-Coronel Silva Costa agradeço a dedicação ao longo deste processo. Fica o meu apreço e gratidão pelo acompanhamento metódico, exigente e sempre com um sorriso, características que tornaram o trabalho muito mais fácil. Ter uma visão objetiva e distanciada mas sempre com entusiasmo pelo tema do trabalho foram aspetos chave para que chegasse a bom porto.

Aos entrevistados, às respetivas organizações, o meu muito obrigada pela colaboração e generosidade com que receberam este desafio. Este será sem dúvida o aspeto mais valioso desta investigação, a partilha e contacto com outras realidades, que mais que diferenças nos mostram as semelhanças que nos unem.

A terminar, aos meus camaradas de curso o meu agradecimento pela amizade, camaradagem e apoio, que fazem deste Curso de Promoção a Oficial Superior uma etapa inesquecível, por bons motivos.

Obrigada a todos!



## Índice

Introdução .....	1
1. Enquadramento conceptual.....	3
1.1. Relações Públicas .....	3
1.2. Recrutamento .....	4
1.3. Novas Fontes de Financiamento .....	6
1.4. Desenho de investigação.....	7
1.4.1 Percurso metodológico .....	7
2. As Relações Públicas. Análise do impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento .....	9
2.1. Marinha.....	9
2.1.1. Relações Públicas na potencialização do recrutamento.....	9
2.1.1.1. Análise.....	13
2.1.2. Relações Públicas na atração de novas fontes de financiamento.....	14
2.1.2.1. Análise.....	15
2.1.3. Análise conclusiva.....	15
2.2. Exército e Força Aérea .....	15
2.2.1. Relações Públicas na potencialização do recrutamento.....	15
2.2.1.1. Análise.....	16
2.2.2. Relações Públicas na atração de novas fontes de financiamento.....	16
2.2.2.1. Análise.....	17
2.2.3. Análise conclusiva.....	17
2.3. Forças de Segurança e Entidades Civas .....	17
2.3.1. Relações Públicas na potencialização do recrutamento.....	17
2.3.1.1. Forças de Segurança.....	17
2.3.1.2. Entidades Civas.....	18
2.3.1.3. Análise.....	19
2.3.2. Relações Públicas na atração de novas fontes de financiamento.....	19
2.3.2.1. Forças de Segurança.....	19
2.3.2.2. Entidades Civas.....	20
2.3.2.3. Análise.....	20



2.3.3. Análise conclusiva.....	21
3. Contributos para potencializar as Relações Públicas na Marinha .....	22
Conclusão.....	24
Bibliografia.....	26

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A - Análise das entrevistas.....	Apd A-1
Apêndice B - Análise de ações de relações públicas e números de recrutamento....	Apd B-1

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Comunicados, notícias e minutos em TV dedicados à Marinha.....	9
Quadro 2 - Número de ações de divulgação.....	10
Quadro 3 - Candidatos e ingressos na Marinha .....	11
Quadro 4 - Número de acessos ao portal da Marinha.....	12
Quadro 5 – Seguidores das Forças Armadas nas redes sociais .....	12

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Objetivos e Questões de Investigação .....	7
---	---



## **Resumo**

O presente estudo abordou as Relações Públicas (RP), com especial enfoque na Marinha, nomeadamente no impacto na potencialização do recrutamento ou na atração de novas fontes de financiamento.

A investigação propõe contributos que permitam otimizar a atuação da Marinha nestas áreas em concreto. Para tal, para além da análise ao universo da Marinha, foram ainda analisados, através de entrevistas aos departamentos de comunicação, os outros ramos das Forças Armadas, as Forças de Segurança e Entidades Cíveis de referência nas mais diversas áreas. A análise realizada foi sobretudo qualitativa, com recurso a alguns dados quantitativos.

A investigação concluiu que as RP têm um papel fundamental na construção e expansão da reputação da Marinha e são mais relevantes quanto mais integradas com as restantes áreas. O impacto desejado, sobretudo no recrutamento, depende em grande parte de condições fora do âmbito das RP.

Verifica-se a importância do aumento da atuação das RP a um nível estratégico e planeado. Sugere-se atualização da publicação da Marinha dedicada à comunicação. A possibilidade de candidaturas a programas de financiamento na área da comunicação poderá ter também, por parte das RP, uma ação mais direta e ativa.

## **Palavras-chave**

Relações públicas, comunicação, recrutamento, financiamento, Marinha



### **Abstract**

*The present study addresses the Public Relations (PR) function on the Portuguese Navy, namely the impact of the PR on the recruitment potential or on the attraction of new sources of funding.*

*The investigation proposes contributions to further strengthen the reputation of the Portuguese Navy in these specific areas. Besides the Navy and through interviews with the communication departments, it is also analyzed Army and Air Force, the other two branches of the Armed Forces, the Security Forces and four Civil Organizations. The analysis performed was mainly qualitative, even though some quantitative data were also used.*

*The study concluded that PR has a key role in building and expanding the reputation of the Portuguese Navy, A better integration of PR with all the other areas is needed as the impact, especially on recruitment, depends also on conditions outside the scope of PR. There's a need to increase PR performance at the strategic level, as well as to update the Navy publication dedicated to communication. The importance of communication with internal employees is also referred. In what concerns the funding programs the importance of PR is relevant even if not as direct as one could suppose.*

### **Keywords**

*Public relations, communication, recruitment, funding, Navy*



## Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AD	Ações de Divulgação
CC	Comunicação Corporativa
CIRP	Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas
CRA	Centro de Recrutamento da Armada
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
DCRC	Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativa
DCRP	Divisão de Comunicação e Relações Públicas
DEM	Diretiva Estratégica da Marinha
DN	Defesa Nacional
EC	Entidades Cíveis
EMA	Estado-Maior da Armada
FAP	Força Aérea Portuguesa
FFAA	Forças Armadas
FS	Forças de Segurança
GIRP	Gabinete de Imprensa e Relações Públicas
GNR	Guarda Nacional Republicana
IUM	Instituto Universitário Militar
JM	Jerónimo Martins
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
NFF	Novas Fontes de Financiamento
ObE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OE	Orçamento de Estado
PGA	Publicação Geral da Armada
PSP	Polícia de Segurança Pública
PR	<i>Public Relations</i>
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RH	Recursos Humanos
RP	Relações Públicas
RS	Redes Sociais
SLB	Sport Lisboa e Benfica
TAP	TAP Air Portugal
UE	União Europeia
VA	Volkswagen Autoeuropa



## **Introdução**

O presente tema de investigação, proposto pelo Instituto Universitário Militar (IUM), procura abordar as Relações Públicas<sup>1</sup> (RP), em especial na Marinha. A este tema de investigação são acrescentadas duas realidades concretas, a análise do impacto na potencialização do recrutamento e ainda na atração de novas fontes de financiamento (NFF), que irão conduzir toda a investigação.

Com os desafios e mudanças da sociedade e das próprias Forças Armadas (FFAA) será importante fazer um ponto de situação à realidade das RP, no caso da Marinha. A necessidade de visibilidade numa Marinha profissionalizada e tecnológica é fundamental para o conhecimento dos portugueses sobre o que faz e a importância da Marinha. Cumpre descobrir se terá influência no sentido de contribuir também para que os jovens pretendam ingressar na Marinha, bem como na captação de investimento.

O presente trabalho procura conhecer outras realidades da comunicação e das RP em Portugal, não só na área da Defesa Nacional (DN) mas também na Segurança e em áreas distintas, com vista a contribuir para um conhecimento abrangente que permita conclusões sólidas e possíveis contributos a aplicar pela Marinha. Assim, serão também objeto de abordagem o Exército, a Força Aérea Portuguesa (FAP), a Guarda Nacional Republicana (GNR), a Polícia de Segurança Pública (PSP), a TAP Air Portugal (TAP), a Jerónimo Martins (JM), a Volkswagen Autoeuropa (VA) e o clube desportivo, Sport Lisboa e Benfica (SLB). Organizações que são referência na sociedade portuguesa, com posicionamentos e objetivos diferentes no mercado mas que o estudo transversal sobre as RP poderá confirmar diferenças ou semelhanças. Principalmente, permitirá construir uma perspetiva abrangente sobre a área em estudo.

O espaço temporal em análise decorre no presente século.

O objetivo geral da presente investigação consiste em propor contributos na área das RP que permitam potencializar a Marinha com especial impacto no recrutamento e na atração de NFF.

Identificado o objetivo geral apresentam-se os objetivos específicos:

Objetivo específico n.º1 (ObE1): Caracterizar as RP da Marinha, com impacto na vertente do recrutamento e em NFF.

ObE n.º2 (ObE2): Caracterizar as RP dos restantes ramos das FFAA, com impacto na vertente do recrutamento e em NFF.

---

<sup>1</sup> Entenda-se o conceito como disciplina e prática.



ObE n.º3(ObE3): Caracterizar as RP fora da área da Defesa, com impacto na vertente do recrutamento e em NFF.

No fim da presente investigação irá procurar-se responder à seguinte questão central (QC): Como podem as Relações Públicas na Marinha contribuir para potencializar o recrutamento e atrair NFF?

A QC reparte-se em questões derivadas (QD) e que seguem o racional dos ObE:

Questão Derivada n.º1 (QD1): De que forma se caracterizam as RP na Marinha com vista à potencialização do recrutamento e na atração das NFF?

QD2: De que forma se caracterizam as RP no Exército e na FAP com vista à potencialização do recrutamento e na atração das NFF?

QD3: De que forma se caracterizam as RP na área da Segurança e em entidades civis (EC) com vista à potencialização do recrutamento e na atração das NFF?

A metodologia seguida posiciona-se ontologicamente sobretudo no construtivismo, sendo que epistemologicamente o presente estudo considera-se de base interpretativista.

Com base nas variáveis que estarão em estudo será empregue o raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação essencialmente qualitativa, mas com recurso a elementos quantitativos. A modalidade de desenho de pesquisa será o estudo de caso, no qual a Marinha será o objeto de estudo. No percurso metodológico destacam-se as entrevistas semiestruturadas e estruturadas realizadas às diferentes entidades, cuja análise irá contribuir para responder à QC.



## 1. Enquadramento conceptual

No presente capítulo apresenta-se um enquadramento ao tema, com especial enfoque em bibliografia e documentação consultadas.

### 1.1. Relações Públicas

Com o advento da internet, que iniciou uma revolução digital, foi necessário adaptar o papel de RP. As FFAA têm tido, com esta nova realidade da digitalização, uma maior visibilidade junto do público.

A publicação da Marinha que rege a Comunicação (o PGA 4 (A)) foi revista em 2005, antes da chegada das redes sociais (RS).

Na presente investigação pretende-se verificar o esforço da Marinha em ir ao encontro desse público e procurar se foi estabelecida uma relação diferenciadora de qualidade. É nessa diferenciação que estão as RP. Não é só atingir um fim mas criar uma relação. Uma relação de confiança. No caso concreto do público com a Marinha. Como é mencionado em *Putting the Public back in Public Relations*:

PR 2.0 starts with a different mindset and approach, neither of which is rooted in broadcast marketing or generic messaging. It's all about humanizing and personalizing stories specifically for the people we want to reach. Great PR has always been about telling stories in a way that makes people identify with like-minded individuals to share information and build strong relationships. (Solis e Breakenridge, 2009, pp. xix – xx).

Como refere o Chefe do Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas (CIRP) da Marinha (entrevista por *email*, 19 de dezembro de 2019):

É muito importante reforçar a relação entre a sociedade e a Marinha. É um trabalho permanente e que nunca estará terminado. Procuramos sensibilizar e informar as pessoas para a importância da Marinha, quer nas atividades puramente militares ou no apoio à Proteção Civil.

É precisamente nas ações de divulgação e de transmissão dessas missões, que as relações públicas atuam num importante papel.

As RP do pioneiro e pai das “RP modernas” Ivy Lee, que consistem na arte de explicar ao público o que uma entidade faz, mudaram. Sobretudo na tecnologia que têm ao seu dispor. Contudo, a essência mantém-se. Hoje, destaca-se e menciona-se a “imagem” das organizações, a necessidade dessa mesma imagem ser positiva. Cumpre refletir que, em causa estão muitas vezes os conceitos de reputação, da identidade que é construída, a que



são associados valores a um nível estratégico. Valores esses que, diariamente, através de ações se materializam, a vários níveis. De recordar Prout, (1997, cit. por Gomes, M.E. e Nunes, T., 2013, p. 1054) que refere “para que as RP (...) cumpram a sua função estratégica, têm de estar preparadas para trabalhar em cinco grandes áreas: aconselhamento; serviço de comunicação; investigação e análise de assuntos públicos; programas de ação de RP; e integração de todas as funções de comunicação”.

A Marinha considera quatro disciplinas de Comunicação – Informação Pública, RP, Divulgação (inclui o Marketing institucional e a Publicidade) e a Propaganda (disciplina que a Marinha não recorre em tempo de paz). Embora distintas, não implicam o estabelecimento de fronteiras rígidas entre si existindo, por isso, áreas de sobreposição e coexistência. (PGA4 (A), 2005, p.2.9).

De acordo com a mesma publicação, RP na Marinha:

Consiste no esforço deliberado, planeado e continuado com o fim de alcançar, promover e conservar uma boa imagem (compreensão, credibilidade e empatia) da Marinha junto dos seus diversos públicos. A finalidade é gerar o apoio destes para com as ações que desenvolve no âmbito da missão que lhe está legalmente atribuída. (PGA4 (A), 2005, p.2.12).

## **1.2 Recrutamento**

O objeto de estudo do presente trabalho para além das RP tem ainda um importante vetor de análise, o impacto das RP na potencialização do recrutamento.

Um dos maiores desafios com que as FFAA se depararam nos últimos anos foi a sua profissionalização. As profundas alterações registadas a nível político e estratégico, nos contextos nacional e internacional, levaram à necessidade de repensar o modelo de recrutamento de Recursos Humanos para as FFAA. (Santos e Rijo, 2018, p.35).

A profissionalização do recrutamento nas FFAA, para além dos inúmeros desafios que tem colocado, veio aproximar-se à realidade existente da contratação de pessoas pelo Estado. Uma realidade legislada, com regras públicas e publicitadas. Assim, qual o papel das RP neste processo bem definido? “A reputação e a divulgação da imagem das FFAA como organização empreendedora, a par da atividade militar estimulam a atratividade”. (Santos e Rijo, 2018, p.57)



Embora esta não pretenda ser uma investigação sobre recrutamento, há uma dimensão essencial neste processo, as pessoas. Os desafios são transversais a todas as instituições, como salientam representantes da JM (entrevista presencial, 16 de outubro de 2019):

É fundamental conhecer e perceber quais as ambições e expectativas desta geração para quem a responsabilidade corporativa das empresas tem uma importância crescente, assim como, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A liberdade na gestão do seu tempo e a identificação com o propósito das empresas é algo muito valorizado.

O recrutamento é um desafio para todas as organizações e as RP adaptam-se aos tempos. Acompanhe-se a resposta da Comunicação Corporativa (CC) da TAP (entrevista por *email*, 13 de dezembro de 2019):

No que ao recrutamento diz respeito, a área da CC trabalha para garantir a notoriedade e reputação da TAP enquanto empresa empregadora, jovem, dinâmica e em crescimento acelerado, promovendo a publicação e difusão de trabalhos jornalísticos sobre a criação de postos de trabalho qualificados, que mostrem a TAP como uma das maiores empregadoras e recrutadoras nacionais.

Tornou-se importante ouvir o Centro de Recrutamento da Armada (CRA) sobre qual o papel das RP. O Chefe do CRA (entrevista por *email*, 05 de dezembro de 2019) refere como conceitos-chave “executar estratégias de comunicação para promover uma boa imagem”; “conhecer os seus interesses e orientar todas as áreas da organização quanto à forma de se relacionar com esses públicos.” Quando questionado se consegue estabelecer uma relação direta entre as atividades de RP e os resultados do recrutamento, surge o papel das RP, não no sentido estratégico e de preparação prévia mas sim, no importante carácter pessoal de quem está no terreno junto dos jovens. O que alarga a dimensão das RP a um universo enorme dentro de uma instituição, em que cada colaborador é um potencial RP.

A NATO no seu relatório de 2007, dedicado ao recrutamento, menciona unicamente por duas vezes as RP. Primeiro faz referência ao facto de as lideranças e os comandantes terem evoluído no sentido de desempenhar diversos papéis, um dos quais o de RP (NATO, 2007, p. 3F-13). Na segunda menção cita o exemplo do recrutamento nos países membros onde, apesar de não se conseguir medir os efeitos das medidas tomadas, era referido a imagem positiva das FFAA Belgas:

It is enticing to say that the “image” of the Military has improved, as a spokesman of the public relations recently did on television. It is also likely,



however, that the economic situation stimulates more youngsters to search for a stable, secure job. (NATO, 2007, p. 2A-5).

Destaca-se a importância dada à comunicação, referida ao longo do relatório, em especial a atenção para a mensagem ser verdadeira, sobretudo quem fala com os possíveis candidatos. A verdade é aliás um dos pilares essenciais da disciplina das RP, na construção da relação de confiança, como atestam os vários códigos de ética existentes.

### **1.3. Novas Fontes de Financiamento**

O tema apresentado inclui ainda a análise da relação das RP na atração de NFF.

A Marinha enquadra-se na Administração Central do Estado. “O modelo de financiamento das FFAA prevê que os recursos financeiros sejam assegurados maioritariamente pelo Orçamento de Estado (OE).” (Mata, 2013, p.18).

A DN tem como fonte de financiamento principal, os impostos pagos pelos cidadãos que dela usufruem. (...) O “Orçamento de Investimento Não Militar” abrange os investimentos em projetos de natureza não militar(...) e pelos projetos cofinanciados pela UE. A sua expressão é diminuta relativamente ao orçamento total das FFAA (inferior a 1%). (Mata, 2013, pp.6-7).

Também a NATO menciona a possibilidade de outras fontes de financiamento “In addition to common funding and joint funding, some projects can take the form of trust fund arrangements, contributions in kind, ad hoc sharing arrangements and donations.” (NATO, 2019).

Na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) surge o objetivo de incrementar a captação de fontes de financiamento supletivas (DEM, 2018, p.14).

Impõe-se nesta fase a questão e como relacionar com as RP?

Today, the PR profession is focusing a great deal of attention on showing that an investment in public relations has a positive financial return on investment. (...). Other professionals are focused on showing that PR messages have effects on cognitive concepts such as reputation, brand, image, or identity, which they believe increase the value of an organization beyond its tangible assets. (Grunic, 2006, p.159)

“A boa imagem é sempre um aspeto que valoriza parcerias e atrai públicos como tem sido prática da Marinha”, como refere o Chefe do CIRP (*op.cit.*).



A vertente financeira nas entidades privadas apesar de ser mais central, no sentido de a *performance* financeira constituir um importante elemento a comunicar aos públicos, assume uma abordagem por parte dos seus departamentos de RP semelhante à da Marinha. Para a VA, JM e TAP um trabalho verdadeiro de RP, alinhado com a missão, valores das marcas pode contribuir para captação de investimento. De referir que o SLB, pelas características próprias que um clube desportivo tem, com inúmeras modalidades, para além de ser válido o atrás referido, existe também um departamento específico para a captação de patrocínios.

#### 1.4 Desenho de investigação

Na presente investigação será aplicado o raciocínio indutivo através de uma estratégia de investigação sobretudo qualitativa. O estudo de caso será a modalidade de desenho de pesquisa, que foi selecionada por o objeto de estudo específico ser a Marinha.

##### 1.4.1. Percurso metodológico

O trabalho de investigação foi dividido em três fases:

A fase exploratória, a primeira etapa, onde foi feita sobretudo a revisão bibliográfica. Onde se definiram os objetivos geral e específicos que permitiram construir as questões central e derivadas, que guiarão a investigação e que a tabela 1 apresenta esquematicamente:

Tabela 1 – Objetivos e Questões de Investigação

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questão Central	Questões derivadas
Propor contributos na área das RP que permitam potencializar a Marinha com especial impacto no recrutamento e na atração de NFF.	ObE1 - Caracterizar as RP da Marinha, com impacto na vertente do recrutamento e em NFF.	QC - Como podem as Relações Públicas na Marinha contribuir para potencializar o recrutamento e atrair NFF?	QD1 - De que forma se caracterizam as RP na Marinha com vista à potencialização do recrutamento e na atração das NFF?
	ObE2 - Caracterizar as RP dos restantes ramos das FFAA, com impacto na vertente do recrutamento e em NFF.		QD2 - De que forma se caracterizam as RP no Exército e na FAP com vista à potencialização do recrutamento e na atração das NFF?
	ObE3 - Caracterizar as RP fora da área da Defesa, com impacto na vertente do recrutamento e em NFF.		QD3 - De que forma se caracterizam as RP na área da Segurança e em entidades civis (EC) com vista à potencialização do recrutamento e na atração das NFF?



Na fase analítica, a segunda fase, foi realizada a recolha de dados. As técnicas de recolha serão sobretudo a análise bibliográfica. Foram ainda realizadas onze entrevistas a entidades públicas e privadas relevantes na sociedade portuguesa, cuja análise de conteúdo se apresenta no apêndice A. A variedade de organizações auscultadas foi uma necessidade que se sentiu na investigação do tema. Para, simultaneamente, ir ao encontro da esfera das FFAA mas também sair dessa mesma esfera para conhecer e interagir com outras realidades tão diferentes, à primeira vista, das da DN e igualmente desafiantes. Outras técnicas, outras preocupações e por vezes até descobrir que existem as mesmas. Os públicos-alvo são vários mas a sociedade é a mesma e é para ela que todos comunicamos.

Na última fase, após o conhecimento e dados obtidos, serão apresentados resultados que irão procurar dar a conhecer e compreender novas realidades ou confirmar outras já existentes e responder à questão central, que orienta todo o trabalho, de forma a contribuir com propostas que potencializem, ainda mais, o trabalho das RP na Marinha, em especial no recrutamento e na atração de NFF.



## 2. As Relações Públicas. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento

### 2.1. Marinha

#### 2.1.1. Relações Públicas na potencialização do recrutamento

A Marinha tem dedicado, neste início do século, especial atenção à área da comunicação e RP, fruto também do desenvolvimento da sociedade.

A proatividade da comunicação fica patente, por exemplo, no número de comunicados realizados pelo CIRP. A informação ao público é um elemento crítico na difusão de uma Marinha ativa, atenta e presente 365 dias por ano, 24 horas por dia. As referências geradas na comunicação social são o produto gerado pelos comunicados (Quadro 1).

Quadro 1 – Comunicados, notícias e minutos em TV dedicados à Marinha

Ano	Número de comunicados	Número de notícias publicadas	Número minutos na TV
2018	308	7085	1531
2017	455	6938	1811
2016	167	1024	2225
2015	188	890	5167
2014	272	2250	6566
2013	279	1559	5835
2012	259	1241	12363
2011	282	1302	7538
2010	155	1317	6755
2009	132	1266	6164
2008	136	1045	5242
2007	160	1080	5743
2006	185	1292	5934
2005	171	1334	5268
2004	157	1209	4638
2003	70	662	1290
2002	34	406	2630
2001	50	1209	2599

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha (2001-2018)

A Marinha marca também presença em diversos eventos e feiras dedicadas em especial ao recrutamento, que constituem as ações de divulgação (AD) (Quadro 2).



**Quadro 2 – Ações de Divulgação**

Ano	Número de ações de divulgação
2018	96
2017	68
2016	36
2015	23
2014	33
2013	34
2012	39
2011	34
2010	68
2009	165
2008	155
2007	132
2006	89
2005	93
2004	46
2003	35

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha (2001-2018)

A relação das atividades de RP e os números de recrutamento torna-se, contudo, limitada, devido às inúmeras variáveis que definem o processo, desde logo, económicas, financeiras, legislativas, demográficas, entre outras, como se depreende em Santos e Rijo (2018, p.66-71).

Atente-se nos números alcançados pela Marinha em quase vinte anos (Quadro 3):



**Quadro 3 – Candidatos e ingressos na Marinha**

Ano	Número de candidatos	Número de ingressos
2018	2048	369
2017	1788	398
2016	2602	470
2015	3147	268
2014	270	37
2013	2529	457
2012	1895	373
2011	1888	445
2010	2504	871
2009	3164	813
2008	3027	1123
2007	4166	909
2006	3499	884
2005	3958	871
2004	1864	636
2003	3848	1972
2002	4086	2017
2001	4387	2131

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha (2001-2018)

Foi feita uma análise particular dos dados relativos aos comunicados, ações de divulgação, número de candidatos e ingressos, ordenados individualmente de forma decrescente ao longo dos anos, que permitem verificar, por exemplo, que os anos com maior atividade comunicacional não coincidem com os melhores anos ao nível do recrutamento e vice-versa (Apêndice B).

Uma maior digitalização trouxe também novas ferramentas às RP, onde se destacam as redes sociais. Os portais das organizações, uma das prioridades na comunicação com o público, passaram a partilhar o espaço com a presença das redes sociais (RS), estas muito imediatas e personalizadas. Atente-se na evolução dos acessos ao portal da Marinha (Quadro 4):



**Quadro 4 – Número de acessos ao portal da Marinha**

Ano	Número de acessos
2018	970.439
2017	1.257.335
2016	1.115.582
2015	1.324.928
2014	1.428.472
2013	1.223.297
2012	1.155.220
2011	1.279.398
2010	1.316.855
2009	2.332.430
2008	63.967.523
2007	66.925.326
2006	55.514.721
2005	41.448.204
2004	13.893.562
2003	4.794.680

Fonte: Anuário Estatístico da Marinha (2003-2018)

Regista-se um decréscimo acentuado de acessos ao portal da Marinha a partir de 2009, ano em que a Marinha passa também a comunicar nas RS, com a criação do canal no Youtube, no Facebook e no Twitter. No Instagram, a Marinha está presente desde 2015. O crescimento da Marinha nas RS tem-se verificado todos os anos, com a instituição a adaptar-se às mudanças das próprias RS e dos seus diferentes públicos. No quadro 5 são apresentados os números de seguidores das RS dos ramos das FFAA.

**Quadro 5 – Seguidores das Forças Armadas nas redes sociais**

	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube
Marinha	291.005	50.770	48.800	9.760
Exército	60.849	-	34.000	8.840
Força Aérea	160.095	35.281	43.400	9.540

Fonte: Páginas dos ramos das FFAA (2020)



As RS da Marinha são atualmente indicadas nos relatórios do CRA, pelos candidatos, como a primeira fonte de conhecimento dos concursos<sup>2</sup>. Este aspeto bem como o número de interações dos jovens com as RS da Marinha mostram que a estratégia encetada, de uma comunicação pensada e estruturada com enfoque no público a quem se destina a comunicação, é essencial. A adaptação da comunicação às várias linguagens e requisitos que as diferentes RS exigem, mostram a necessidade de uma constante evolução, na qual o futuro é feito diariamente.

O trabalho desenvolvido e a interação entre as RP e o recrutamento é uma relação real e importante. Como salienta o Chefe do CRA (*op. cit.*) “as RP definem estratégias para alcançar o público-alvo.”

Para uma potencialização do recrutamento muitas outras áreas influenciam, como salientou o Chefe do CIRP (*op. cit.*) e a atual situação decorre, também, de restrições que existiram às incorporações. Realça, no entanto, a importância das RP no sentido de estrategicamente potenciarem e dinamizarem medidas para melhorar o recrutamento.

Em relação ao balanço que é feito, o Chefe do CIRP faz uma análise muito prática:

A Marinha tem melhorado a sua capacidade de recrutamento. Em 2017, a taxa de sucesso para o recrutamento rondava os 45%. Neste momento estamos a recrutar na ordem dos 97% das vagas disponíveis. Contudo, ainda existe um longo caminho a percorrer, a Marinha tem neste momento um défice de 844 militares, tendo como referência os quantitativos máximos fixados pelo Decreto-Lei n.º 40/2019.

O balanço é positivo, contudo, considero que é necessário outro tipo de medidas que não dependem, nem estão ao alcance do CIRP, mas poderemos dar o necessário contributo para alavancar as necessidades de recrutamento e de retenção que se verificam na Marinha. (*op. cit.*)

#### 2.1.1.1. Análise

Da análise das entrevistas e dados suplementares, nomeadamente alguns números relacionados com a atividades das RP, é possível identificar aspetos na relação das RP com o recrutamento na Marinha, nomeadamente:

---

<sup>2</sup> Referir que na primeira década deste século figuravam os familiares e amigos como a fonte primária de divulgação dos concursos da Marinha, ainda que se mantenham como um importante fator.



- As RP contribuem para o esforço da construção e divulgação de uma reputação positiva da Marinha junto do público, onde se insere o público-alvo do recrutamento.
- O recrutamento envolve inúmeras variáveis que potenciam ou diminuem a capacidade de recrutamento, sem qualquer intervenção direta das RP nesta área.
- Consciência da necessidade de continuar a comunicar a Marinha de forma cada vez mais inovadora para um público-alvo muito específico, como são os jovens na faixa etária do recrutamento.

### 2.1.2 Relações Públicas na atração de novas fontes de financiamento

As exigências orçamentais e a procura de NFF são também uma das realidades atuais, cuja importância tem aumentado, sobretudo após a crise financeira de 2008. Assim por NFF identificam-se “as verbas que sejam extra OE, Lei de Programação Militar e Lei de Infraestruturas Militares”, conforme explica o representante do Estado Maior-Armada (EMA), (entrevista telefónica, 30 de dezembro de 2019), unidade responsável pelas candidaturas e execução de parte das NFF. Acrescenta ainda “os programas onde são captadas as NFF estão sobretudo relacionados com áreas da investigação e desenvolvimento, modernização e capacitação. O financiamento é oriundo de programas como o Portugal 2020 e de fundos da União Europeia.”

Relativamente ao contributo das RP na atração destas NFF, ele é limitado pois os critérios são muito objetivos. A notoriedade da instituição nunca é avaliada na atribuição dos fundos. Existe, contudo, sempre uma percentagem do financiamento atribuído à comunicação. Que se destina a divulgar os programas e entidades que patrocinam o projeto.

Nestes projetos em concreto, segundo ainda o entrevistado do EMA “o papel das RP na divulgação dos projetos em que a Marinha está envolvida poderá ter impacto no público em geral, até mesmo junto do público-alvo do recrutamento e dos colaboradores. Transmitindo a imagem de uma Marinha moderna e inovadora.”

Aliás, a divulgação da imagem da Marinha pelas RP mas sobretudo a construção e trabalho com vista a uma reputação positiva forte “pode atrair apoios financeiros em outro tipo de projetos”, como salienta o Chefe do CIRP (*op. cit.*).



### 2.1.2.1 Análise

Há a destacar das entrevistas realizadas os seguintes aspetos:

- As RP na prossecução da construção e difusão de uma imagem positiva atraí novos parceiros, incluindo financeiros, como consequência do seu trabalho. A criação de valor no sentido de uma instituição de confiança, confiável e alinhada com os valores é a mais-valia do trabalho das RP.

- Em concreto nas NFF identificadas pela Marinha, programas sujeitos a candidaturas, a relevância do desempenho e das ações de RP é praticamente nula.

- As RP podem candidatar-se na sua área de atuação a programas com vista a potencializar a comunicação da Marinha em áreas específicas apoiadas por fundos.

### 2.1.3 Análise conclusiva

As análises efetuadas em 2.1.1.1 e 2.1.2.1 permitem responder à QD1 onde se realça sobretudo que as RP contribuem para o alcançar de objetivos ligados com o recrutamento e com NFF ao inovar na comunicação, monitorizar as reações dos públicos às diversas ações, manter um fluxo ativo na comunicação, através de atuais e novas plataformas. Contudo, o resultado final, por mais positivo que seja, pode não ser o suficiente para ter impacto relevante nestas duas ordens de grandeza, tal como apresentadas. Realça-se várias referências às RP na sua atuação estratégica, mas a função instrumental ainda se sobrepõe, nos exemplos dados.

## 2.2 Exército e Força Aérea

Ainda que o trabalho seja dedicado sobretudo à Marinha torna-se importante caracterizar a realidade dos restantes ramos das FFAA.

### 2.2.1 Relações Públicas na potencialização do recrutamento

No caso do Exército, o cenário é semelhante ao da Marinha, “as RP contribuem, via comunicação, para os resultados do recrutamento, cujo processo depende de imensas variáveis(...)”, afirma o, Chefe da Repartição de Comunicação, RP e Protocolo (entrevista por *email*, 30 de dezembro de 2019).

Também a FAP reforça os argumentos apresentados. O Chefe do Gabinete de RP explica “(...) No atual contexto o recrutamento necessita de algo mais, que ultrapassa a esfera



das RP. A melhoria de recrutamento não poderá estar, somente, centrada na comunicação.” (Entrevista por *email*, 04 de dezembro de 2019).

Na FAP, segundo o mesmo responsável (*op.cit*), o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) é o responsável pelas “atividades/campanhas relacionadas com o recrutamento em articulação com as RP. É o CRFA que planeia, constrói e implementa a campanha”.

A importância de contribuir para o desiderato do recrutamento é, contudo, assumido como muito importante no trabalho das RP, como refere o representante do Exército (*op.cit*). “Um dos desafios expressos na Diretiva Estratégica do Exército para o triénio 2019-2021 é o de “atrair e reter”, (...) pelo que neste caso torna-se essencial comunicar de um modo interativo, dinâmico e inovador (...). Posição reforçada também pelo porta-voz da FAP (*op.cit*), “as RP sempre consideraram que as suas ações terão impacto direto e objetivo no recrutamento”.

#### 2.2.1.1 Análise

- A assunção de que as RP contribuem para o recrutamento e para a valorização das instituições.

- O recrutamento não pode assentar, unicamente, numa questão de comunicação e RP, quando em causa estão diversas outras variáveis com um peso determinante na decisão de um jovem se candidatar às FFAA.

#### 2.2.2. Relações Públicas na atração de novas fontes de financiamento

A realidade vivida no que se refere às NFF nos dois ramos das FFA está em níveis diferentes de aplicação. No Exército ainda não são realizadas ações concretas e específicas com vista à atração de NFF, com intervenção das RP. É reconhecida, porém a importância “designadamente através de parcerias economicamente vantajosas”. (*op.cit*)

Na FAP existem algumas ações que têm sido realizadas nomeadamente como contrapartidas a solicitações mas que não são planeadas. Destaca-se ainda o papel das RP na atração de NFF de forma estratégica e mesmo a longo prazo, o responsável da FAP entrevistado reforça que “a publicitação das missões, da sua exigência e das competências dos nossos militares, são aspetos muito importantes na atração de NFF. Os jovens de hoje serão os decisores de amanhã.”



#### 2.2.2.1. Análise

- Perceção da importância que a atuação das RP pode ter na capacidade de influenciar decisores com impacto orçamental e atrair financiamento.

- NFF entendidas genericamente como fontes fora do OE. Não são mencionados fundos e programas de financiamento, em concreto.

#### 2.2.3 Análise conclusiva

Após este subcapítulo está-se em condições de responder à QD2. Há a destacar um cenário no qual a dimensão do recrutamento e as eventuais dificuldades sentidas pelas FFAA vão além das capacidades e desempenho das RP. Porém, é reconhecida a importância destas, estratégica e instrumentalmente.

As NFF entendidas, pelo Exército e FAP, como uma realidade à qual as RP poderão contribuir e/ou aumentar o seu papel, com possível impacto em parcerias e eventual retorno financeiro.

### 2.3 Forças de segurança e entidades civis

Ao alargar-se o objeto da investigação para fora da área da DN procurou-se detetar novas realidades, com as quais se possa confirmar procedimentos e/ou aprender em diferentes cenários.

#### 2.3.1 Relações Públicas na potencialização do recrutamento

##### 2.3.1.1 Forças de Segurança

Atualmente as candidaturas aos concursos da GNR e da PSP ultrapassam, em muito, o número de vagas. Por exemplo, a PSP no início do ano de 2019 abriu um concurso para 600 agentes no qual teve 2087 candidatos. (Portal da PSP, 2019). No caso da GNR “em janeiro de 2020 terá início um curso em que todos os candidatos constavam em bolsa de recrutamento, desde o concurso anterior”. (Entrevista ao Chefe da Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) por *email*, 19 de dezembro de 2019).

Desta forma torna-se importante perceber qual o posicionamento das RP relativamente ao recrutamento.

Nas entrevistas realizadas à DCRP da GNR e ao Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP) da PSP ressalta que, apesar de os candidatos serem em número superior às vagas e apesar de não ser, no caso da GNR, uma necessidade de potenciar o recrutamento



através das RP, há uma consciência da necessidade de comunicar em várias plataformas e eventos para este público. Ao mostrar as instituições e as suas pessoas haverá reflexos também no recrutamento.

### 2.3.1.2 Entidades Civas

A realidade no recrutamento para as EC diferencia-se das FFAA e mesmo forças de segurança (FS) e também entre as próprias organizações. Das quatro entidades entrevistadas, no presente trabalho, há diferentes filosofias de recrutamento, devido às características da própria organização e esse facto determina igualmente a atuação das RP. Há a destacar a unanimidade da importância de uma atuação proativa e positiva das RP, que pode influenciar as pessoas a concorrer ou aceitar determinada proposta profissional, porém sempre numa lógica enquadrada por muitas outras variáveis e condições.

Assim as RP têm diferentes abordagens, por exemplo no caso da VA (Entrevista presencial com o Diretor de Comunicação, 04 de outubro de 2019) as RP “oficiais” potencializam a boa imagem institucional externa e interna. A ação da RP não visa o recrutamento, mas assume que poderá haver uma relação. Por outro lado, esta Organização entende que a comunicação interna, com aposta em aplicações informáticas direcionadas para os trabalhadores, e as condições oferecidas têm muito mais impacto no recrutamento. O que torna os próprios trabalhadores os “RP” efetivos nesta matéria. Têm sido eles, através das suas experiências, os grandes divulgadores junto dos candidatos.

Na JM, um empregador com mais de 110 mil colaboradores, 30 mil dos quais em Portugal, a Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativa (DCRC) não tem diretamente na sua responsabilidade ações que visem o recrutamento. Essa atividade está a cargo da área de *Employer Branding*, integrada nos Recursos Humanos (RH). No entanto, referem que a reputação de uma empresa é um fator relevante da atratividade da mesma enquanto empregador (*op.cit*).

O SLB por ser a realidade mais diferente de todas as abordadas, na génese como organização, no produto que oferece, nos objetivos que tem enquanto instituição foi também onde se verificou um cenário que se distingue de todos os outros. A comunicação e as suas várias disciplinas têm uma enorme importância. Realidade visível nos múltiplos departamentos específicos que existem com tarefas precisas e cuja única relação com o “recrutamento” será de ações com vista à adesão de sócios. Por exemplo: a atuação das RP junto das Casas do Benfica é uma prioridade (encontra-se algum paralelismo, no que



representa este público, com os núcleos de marinheiros ou antigos marinheiros, no caso da Marinha). No caso do SLB poder-se-á falar em diversos tipos de recrutamento. Relativamente ao recrutamento de funcionários, o mais próximo da situação em análise, que não atletas, a responsabilidade é unicamente dos RH, que atuam após identificada a necessidade.

Na TAP as atividades de RP são desempenhadas pela CC, que em relação à potencialização do recrutamento entende que (*op. cit*) “a atividade passa essencialmente por contribuir para a divulgação de notícias positivas sobre a TAP enquanto recrutadora e empregadora, aumentando assim a notoriedade e reputação da empresa.”

A TAP dispõe dentro da área de RH, a exemplo da JM, de um departamento específico de *Employer Branding*<sup>3</sup>.

### 2.3.1.3 Análise

O recrutamento não é identificado como uma área em crise ou com dificuldades de atração.

Prioridade à atuação das RP na prossecução da comunicação, contribuindo para a notoriedade e identidade das marcas junto do público, que, defendem as organizações ouvidas, tem impacto no recrutamento juntamente com outras condições.

Departamentos de RH com total autonomia e responsabilidade na contratação de colaboradores e criação de campanhas.

Relevância dada aos colaboradores e entidades com forte ligação à instituição como “embaixadores” das organizações.

## 2.3.2 Relações Públicas na atração de novas fontes de financiamento

### 2.3.2.1 Forças de Segurança

Na GNR as RP não exercem atividades para a angariação de NFF. Realizam projetos concretos no âmbito de parcerias para determinadas campanhas de serviço público.

Na PSP a atração de NFF está fora do âmbito das atribuições do GIRP e não é identificada qualquer atividade com vista a esse fim.

---

<sup>3</sup> “Os objetivos desta área passam por garantir a atratividade da Companhia assim como promover o compromisso e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos Colaborares TAP”. (TAP News, 2017).



### 2.3.2.2 Entidades Civas

Na generalidade, estamos perante entidades comerciais que procuram alcançar situações financeiras positivas. A sua forma de financiamento é diferente das FFAA e FS e as fontes mais diversificadas. Nesta ótica, a comunicação dos desempenhos alcançados é parte integrante da comunicação para os diversos públicos, em especial acionistas. O contributo para a atração de financiamento, ainda que decorra da ação das RP, no sentido de divulgar e comunicar, está muito mais relacionado com o desempenho financeiro, propriamente dito. Aliás perante esta questão a JM refere que não se aplica, pois não procura NFF nos termos que a presente investigação aborda. Antes sim é, por vezes, investidora e parceira de várias entidades.

A comunicação, no caso das EC que procuram o lucro, pode ter um impacto mais direto no público, que consome, que investe, que gera receita e assim sucessivamente como se de um ciclo se tratasse.

Nesse aspeto realça-se a resposta da TAP quando refere que (*op. cit*) “genericamente, o contributo para a notoriedade e reputação positiva da organização, bem como as informações ao mercado sobre o crescimento e expansão sustentados da Companhia, são *drives* da captação de financiamento. A CC é um dos instrumentos ao serviço da prossecução dos objetivos genéricos da gestão da empresa.”

No SLB existe mesmo um departamento no sentido de captar financiamento e patrocínios.

### 2.3.2.3 Análise

A atração de NFF é compreendida de forma mais natural como consequência e até como parte das atividades de RP nas EC, até mesmo como instrumento de gestão.

Nas FS não se aplica, conforme testemunhos recolhidos, são só referidas parcerias muito específicas, no caso da GNR, que visam o interesse público, nomeadamente campanhas de informação e esclarecimento. As respostas não contemplam o enorme retorno que o trabalho das RP gera nomeadamente na notoriedade alcançada, em especial através das RS, onde são as duas marcas mais seguidas nas entidades públicas.



### 2.3.3 Análise conclusiva

Com os dados recolhidos e em resposta à QD3, salienta-se a total independência das RP em relação aos processos de recrutamento, não tendo um papel direto ativo<sup>4</sup>. Contribui contudo para a valorização da instituição, do seu capital reputacional, essencial para as várias dimensões de uma organização.

Verifica-se uma visão pragmática, no caso das EC, em relação ao facto de as atividades de RP poderem gerar e ser fonte de retorno financeiro através de proatividade comunicacional da marca virada para o público em geral e para *stakeholders* também muito específicos, como acionistas, investidores e consumidores. Sendo que as FS neste aspeto mantêm nas suas respostas uma posição de separação entre o trabalho das RP e atração de financiamento em geral mas que a realidade e a prática mostra uma atuação das RP que torna ainda mais atrativa, por exemplo, parcerias, que não NFF, sobretudo no caso da GNR e PSP.

---

<sup>4</sup> No sentido de realização de atividades práticas relacionadas com campanhas concretas.



### **3. Contributos para potencializar as Relações Públicas na Marinha**

Com as QD respondidas, estão reunidas as condições para a resposta à QC (Como podem as RP na Marinha contribuir para potencializar o recrutamento e atrair NFF?) e alcançar o OG que consiste em propor contributos na área das RP que permitam potencializar a Marinha com especial impacto no recrutamento e na atração de NFF. Assim verifica-se que as RP têm um papel fundamental na construção e expansão da reputação da Marinha.

Regista-se a visão ainda demasiado instrumental das RP. Torna-se necessário complementar a atividade, propriamente dita, com o aumento da atuação a um nível estratégico e planeado. Realizar um plano de RP e de Comunicação, alinhado com os objetivos, visão e valores da DEM, é essencial.

Os públicos têm necessidade e devem receber informação sobre a Marinha. A mesma deve estar disponibilizada nos meios e plataformas mais relevantes na sociedade. Exigindo por isso o continuar de uma constante atualização na forma de comunicar por parte da Marinha. Sugere-se atualização da publicação da Marinha dedicada à comunicação (PGA4), que data de 2005. Passados 15 anos será importante verificar e/ou atualizar conceitos, procedimentos, realidades. A comunicação nas RS, hoje um vetor essencial na comunicação da Marinha, é um ponto que há necessidade de incluir, uma realidade que à época ainda não existia. Que permitirá também um maior alinhamento, formação e conhecimento dos RP das várias unidades com o serviço responsável pela comunicação na Marinha – o CIRP.

Uma comunicação forte e direcionada para os diversos públicos tem influência no recrutamento e possivelmente em NFF.

A importância da comunicação com os colaboradores e antigos colaboradores (por exemplo militares na reserva de disponibilidade, após cumprimento do regime de contrato, e estagiários são essenciais na divulgação e possível capacidade de atração em concursos) como participantes da divulgação em geral e do recrutamento e das ações desenvolvidas com vista à obtenção de NFF, em particular. Quanto mais esclarecido o público interno mais relevante o seu desempenho junto do público externo. A intranet, o correio eletrónico, terão de continuar a ter um crescimento e ser uma aposta no contacto com o público interno (no ativo, na reserva e reforma). A aposta em aplicações destinadas aos militares, militarizados e civis da Marinha (no ativo, na reserva e na reforma), com capacidade para personalização dos conteúdos deve ser também equacionada, por forma a permitir uma comunicação mais imediata, sobretudo com classes operacionais.



Sugere-se ainda o aumento da divulgação, interna e externa, dos diversos projetos que a Marinha empreende com vista à obtenção de NFF.

O acompanhamento dos programas de atribuição de fundos e respetivos objetivos torna-se também essencial com vista a atração de NFF. As RP poderão candidatar-se para planos de comunicação enquadradas nos objetivos exigidos, a exemplo do que é feito em outras áreas. Este facto pode ser crucial na obtenção de financiamento suplementar com vista a comunicar temas muito específicos, por exemplo a segurança no mar e novas ferramentas de apoio aos marítimos.

É benéfico que o público tenha conhecimento das ações que têm sido realizadas nesta área e que mostram uma preocupação com a gestão dos recursos financeiros públicos e na procura de melhores soluções. Sugere-se, assim, um aumento na divulgação destes projetos.



## Conclusão

A presente investigação incidiu sobre a temática das RP, com especial predominância no seu impacto no recrutamento ou na atração de NFF.

A metodologia seguida foi de natureza construtivista, de base interpretativista, onde se procura contribuir para um conhecimento da matéria mais sustentado.

No percurso metodológico seguido tomam especial destaque as entrevistas realizadas a diferentes entidades. Foi essencialmente da análise das entrevistas que se alcançou a resposta à questão central da presente investigação.

O subcapítulo dedicado à Marinha permitiu responder à QD1 que se tinha formulado e caracterizar o papel das RP da Marinha como importante e fulcral. Realça-se que sozinhas as RP não são suficientes para a obtenção de resultados relevantes no recrutamento e nas NFF mas que têm um importante papel na construção da reputação, elemento essencial.

No seguinte subcapítulo, que permitiu responder à QD2, a análise recaiu sobre os restantes ramos das FFAA, Exército e FAP, onde se confirmam os dados recolhidos na Marinha. Ou seja, há o reconhecimento que é necessário comunicar, sobretudo junto dos jovens, mas são também importantes outros fatores que ultrapassam as atividades de RP. As NFF também ainda são uma vertente pouco explorada pelos ramos e com as RP a terem um papel algo irrelevante embora crescente.

Perceber até que ponto a realidade da Marinha se confirma, ou não, em outros setores com maior ou menor relação às FFAA e procurar conhecimento adquirido, na partilha de procedimentos e experiências foram os objetivos que levaram a criar uma terceira parte de entrevistas dedicadas às FS e a EC, com características que fazem de cada uma casos únicos na sociedade e nas RP. Com a análise realizada foi possível responder à QD3, onde há a salientar o compromisso ao nível estratégico de construção e aumento da reputação da marca. Que terá impacto positivo nos objetivos encetados a vários níveis, nomeadamente de recrutamento, ainda que possam não exercer atividades diretas. Importância dada aos colaboradores com vista ao recrutamento. Nas EC essa atividade, porém, está concentrada nos respetivos departamentos de RH.

Na questão das NFF verifica-se, nas EC, o facto de as atividades de RP poderem gerar e ser fonte de retorno financeiro através do cumprimento da sua missão de comunicar com os seus públicos, sejam acionistas, investidores e consumidores. Este aspeto, em entidades que podem ver a sua existência em causa se não gerarem retorno financeiro, é um fator determinante.



Desta forma a resposta à QC (Como podem as RP na Marinha contribuir para potencializar o recrutamento e atrair NFF?) tornou-se o culminar da presente investigação. Dos contributos e recomendações do presente trabalho, que permitem alcançar o OG, salientam-se:

A necessidade de complementar a atividade propriamente dita de RP com o aumento da sua atuação a um nível estratégico e planeado. Onde se inclui a realização de um plano de RP e de Comunicação.

A importância da atualização da principal publicação da Marinha dedicada à comunicação.

Aumento da aposta na comunicação interna com o público interno (no ativo, na reserva e reforma), através, nomeadamente, de ferramentas tecnológicas, como aplicações.

Acompanhamento dos programas de atribuição de fundos e respetivos objetivos e candidatura das RP para planos de comunicação.

O tema relacionado com as RP é muito pertinente e atual. Contudo a construção do presente tema foi uma das limitações à investigação. Da necessidade de abordar as três áreas, as RP, as RP relacionadas com o recrutamento e as RP relacionadas com NFF, limitou uma abordagem mais profunda a cada uma e ao tema central, em concreto. Fica o desafio para futuros trabalhos, abordar as RP num quadro relacionado com as FFAA e no caso a Marinha onde se investigue as exigências atuais, mas sobretudo os desafios futuros. Também a questão das RP no âmbito das NFF poderá ser alvo de investigações aprofundadas, através, por exemplo da proposta de um plano para candidatura a financiamento na área da comunicação.

De realçar ainda que ficam de fora do presente trabalho, por limitação do tema e do espaço, a exposição de interessantes aprendizagens e informações obtidas durante as entrevistas, que serão, contudo, úteis em contexto prático profissional.

A terminar, realçar que as RP terão ainda maior probabilidade de sucesso na sua missão, com vista ao impacto no recrutamento, quanto mais integradas num esforço global das várias áreas envolvidas com responsabilidades na matéria.

As RP na sua área de atuação, não só ao nível operacional, mas sobretudo estratégico, colaboram para uma reputação, divulgação de valores, identidade e notoriedade da Marinha, que constitui o seu capital mais valioso e perene e contribui para alcançar os diversos objetivos nas mais diversas dimensões.



## Bibliografia

- Caetano, J. e Rasquilha, L., (2004). *Gestão e Planeamento da Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Decreto-Lei n.º 185, de 29 de dezembro. (2014). *Lei Orgânica da Marinha*. Diário da República, 1ª série, 250, 6397-6406, Lisboa: Assembleia da República.
- Diretiva Estratégica da Marinha. (2018). Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.
- Fachada, C. P. A., Ranhola, N. M. B., & Santos, L. A. B. (2019). Regras e Normas de Autor no IUM (2.ª ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Gomes, M.E. e Nunes, T. (2013). *Relações Públicas/Comunicação Institucional/ Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?* VIII Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Comunicação global, cultura e tecnologia: livro de atas. Lisboa: SOPCOM/ESCS, 2013. pp 1050-1057
- Grunig, L.A., Grunig, J. E., Dozier, D.M. (2002). *Excellent Public Relations and effective organizations*. Londres: LEA
- Grunig, J.E. (2006) *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations. As a Strategic Management Function*. Maryland: LEA. pp. 151 -176
- Jerónimo Martins, (2019). *Portal da Jerónimo Martins*. [Em linha] Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/> [Consult. 17 outubro 2019].
- Mata, J.A.D.,(2013). *O modelo de financiamento das Forças Armadas*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.
- Marinha Portuguesa, 2001-2018. *Anuário Estatístico da Marinha, 2001 – 2018*. Lisboa: Marinha
- Ministério da Administração Interna - *Balanço social consolidado 2017, 2019*. (2019) Lisboa: Direção de Serviços de Planeamento, Controlo e Recursos Humanos da Secretaria Geral da Administração Interna
- NATO, (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel - Final Report of Research Task Group HFM-107*, Bruxelas: NATO.
- NATO, (2019). *Funding NATO*. [Em linha] Disponível em: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_67655.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_67655.htm) [Consult. 20 dezembro 2019].



- Oliveira, Uriel, (2018). *Quanto valem as relações públicas?* [Em linha] Disponível em: <https://www.imagensdemarca.pt/artigo/quanto-valem-as-relacoes-publicas/> [Consult. 12 novembro 2019]
- PGA 4 (A), (2005). *A Comunicação na Marinha PGA 4 (A)*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Polícia de Segurança Pública, (2019). *Portal da PSP*. [Em linha] Disponível em: <https://www.psp.pt/Pages/noticias/detalhe-noticia.aspx?n=Listas-Finais-de-Candidatos-Aprovados-e-N%C3%A3o-Aprovados/> [Consult. 21 dezembro 2019].
- Santos, L. A., Lima, J. M. (Coords.), (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Cadernos do IESM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Santos, L. A., Rijo, F. J. (Coords), (2018). *A problemática do recrutamento e da retenção de efetivos nas Forças Armadas Portuguesas: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas*. Coleção "Ares", 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Solis, B. & Breakenridge, D., (2009). *Putting the Public back in Public Relations*. Nova Jersey: Pearson Education, Inc
- TAP News, (2017). *A TAP e o employer branding no pódio das melhores empresas*. [Em linha] Disponível em: <https://jornal.tap.pt/Pages/WhatsUP18/Employer.aspx> [Consult. 21 dezembro 2019]
- Volkswagen Autoeuropa, (2019). *Portal da Volkswagen Autoeuropa*. [Em linha] Disponível em: <https://www.volkswagenautoeuropa.pt/> [Consult. 3 outubro 2019]



## Apêndice A - Análise das entrevistas

<b>Problemática</b>	<b>Entidade entrevistada</b>	<b>Análise</b>	<b>Excerto da Entrevista</b>
O papel das RP na potencialização do Recrutamento	Marinha Portuguesa: Chefe do Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas	<p>- Recrutamento como realidade que envolve diferentes e inúmeras variáveis (demografia, contexto económico, político, financeiro, etc);</p> <p>- RP como ferramenta e veículo de divulgação da Marinha e das várias medidas de fundo que envolvem o recrutamento.</p> <p>-RP como atividade que divulga junto do público-alvo a Marinha como carreira.</p> <p>- Ações para desenvolver em 2020</p>	<p>A problemática do recrutamento é por certo uma matéria que se vem arrastando desde o fim do serviço militar obrigatório e que se tem vindo a agravar. É uma tendência que acompanha a maior parte dos países que têm em comum problemas como a questão demográfica, que reduz significativamente a base de recrutamento. Por outro lado, verifica-se também um afastamento da população das Forças Armadas, provavelmente devido ao fim do serviço militar obrigatório, que obrigava não só os jovens, mas também as suas famílias, a terem um contacto com a instituição militar. Esta situação, indiretamente, causa uma menor atratividade do serviço militar, e culturalmente, perdeu-se uma influência nos jovens que os afasta dos valores militares, tais como, a relação com a hierarquia e disciplina. Não menos importante são os salários e as condições que são oferecidas aos militares em início de carreira. Ao tentarmos recrutar pessoas mais qualificadas para integrarem missões cada vez mais exigentes, terá de existir alguma compensação, como por exemplo a valorização profissional no final da prestação do serviço, para quem queira abandonar as fileiras e opte por uma reintegração na vida civil.</p> <p>A situação que se vive hoje, é o resultado de um conjunto de situações a que se associaram a inibição de incorporações durante a crise económica, e a ausência de uma transição e reintegração eficaz para a vida civil no final dos contratos.</p> <p>Posto isto, as Relações Públicas não fazem milagres. As relações Públicas são uma ferramenta e um veículo que a Marinha tem ao seu dispor, para potenciar e dinamizar as medidas de fundo, com o objetivo final de melhorar o recrutamento.</p> <p>Indiretamente, as Relações Públicas, como atividade, permitem criar uma consciencialização que leva a que os potenciais candidatos reconheçam a instituição como uma possível opção na sua vida profissional.</p>



			<p>Para 2020 as relações públicas têm os seguintes desafios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Aproximar o seu público-alvo da Marinha;</li><li>•Continuar a divulgar as missões da Marinha, mas humanizando os conteúdos de divulgação;</li><li>•Nas redes sociais, procurar angariar mais seguidores, através da publicação de <i>stories</i> e adaptar sempre os conteúdos às características de cada rede social;</li><li>•Publicitar a viagem do NRP Sagres, comemorativa do V Centenário da viagem de circum-navegação de Fernão de Magalhães. Em particular, o cuidado na manutenção de conteúdos regulares, não só para o público externo, mas também, para o público interno e familiares da guarnição do navio;</li><li>•Publicitar o Comando da <i>Standing NATO Maritime Group 1</i>, que corresponde ao Comando de uma das Forças navais da NATO em elevada prontidão;</li><li>•Publicitar o Comando da Operação Atalanta, no combate à pirataria na zona do Corno de África, com a particularidade do Comando nacional ser exercido a bordo de uma fragata espanhola.</li></ul> <p>É muito importante reforçar a relação entre a sociedade e a Marinha. É um trabalho permanente e que nunca estará terminado. Procuramos sensibilizar e informar as pessoas para a importância da Marinha, quer nas atividades puramente militares, ou no apoio à Proteção Civil.</p> <p>É precisamente nas ações de divulgação e de transmissão dessas missões, que as relações públicas atuam num importante papel.”</p>
	Exército Português: Chefe da Repartição de Comunicação, RP e Protocolo	RP e comunicação são importantes mas existem diversos fatores envolvidos para além das RP e que condicionam o sucesso do recrutamento.	<p>As RP contribuem, via comunicação, para os resultados do recrutamento, cujo processo depende de imensas variáveis. Quanto muito, pode dizer-se que há uma relação direta entre a conjugação dessas variáveis e os resultados do recrutamento. A fórmula da conjugação das variáveis é que é o busflis da questão.</p> <p>Um dos desafios expressos na Diretiva Estratégica do Exército para o triénio 2019-2021 é o de “atrair e reter”, o que passa por veicular “uma mensagem para o exterior, orientada</p>



As Relações Públicas na Marinha. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento.

			<p>fundamentalmente para os jovens, no sentido de se juntarem a nós (Exército) e connosco interagirem e cumprirem”, pelo que neste caso torna-se essencial comunicar de um modo interativo, dinâmico e inovador, centrado não só na divulgação das oportunidades profissionais e de formação que o Exército proporciona, mas também na relevância e distinção de servir Portugal como militar, enquanto contributo para o bem comum. Ainda neste âmbito, comunicar o potencial de empregabilidade dos militares dos regimes de voluntariado e de contrato, dando voz a testemunhos de ex-militares, na reserva de disponibilidade, bem-sucedidos na sociedade civil que reconheçam o quanto foi importante para a sua valorização profissional terem servido no Exército, potenciará o interesse pelo serviço militar junto dos jovens e das suas famílias.</p>
	Força Aérea Portuguesa: Chefe do Gabinete de RP	RP e comunicação são relevantes mas no que toca ao recrutamento existem diversos fatores envolvidos e que condicionam o mesmo.	<p>Importante, mas não fundamental. No atual contexto o recrutamento necessita de algo mais ,que ultrapassa a esfera das RP. A melhoria de recrutamento não poderá estar, somente, centrada na comunicação.</p> <p>As atividades/campanhas relacionadas com o recrutamento são desenvolvidas pelo CRFA, em articulação com as RP. É o CRFA que planeia, constrói e implementa a campanha.</p>
	Guarda Nacional Republicana: Chefe da Divisão de Comunicação e Relações Públicas	RP potencializando a dimensão da GNR, com impacto em diversas áreas e eventualmente no recrutamento, onde atualmente não tem sentido a necessidade de atuar. Visão de atividade das RP.	<p>Na verdade, a GNR não tem grande necessidade de potenciar o recrutamento, uma vez que os candidatos são sempre em número muito superior às vagas. Para termos ideia, em janeiro iniciará um curso em que todos os candidatos constavam em bolsa de recrutamento, desde o concurso anterior.</p> <p>Ainda assim, temos publicações nas redes sociais que visam diretamente o recrutamento, sendo que há muitas outras (quase todas), que, ao comunicarem a dimensão da Guarda e aquilo que fazemos todos os dias, contribuem claramente para o recrutamento.</p> <p>Participamos também, com um stand, militares e alguns meios e materiais de divulgação, em algumas feiras de profissões, de norte a sul do país, tanto de âmbito nacional, como de âmbitos mais regionais ou locais.</p>



As Relações Públicas na Marinha. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento.

			<p>No nosso caso não é essencial, pelos motivos explicados, mas em abstrato, sim, o papel das relações públicas pode ser essencial para esse efeito.</p>
	Polícia de Segurança Pública: Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP)	<p>RP contribui e é uma mais-valia para o recrutamento mas sempre numa ótica de informação e esclarecimento.</p>	<p>Consideramos ser uma mais-valia, razão pela qual se deveria apostar cada vez mais neste campo, porque apesar de os jovens hoje em dia terem acesso a muita informação, esta é ainda uma área em que há muito desconhecimento/informação incorreta por parte desta faixa etária.</p> <p>Se inicialmente a única forma de divulgação era através do sítio da PSP ou dos sites dos estabelecimentos de ensino, ao longo dos anos apostamos em alguns eventos como a Futurália, divulgações em escolas secundárias e a comunicação multi plataforma/redes sociais.</p> <p>Nos mais diversos eventos, solicitamos a presença do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e ainda da Escola Prática de Polícia e através dos alunos desses estabelecimentos de ensino explicamos aos jovens como poderão ingressar na PSP, distribuímos panfletos e mostramos vídeos alusivos à vida académica e que poderá ser uma opção aliciante para o seu futuro.</p> <p>Através das nossas redes sociais, aproveitando o facto de sermos uma das páginas mais seguidas da atualidade com 680.957 seguidores, partilhamos a abertura de concurso com o intuito de chegarmos de forma eficaz a potenciais candidatos.</p>
	TAP: Comunicação Corporativa	<p>RP potencializa a notoriedade e reputação da TAP.</p>	<p>No que ao recrutamento diz respeito, a área de Comunicação Corporativa trabalha para garantir a notoriedade e reputação da TAP enquanto empresa empregadora, jovem, dinâmica e em crescimento acelerado, promovendo a publicação e difusão de trabalhos jornalísticos sobre a criação de postos de trabalho qualificados, que mostrem a TAP como uma das maiores empregadoras e recrutadoras nacionais. As profissões na TAP são em geral altamente especializadas e revestem-se ainda de algum charme associado à aviação.</p> <p>A TAP é considerada como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal em diversos estudos e rankings sobre o assunto. É também uma empresa</p>



As Relações Públicas na Marinha. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento.

			“aspiracional”, com muitos jovens que procuram entrar no mercado de trabalho a elegerem a TAP como a empresa onde mais gostariam de trabalhar.
	Volkswagen Autoeuropa: Diretor de Comunicação	RP potencializa a boa imagem institucional externa e interna. A ação da RP não visa o recrutamento, mas assume que poderá haver uma relação. Por outro lado, esta Organização assume que a comunicação interna e as condições oferecidas têm muito mais impacto no recrutamento. Mais do que a RP, os próprios trabalhadores são os divulgadores da Organização.	A principal preocupação é comunicar com conteúdo com qualidade criando uma boa imagem institucional externa e interna. O recrutamento poderá ser influenciado mas não é uma prioridade do trabalho desenvolvido pelas RP. A comunicação interna e as condições oferecidas têm muito mais impacto no recrutamento. Como aliás o atestam os mais recentes processos de recrutamento. São os próprios trabalhadores os maiores divulgadores da empresa.
	Grupo Jerónimo Martins: Representantes da Comunicação e Responsabilidade Corporativa	Na JM a campanha de recrutamento é desenvolvida num departamento próprio e independente das RP. Boa reputação contribui para o processo de recrutamento.	No Grupo Jerónimo Martins, a Direção de Comunicação e Responsabilidade Corporativas tem como principal missão a gestão e reforço da reputação do Grupo. É responsável pela comunicação externa do Grupo com todos os stakeholders não financeiros. Uma empresa que comunica de forma transparente e consistente os seus valores e princípios, objetivos e desempenho do negócio, com um posicionamento claro e com uma boa reputação será sempre mais atrativa. A gestão e o reforço positivo da reputação do Grupo, principal missão da DCRC, contribui, ainda que indiretamente, para posicionar a empresa nos processos de recrutamento. O recrutamento e as iniciativas de employer branding estão sob a responsabilidade dos Recursos Humanos do Grupo. De referir que a página de LinkedIn do Grupo tem mais de 180 mil seguidores, o que o posiciona entre as empresas com mais seguidores em Portugal.
	Sport Lisboa e Benfica: Departamento de Protocolo	A modernidade do conceito de RP, destaque especial para a criação de um departamento dedicado à gestão da Marca que comunica com os diversos públicos-alvo. Os diferentes “recrutamentos” são muito distintos do conceito que se aplica nas FFAA.	O SLB tem vários departamentos que trabalham nas respetivas áreas e com impacto em diferentes áreas da comunicação. Institucional/Corporate (presidente, negócio, internacional, Casas, Fundação Benfica Jornal O Benfica, Operações Media, Modalidades), digital (site oficial e Redes Sociais) e Futebol. O departamento dedicado à Marca tem também hoje na forma de se estruturar e nos objetivos que prossegue uma forte relação com a área da comunicação. O “recrutamento” no SLB se assim se pode chamar (sobretudo de sócios e atletas) é feito de forma distinta e as



As Relações Públicas na Marinha. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento.

			<p>tradicionais RP contribuem no sentido de dar e transmitir uma imagem profissional e positiva do Clube mas são apoiadas noutras técnicas, como o marketing, a publicidade, em relação aos sócios. No caso de atletas ainda que a imagem positiva possa ser importante, e sobretudo uma imagem vencedora, o papel das RP não é determinante.</p> <p>Relativamente a funcionários o processo é totalmente independente das RP, é uma função dos Recursos Humanos.</p>
	Marinha Portuguesa: Centro de Recrutamento da Armada	<p>RP como ferramenta estratégica para alcançar o público-alvo do recrutamento.</p> <p>As pessoas no centro do processo. Divulgadores como RP.</p>	<p>Tendo presente o papel das Relações Públicas (RP) numa organização/empresa, em que o principal objetivo é criar e executar estratégias de comunicação para promover uma boa imagem junto dos seus diversos públicos, conhecer os seus interesses e orientar todas as áreas da organização quanto à forma de se relacionar com esses públicos, considero que também no caso do recrutamento as RP têm um papel bastante importante, porque é através delas que delineamos estratégias para chegar ao público-alvo.</p> <p>Podemos afirmar que uma parte dos resultados positivos do recrutamento se deve à participação dos divulgadores nas atividades de RP.</p>

<b>Problemática</b>	<b>Entidade entrevistada</b>	<b>Análise</b>	<b>Excerto da Entrevista</b>
O papel das RP na atração de novas fontes de financiamento	Marinha Portuguesa: Chefe do Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas	As RP não têm um papel determinante na angariação de fontes de financiamento. Pode ser uma consequência do trabalho desenvolvido.	<p>Não produzimos conteúdos ou produtos diretamente para financiamento. Contudo, quando se elabora material para apoiar a divulgação e promoção de grandes eventos como a viagem de circum-navegação do NRP Sagres, de forma indireta, estamos a produzir conteúdos para eventual financiamento da viagem.”</p> <p>“Apesar de não ser esse o principal objetivo para as Relações Públicas, considero que quando se opta por assumir uma comunicação forte, regular, credível, que transmita uma imagem muito positiva e verdadeira da Marinha, tem como consequência indireta a de criar valor a esta mesma instituição. Deste modo, poderemos assumir que as Relações Públicas poderão ter o seu papel na angariação de novas formas de financiamento.”</p>



As Relações Públicas na Marinha. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento.

			<p>“As Relações Públicas trabalham diariamente para promover a importância da Marinha. Como foi dito anteriormente, se esse trabalho tiver sucesso, cria-se valor, e consequentemente, uma marca credível, onde potenciais parceiros poderão apostar e através da qual potenciais candidatos poderão surgir.”</p>
	Exército Português: Chefe da Repartição de Comunicação, RP e Protocolo	Não realizam ações mas reconhecem a importância.	<p>As RP do Exército ainda não realizam ações concretas e específicas com vista à atração de novas fontes de financiamento.</p> <p>Contudo considera-se importante, designadamente através de parcerias economicamente vantajosas.</p>
	Força Aérea Portuguesa: Chefe do Gabinete de RP	Algumas ações já são realizadas mas não são procuradas pelas RP. Poderão ser uma consequência do trabalho desenvolvido pelas RP.	<p>Tentamos que pedidos para utilizar as nossas instalações se concretizem, com contrapartidas para as unidades, normalmente aquisição de material ou reparações. Não planeamos ações concretas e específicas.</p> <p>A publicitação das missões, da sua exigência e das competências dos nossos militares, são aspetos muito importantes na atração de novas fontes de financiamento. Os jovens de hoje serão os decisores de amanhã.</p>
	Guarda Nacional Republicana: Chefe da Divisão de Comunicação e Relações Públicas	As RP não têm um papel determinante na angariação de fontes e financiamento. Projetos concretos no âmbito de parcerias.	<p>Fazemos parcerias e protocolos com outras organizações, Instituições ou mesmo empresas, no âmbito de campanhas de segurança que realizamos, em função do seu fim. Nesse sentido, sim. O financiamento a que me referia é no âmbito da própria campanha. Fora desse âmbito, <b>as RP não exercem papel para atrair financiamento.</b></p>
	Polícia de Segurança Pública: Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP)		<p>Não, porquanto não se enquadra no âmbito da atividade do gabinete.</p>



As Relações Públicas na Marinha. Análise do seu impacto na potencialização do recrutamento ou atração de novas fontes de financiamento.

	TAP: Comunicação Corporativa	A Comunicação Corporativa é um dos instrumentos ao serviço da prossecução dos objetivos genéricos da gestão da empresa.	Genericamente, o contributo para a notoriedade e reputação positiva da organização, bem como as informações ao mercado sobre o crescimento e expansão sustentados da Companhia, são <i>drives</i> da captação de financiamento. A Comunicação Corporativa é um dos instrumentos ao serviço da prossecução dos objetivos genéricos da gestão da empresa.
	Volkswagen Autoeuropa: Diretor de Comunicação	As RP não têm um papel determinante na angariação de fontes de financiamento. Pode ser uma consequência do trabalho desenvolvido.	O bom desempenho do Departamento de Comunicação e das Relações Governamentais pode desempenhar um papel importante na perceção do público em geral da empresa e em especial de públicos específicos mas não tem como objetivo principal a atração de financiamento.
	Grupo Jerónimo Martins: Representantes da Comunicação e Responsabilidade Corporativa	-	Não se aplica
	Sport Lisboa e Benfica: Departamento de Protocolo	As RP não têm um papel determinante na angariação de fontes de financiamento. Pode ser uma consequência do trabalho desenvolvido.	Há departamento específico para angariar formas de financiamento e patrocínios.
	Marinha Portuguesa - Estado-Maior da Armada	<p>Critérios definidos e objetivos. A notoriedade não é critério para a aprovação das candidaturas.</p> <p>RP podem ter influência na divulgação junto do público em geral, gerando melhor imagem da Instituição.</p>	<p>Nos processos de candidatura em que a Marinha concorre, na grande parte deste financiamento, entendido como NFF, os critérios são muito objetivos e conhecidos. É avaliada sobretudo a capacidade de execução dos objetivos propostos na candidatura. A notoriedade da instituição nunca é avaliada.</p> <p>Todas as candidaturas devem considerar objetivos de comunicação, pois há sempre uma percentagem do financiamento atribuído para este fim. Mais no sentido da divulgação dos programas e entidades que financiam o projeto.</p> <p>O papel das RP na divulgação dos projetos em que a Marinha está envolvida poderá ter contudo impacto junto do público em geral, até mesmo eventualmente junto dos jovens público-alvo do recrutamento e dos colaboradores. Transmitindo a imagem de uma Marinha moderna e inovadora.</p>



## Apêndice B - Análise de ações de relações públicas e números de recrutamento

	Ano/ N.º Comunicados	Ano/N.º de AD	Ano/ N.º de candidatos	Ano/ N.º de ingressos
1º	2017 – 455	2009 – 165	2001 – 4387	2001 - 2131
2º	2018 – 308	2008 – 155	2007 – 4166	2002 - 2017
3º	2011 – 282	2007 – 132	2002 – 4086	2003 - 1972
4º	2013 – 279	2018 – 96	2005- 3958	2008 – 1123
5º	2014 – 272	2005 – 93	2003 – 3848	2007 – 909
6º	2012 – 259	2006 – 89	2006 – 3499	2006 - 884
7º	2015 – 188	2017 e 2010 – 68	2009 – 3164	2005 - 871
8º	2006 – 186	2004 - 46	2015 – 3147	2010 - 871
9º	2005 – 171	2012 - 39	2008 – 3027	2009 - 813
10º	2016 – 167	2016 - 36	2016 – 2602	2004 - 636
11º	2007 – 160	2003 - 35	2013 – 2529	2016 – 470
12º	2004 – 157	2011 e 2013- 34	2010 – 2504	2013 – 457
13º	2010 – 155	2014 - 33	2018 – 2048	2011 - 445
14º	2008 – 136	2015 - 23	2012 - 1895	2017 – 398
15º	2009 – 132		2011 - 1888	2012 – 373
16º	2003 – 70		2004 – 1864	2018 -369
17º	2001 – 50		2017 - 1788	2015 - 268
18º	2002 – 34		2014 - 270	2014 - 37

### Legenda:

**A amarelo** – Ano em que foram realizados mais comunicados.

**Verde** – Ano em que se regista maior número de ações de divulgação.

**Azul** – Ano em que se verificou maior número de candidatos e ingressos

**Laranja** – Ano em que se regista maior número de candidatos na última década.

**Vermelho** – Ano com menor número de candidatos e ingressos.



Ao classificarmos por ordem decrescente individualmente cada um dos dados e fazendo o respetivo cruzamento, verifica-se uma não coincidência em nenhum dos anos entre os fatores em análise.

Numa primeira fase ao analisar sempre o primeiro classificado nas respetivas colunas, observa-se que, por exemplo, no ano em que a Marinha mais comunicou (2017) alcança um modesto penúltimo lugar em termos de número de candidatos, à frente de 2014, ano que não foram realizadas incorporações de militares em regime de contrato.

Os dados disponíveis permitem-nos acompanhar várias mudanças no que se refere não só às FFAA mas também à sociedade e geral com impacto nas Forças Armadas, e no caso na Marinha. O impacto da crise económica e financeira que teve início em 2008 tem também reflexos nos dados em análise. As ações de divulgação tiveram após 2009 uma forte queda. A presença da Marinha em feiras de educação e eventos direcionados para a divulgação e recrutamento começam a recuperar paulatinamente desde 2017/2018 mas ainda longe dos números alcançados antes dos cortes orçamentais e da crise. Assim no ano em que se realizou o maior número de divulgações o número de candidatos situou-se no 7º lugar. A Marinha, ao contrário dos outros ramos das FFAA, tem uma localização mais concentrada em termos geográficos e não tão dispersa por todo o território nacional. Desta forma é importante prosseguir e aumentar a comunicação com públicos que não têm tanto contacto com a Marinha, nomeadamente no interior de Portugal.

Relativamente aos anos em que se registaram mais candidatos e ingressos remete-nos para o início do presente século, que coincidia com o início da profissionalização total das FFAA e o fim do serviço militar. De referir que no ano de 2001 a Marinha teve uma grande visibilidade com as operações realizadas em Entre-os Rios. A presença constante e explicação do que é feito também contribui em grande parte para um maior interesse dos jovens em fazer parte da Marinha. As missões, a compreensão da sua importância e a sua divulgação são essenciais para uma maior identificação e conseqüente interesse na Marinha por parte dos possíveis interessados.

Na última década, uma realidade mais próxima da vivida atualmente, o ano que registou maior número de candidatos foi 2015 que recuperou números próximos dos da primeira década do século XXI e que não se repetiram mais. Em 2015 foram realizados 188 comunicados (que se classifica em 7º lugar). Nas ações de divulgação foi o ano que menos se executaram com apenas 23 AD. A estes números de candidatos não é



alheio o facto de no ano anterior quase não terem sido abertos concursos aumentando o interesse. A partir daqui regista-se contudo outra queda de candidatos. Conhecer a sociedade em que se integra é também uma das preocupações das RP na sua forma mais estratégica e estas contribuíram também na mudança que ocorreu em 2017 com a criação de um novo despacho relativo à apresentação dos militares mais menos restritivo em relação às tatuagens, que vigora atualmente. Verificou-se o crescimento do número de candidatos no ano seguinte e sobretudo a diminuição da inaptidão dos candidatos.

Esta análise puramente instrumental e ainda que limitada mostra-nos contudo dois aspetos:

- 1) O intenso trabalho desenvolvido pelas RP da Marinha, que comunica de forma consistente e constante promovendo a sua notoriedade. Atividade onde se inclui também as RS, que tem ido ao encontro do público em questão, situando-se atualmente como a ferramenta que os jovens mencionam ser a primeira através da qual tiveram conhecimento dos concursos e da Marinha em geral.
- 2) A importância de diversos fatores das mais variadas áreas que concorrem para o processo de recrutamento. Alguns fatores são transversais a toda a sociedade, como são as questões demográficas, crise financeira e económica, subida ou descida taxa de desemprego, entre outros e alguns fatores específicos da condição de militar, disponibilidade total, condições físicas das unidades, progressão nas carreiras, duração dos contratos e respetivos incentivos.