



ACADEMIA MILITAR

Estratégias de Marketing: Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas

Aspirante de Administração Militar João Pedro Nunes De Oliveira

Dissertação de mestrado

Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

Orientador: Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas Menezes

Júri

Presidente: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Arguente: Professor Doutor José Bernardo Fonseca Polvora Trindade Chagas

Orientador: Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas Menezes

Diretor de Curso: Major Hélio De Jesus Branco Corguinho Fernandes

Junho de 2025



ACADEMIA MILITAR

Estratégias de Marketing: Recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas

Aspirante de Administração Militar João Pedro Nunes De Oliveira

Dissertação de Mestrado

Ciências Militares na Especialidade de Administração Militar

Orientador: Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas Menezes

Júri

Presidente: Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

Arguente: Professor Doutor José Bernardo Fonseca Polvora Trindade Chagas

Orientador: Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas Menezes

Diretor de Curso: Major Hélio De Jesus Branco Corguinho Fernandes

Junho de 2025

EPÍGRAFE

*“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória.
Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota.”
Sun Tzu, A arte da Guerra*

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Daniela Nunes, pelo amor incondicional, pela força silenciosa e por nunca ter deixado de acreditar em mim. És o alicerce de tudo o que sou.

À minha namorada, Rita Branco, pela dedicação incansável, pela capacidade de compreender os meus silêncios e por todo o amor que me deste, mesmo quando a exigência deste percurso me tornou ausente.

Ao meu irmão mais velho, António Oliveira, pelo companheirismo, pelo apoio incondicional e por todas as memórias que construímos lado a lado numa vida de incerteza e dificuldade.

Ao meu fiel e vitalício amigo, Simão Villar, por seres mais do que um amigo — por seres uma presença firme, leal e imprescindível em cada etapa da minha vida.

Aos meus avós, Maria Rosa e Alberto Nunes, que sempre me transmitiram os valores da humildade, do trabalho e da honra. Cada conquista minha carrega um pedaço da vossa sabedoria.

Ao amigo Carlos Ferreira e sogros, José Calhau Branco e Sandra Branco, pelas palavras sábias e oportunas, e pelo constante apoio desde o primeiro instante em que fizeram parte da minha vida.

A toda a restante família e amigos de Setúbal, pela amizade e memórias que levo comigo.

Por fim, aos meus camaradas de curso, com quem partilhei sacrifícios, superações e conquistas. A vossa companhia deu sentido aos dias mais exigentes. Cada um de vós tem um lugar especial nesta jornada.

AGRADECIMENTOS

As próximas palavras de gratidão são dirigidas a todos aqueles que contribuíram para a conclusão desta etapa crucial da minha vida.

À minha orientadora, Professora Doutora Elisabete Sofia Nabais de Oliveira de Freitas Menezes, pela sua dedicação e plena disponibilidade ao longo da realização desta dissertação de mestrado. O seu contributo foi crucial, e o seu conhecimento e experiência desempenharam um papel fundamental.

Ao Diretor de curso, Major Hélio De Jesus Branco Corguinho Fernandes, agradeço pelo exemplo, pelo apoio e rigor demonstrados em relação aos cadetes e aspirantes durante o seu percurso na Academia Militar.

Aos entrevistados que, com os seus testemunhos, conhecimento e experiência, permitiram a realização de um trabalho de investigação sólido, e que engrandeceram o meu conhecimento sobre a temática.

Aos meus camaradas do Curso General Adolfo Almeida Barbosa da Academia Militar, com quem partilhei os últimos cinco anos da minha vida, agradeço profundamente, foram um pilar crucial na conclusão desta etapa.

À minha família, namorada e amigos, agradeço por serem o meu suporte constante e por acompanharem todo o meu percurso.

ABSTRACT

In a context increasingly marked by difficulties in attracting and retaining personnel, this dissertation examines how the communication and marketing strategies employed by the three branches of the Portuguese Armed Forces contribute to the attractiveness of military careers among young people. The research combines a systematic review of international literature with semi-structured interviews conducted with institutional representatives from the Army, Navy, and Air Force.

The literature review identified three core thematic axes: military recruitment marketing, strategic communication and public perception of the military institution, and branding within the defence sector. In parallel, the qualitative analysis of the interviews revealed increasingly sophisticated and youth-oriented communication practices, including digital segmentation, presence at in-person events, and the use of emotionally engaging narratives and authentic military testimonies.

The main challenges identified include the shortage of personnel, negative perceptions of the military career, budget constraints, and competition from the civilian sector. In response, the Armed Forces have sought to adapt to a new communicational paradigm, investing in immersive campaigns, emotional engagement, and alignment between internal and external communication. The findings point to strategic marketing as a crucial tool for reshaping the institutional image of the military, reinforcing its symbolic and functional legitimacy in the eyes of civil society.

For future research, it is recommended to further assess the real impact of current communication strategies implemented in Portugal, as well as to conduct comparative studies of successful international cases in military recruitment and personnel retention.

Keywords: Marketing, Recruitment, Armed Forces, Strategy

RESUMO

Num cenário marcado pela crescente dificuldade em atrair e reter efetivos, esta dissertação analisa de que forma as estratégias de comunicação e marketing utilizadas pelos três ramos das Forças Armadas Portuguesas contribuem para a atratividade da carreira militar junto dos jovens. A investigação combina uma revisão sistemática da literatura internacional com entrevistas semiestruturadas a representantes institucionais do Exército, da Marinha e da Força Aérea.

A análise da literatura permitiu identificar três eixos fundamentais de reflexão: o marketing de recrutamento militar, a comunicação estratégica e a perceção pública da instituição militar, e o *branding* no setor da defesa. Em paralelo, a análise qualitativa das entrevistas revelou práticas comunicacionais progressivamente mais sofisticadas e orientadas para a juventude, através da segmentação, do uso de meios digitais, do reforço da presença institucional em eventos presenciais e da aposta em narrativas mais humanizadas e emocionalmente envolventes.

Entre os principais desafios identificados destacam-se a escassez de efetivos, a perceção negativa da carreira militar, as limitações orçamentais e a concorrência com o setor civil. Em resposta, os ramos das Forças Armadas têm procurado adaptar-se a um novo paradigma comunicacional, apostando em campanhas imersivas, testemunhos reais e reforço da coerência entre comunicação interna e externa. A conclusão aponta para o marketing estratégico como um instrumento essencial na reconfiguração da imagem institucional das Forças Armadas, promovendo a sua legitimação simbólica e funcional junto da sociedade civil.

Para investigações futuras, recomenda-se o aprofundamento da avaliação do impacto real das estratégias de comunicação atualmente em vigor em Portugal, bem como a análise comparativa de casos internacionais de sucesso em matéria de recrutamento e retenção de efetivos.

Palavras-chave: Marketing, Recrutamento, Forças Armadas, Estratégia

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
1.1. Marketing.....	4
1.2. Estratégias de Marketing.....	6
1.3. Marketing nas Forças Armadas	9
1.4. Fatores que influenciam o interesse na carreira militar	11
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	14
2.1. Estratégia multimétodo e natureza qualitativa.....	14
2.2. Revisão sistemática da literatura (RSL).....	14
2.3. Entrevistas semiestruturadas	15
2.4. Tratamento, análise e discussão dos dados	15
CAPÍTULO 3 - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	17
3.1. Características de uma Revisão Sistemática da Literatura	17
3.2. Protocolo PRISMA	17
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS	22
4.1. Marketing de recrutamento militar	22

4.2. Comunicação estratégica e percepção pública das Forças Armadas	23
4.3. <i>Branding</i> no setor da Defesa.....	25
4.4. Resultados das entrevistas semiestruturadas.....	26
4.4.1. Resultados da entrevista: Exército	26
4.4.2. Resultados da entrevista: Marinha	28
4.4.3. Resultados da entrevista: Força Aérea	29
4.4.4. Análise integrada das entrevistas com os ramos das Forças Armadas	31
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	34
CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Protocolo PRISMA	20
-----------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

LGBTQ+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgéneros e *Queer*

NFL - *National Football League*

PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

INTRODUÇÃO

Num cenário internacional marcado por rápidas transformações sociais, tecnológicas e culturais, as instituições militares enfrentam desafios crescentes na sua capacidade de atrair e reter os recursos humanos necessários ao cumprimento das suas missões (Bonin et al., 2023). Em Portugal, esta realidade não é exceção. A escassez de efetivos, a diminuição da atratividade da carreira militar e a crescente concorrência com o setor civil têm vindo a acentuar a urgência de soluções inovadoras no domínio do recrutamento militar. Neste contexto, a presente dissertação analisa de que forma as estratégias de comunicação e marketing utilizadas pelos três ramos das Forças Armadas Portuguesas contribuem para reforçar a atratividade da carreira militar junto dos jovens portugueses.

Segundo Asch (2019), o recrutamento militar constitui uma função vital para a sustentabilidade das Forças Armadas, sendo diretamente responsável pela renovação dos seus quadros e pela manutenção da operacionalidade. No entanto, a conjuntura demográfica adversa, o envelhecimento populacional, o aumento da exigência dos candidatos e a transformação dos valores sociais impõem uma reconfiguração dos modelos tradicionais de recrutamento. Atualmente, torna-se imperativo compreender os fatores que influenciam as decisões dos jovens, bem como as suas motivações e expectativas face ao serviço militar. Neste sentido, a comunicação institucional assume um papel central na construção de mensagens que não apenas informam, mas também mobilizam, inspiram e criam um vínculo identitário entre o indivíduo e a missão das Forças Armadas (Malmström & Berndtsson, 2025).

O marketing, enquanto disciplina orientada para a compreensão do comportamento do público-alvo e para a criação de valor através de propostas ajustadas às suas necessidades, surge como uma ferramenta estratégica essencial no contexto do recrutamento militar contemporâneo. A sua aplicação ultrapassa a mera promoção de vagas ou campanhas publicitárias, sendo antes um processo contínuo de construção de reputação, diferenciação institucional e envolvimento emocional com a sociedade civil (Orvis et al., 2021). O marketing militar, tal como estudado nesta investigação, atua como mediador entre a instituição e os cidadãos, permitindo transformar o recrutamento num processo mais eficaz, transparente e adaptado à realidade dos jovens.

Assim sendo, a questão central que orienta a investigação - de que forma as

estratégias de comunicação e marketing utilizadas pelas Forças Armadas Portuguesas contribuem para a atratividade da carreira militar junto dos jovens? - procura explorar a eficácia das campanhas de recrutamento atualmente desenvolvidas pelo Exército, Marinha e Força Aérea, analisando os seus elementos distintivos, os canais utilizados, as mensagens transmitidas e os resultados obtidos. Pretende-se, deste modo, aferir até que ponto estas estratégias estão alinhadas com as tendências internacionais e com as expectativas do público-alvo, bem como identificar boas práticas, lacunas e oportunidades de melhoria.

A relevância desta investigação advém não só da atual conjuntura de escassez de efetivos nas Forças Armadas Portuguesas, mas também da necessidade de adaptação institucional a um novo paradigma comunicacional. O público jovem, destinatário privilegiado das campanhas de recrutamento, encontra-se imerso num ecossistema mediático caracterizado por elevada fragmentação, fluidez e exigência de autenticidade. Neste ambiente, as abordagens tradicionais revelam-se frequentemente insuficientes, sendo necessário adotar metodologias mais centradas no utilizador, emocionalmente envolventes e digitalmente otimizadas. A adoção de práticas inspiradas no marketing estratégico permite às Forças Armadas reposicionarem-se enquanto organizações modernas, inclusivas e socialmente relevantes, sem abdicar da sua identidade institucional e missão.

A estrutura da dissertação foi desenhada de forma a garantir uma progressão lógica e coerente na exposição dos conteúdos. No Capítulo 1 - Introdução, é apresentado o enquadramento geral da temática, a justificativa do estudo, a definição da questão de investigação e a estrutura global do trabalho. Segue-se o Capítulo 2 - Enquadramento Teórico, onde se desenvolvem os principais conceitos e contributos da literatura. O Capítulo 3 - Metodologia apresenta o desenho metodológico adotado, detalhando os critérios da revisão sistemática da literatura, como são também descritas as entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes do Exército, Marinha e Força Aérea, especificando os critérios de seleção e a elaboração do guião de entrevista.

No Capítulo 4 - Resultados, são apresentadas as principais conclusões da revisão sistemática da literatura, organizados em três *clusters* temáticos, seguidos da análise individual das três entrevistas, e culminando com uma análise integrada dos dados obtidos. O Capítulo 5 - Discussão dos Resultados constitui a síntese e interpretação crítica dos dados recolhidos, estabelecendo pontes entre a teoria e a prática. Esta secção aprofunda as convergências e divergências identificadas entre os diferentes ramos, reflete sobre os principais desafios enfrentados e propõe caminhos para a melhoria contínua das práticas de comunicação e marketing no contexto militar.

Por fim, o Capítulo 6 - Conclusões retoma os objetivos do estudo, sintetiza os contributos mais relevantes, reconhece as limitações do trabalho desenvolvido e aponta sugestões para futuras investigações.

Com esta estrutura, espera-se que a presente dissertação constitua um contributo académico pertinente e útil, oferecendo não apenas uma reflexão teórica rigorosa, mas também propostas práticas suscetíveis de aplicação no terreno. Ao analisar o papel do marketing na atração de candidatos para as Forças Armadas Portuguesas, procura-se abrir caminho a uma nova forma de realizar a comunicação institucional militar — mais estratégica, mais humana e mais eficaz na resposta aos desafios do presente e do futuro.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Marketing

O conceito de marketing tem sido objeto de intensos debates na literatura académica, segundo Kotler e Keller (2012), trata-se de um processo social, estratégico e de gestão, que permite a um grupo de indivíduos obter o que precisam e desejam, através da troca e criação de produtos e serviços de valor. O marketing é uma área vasta e complexa que tem evoluído significativamente ao longo das últimas décadas, adaptando-se a mudanças sociais, económicas e tecnológicas.

Ainda que, o marketing seja associado apenas a um meio de divulgação de produtos e/ou serviços, esta noção não faz jus à sua verdadeira essência. O marketing é, na realidade, um conjunto de procedimentos estratégicos destinados a entender, atrair e reter um público-alvo, satisfazendo as suas necessidades e desejos, através da criação de valor. É uma disciplina com impacto sobre diversos setores, desde o comercial até ao recrutamento, o que reforça a sua importância para organizações quer públicas quer privadas. (Kotler & Keller, 2012).

No entanto, Cobra (1992), professor e especialista em marketing, no Brasil, afirma que o marketing é um processo de planeamento e execução, que envolve a conceção, definição de preços, promoção e distribuição de bens e serviços, com o objetivo de criar trocas que satisfaçam necessidades individuais e organizacionais.

As variadas definições reforçam que o marketing é mais do que uma simples comunicação comercial, uma vez que alinha a oferta de uma organização com as expectativas do seu público-alvo.

O marketing não surgiu de forma repentina, surgiu, sim, de uma evolução que acompanhou as mudanças nos padrões de consumo e no mercado em si.

Numa fase inicial, o foco principal em qualquer organização, era a produção, a eficiência produtiva e a distribuição em massa. Com o passar do tempo, surgiu a orientação para as vendas, onde as técnicas persuasivas para maximizar a comercialização dos produtos era a prioridade. A partir da segunda metade do século XX, consolidou-se a orientação para o mercado, um conceito que traz as necessidades e desejos do consumidor para o centro das decisões estratégicas de uma empresa (Kotler & Keller, 2012).

Esta evolução levou ao surgimento do marketing moderno, que enfatiza a construção de relações duradouras com os consumidores, através da personalização da experiência de

compra (Freitas, 2009).

O desenvolvimento do marketing numa empresa desenrola-se através de diferentes estratégias e ferramentas, sendo uma das mais dominantes o conceito de marketing mix, proposto por McCarthy (1960) e fortalecido por Borden (1964).

Este modelo é dividido pelos quatro elementos fundamentais desta área: produto, preço, praça (distribuição) e promoção, mais conhecidos como os 4 Ps do marketing.

Desta forma, o produto, refere-se ao bem ou serviço oferecido ao consumidor e ao seu ajuste face às necessidades do mercado. Relativamente ao preço, este corresponde ao valor monetário atribuído ao produto, assim como às estratégias de posicionamento adotadas. A praça ou distribuição, simboliza os canais utilizados para tornar o produto acessível ao consumidor. Por fim, a promoção reúne todas as ações de comunicação efetuadas para informar, persuadir e reter o público-alvo (Kotler & Armstrong, 2018).

Contudo, devido ao avanço tecnológico, este modelo evoluiu de 4 para 7 Ps, incluindo agora pessoas, processos e evidências físicas, o que só vem reforçar a complexidade desta área. (Vieira & Valdisser, 2018).

Além do papel fulcral na venda de produtos e serviços, o marketing é ainda fundamental para a atração e retenção de talentos numa equipa. O marketing de recrutamento surge de uma abordagem estratégica para a captação de candidatos qualificados, utilizando técnicas de segmentação do público, branding organizacional e comunicação digital. Todas as empresas, de todos os setores, recorrem a este tipo de marketing para se posicionarem num mercado de trabalho competitivo (Kandoth & Shekhar, 2022).

O *employer branding*, por exemplo, tornou-se numa prática indispensável para empresas cujo objetivo seja construir uma reputação forte, conquistando a preferência dos seus potenciais colaboradores. Segundo Moura (2019), a utilização eficaz do *employer branding*, ao alinhar os valores e as expectativas dos candidatos, não só atrai colaboradores qualificados, como também promove a sua retenção.

As crescentes dependências pelas redes sociais revolucionaram as estratégias de marketing a nível comercial como também de recrutamento. Plataformas como o LinkedIn, Facebook e Instagram, são fulcrais para a divulgação de ofertas de emprego, assim como para a interação com os candidatos, enquanto promovem a cultura organizacional.

Schneider (2021) afirma que a utilização da inteligência artificial e análise de *big data* tem possibilitado a personalização de campanhas de recrutamento, sendo agora possível alcançar candidatos com maior precisão, assim como adaptar as mensagens de acordo com o perfil e interesses do indivíduo. Assim sendo, esta abordagem vem reforçar a crescente

importância de apostar em estratégias baseadas em dados para tomar decisões no que toca ao marketing.

À semelhança do setor comercial, onde a segmentação do mercado e a comunicação direcionada ao consumidor são essenciais, no recrutamento, as regras são iguais, uma vez que as técnicas utilizadas têm o objetivo de captar candidatos que correspondam ao perfil procurado pelas empresas.

Vieira e Valdisser (2018), afirmam ainda que o recrutamento eficaz depende da capacidade de uma organização em compreender as motivações do seu público-alvo, o que faz com que, desta forma, ofereçam uma proposta de valor convincente e que justifique a sua adesão à organização.

No decorrer das últimas décadas, o marketing consolidou-se como um dos pilares imprescindíveis da gestão estratégica de qualquer empresa, com ações que ultrapassam o poder das vendas e do consumo. A sua utilização no recrutamento, só vem provar que o marketing pode ser adaptado a diferentes contextos, contribuindo para a criação de valor de uma organização (Sintani et al., 2023).

Em suma, a constante evolução e aperfeiçoamento das abordagens de marketing reforçam a importância de entender e aplicar de forma eficaz este conceito, de maneira a alcançar os objetivos organizacionais de forma sustentável e competitiva.

1.2. Estratégias de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2012), as estratégias de marketing são planos de ação amplos através dos quais uma organização procura atingir os seus objetivos de marketing, alinhando-se com sua missão e visão. Ao alcançar estes objetivos específicos a curto, médio e longo prazo, as empresas focam-se na promoção da marca, no aumento do alcance da comunicação e no aumento das oportunidades de venda. A criação dos planos de ação orienta a empresa na promoção dos seus produtos ou serviços dando uma resposta às necessidades e desejos dos consumidores. As estratégias são fulcrais para que as empresas direcionem os esforços de marketing, com vista a um posicionamento competitivo no mercado.

A elaboração e implementação eficazes de estratégias de marketing são essenciais para o sucesso organizacional. A importância de alinhar estas estratégias com a visão e missão da empresa garantindo uma abordagem integrada e coerente é fundamental (Toaldo & Luce, 2006).

A personalização das estratégias de marketing e a sua adaptação às características específicas de cada mercado permite às empresas o ajuste das suas abordagens conforme as

particularidades do setor em que operam, desenvolvendo campanhas mais eficazes que promovem o crescimento e a competitividade (Garcia et al., 2023).

Num ambiente cada vez mais competitivo, as empresas procuram diferenciar-se através do desenvolvimento de estratégias de marketing capazes de melhorar o seu posicionamento organizacional e de promover o crescimento estável e duradouro.

Uma das abordagens mais utilizadas é o marketing de conteúdo, que visa a criação e disseminação de informações relevantes, de forma a atrair, envolver e reter um público-alvo bem definido. Segundo Pulizzi (2012), esta estratégia permite às organizações estabelecerem uma relação de confiança com os seus consumidores, enquanto reforçam, simultaneamente, a autoridade da marca no setor em que atuam.

Outra estratégia reconhecida é o marketing de relacionamento, que prioriza a construção de laços duradouros e de confiança entre a empresa e os seus clientes. Morgan e Hunt (1994), afirmam que a confiança e o compromisso são fatores determinantes para o sucesso deste tipo de marketing, uma vez que contribui para a lealdade do cliente e para a rentabilidade a longo prazo. Esta abordagem torna-se vital em contextos em que a retenção de clientes representa uma vantagem competitiva significativa.

A era digital trouxe consigo novas abordagens, o que levou o marketing digital a assumir um papel fundamental e indispensável. Esta estratégia utiliza plataformas online como motores de busca, redes sociais, e-mail marketing e websites, de forma a atingir determinadas audiências, previamente segmentadas. Chaffey e Ellis-Chadwick (2012) salientam que, esta estratégia, ao permitir a mensuração exata dos resultados e a personalização da comunicação, acaba por proporcionar uma abordagem mais eficaz, eficiente e direta na promoção de produtos e serviços.

Por outro lado, o marketing de guerrilha apresenta-se como uma alternativa bastante criativa e de baixo custo, uma vez que se baseia em ações não convencionais, para gerar notoriedade e impacto emocional no público-alvo. Segundo Levinson (1984), esta abordagem aposta na originalidade e na surpresa, tornando esses dois fatores armas de captação de atenção, sendo particularmente útil em pequenas e médias empresas, que têm os seus recursos limitados.

Ainda com o foco no envolvimento do consumidor, surge o marketing viral, que explora a dinâmica da partilha espontânea de conteúdos, com o objetivo de alcançar uma difusão rápida e direta da mensagem transmitida. Para Kaplan e Haenlein (2011), o sucesso desta estratégia depende não só da originalidade do conteúdo, como também da capacidade de provocar emoções nos utilizadores, fatores esses que acabam por aumentar a propensão

para a partilha.

A popularidade das redes sociais, trouxe à discussão o marketing de influência, baseado na colaboração com figuras públicas/digitais que detêm credibilidade junto de determinados públicos. De acordo com De Veirman, Cauberghe e Hudders (2017), a escolha criteriosa dos influenciadores, aliada à coerência entre o seu estilo e os valores da marca, pode ter um impacto significativo nas atitudes dos consumidores, em relação ao produto promovido e ao reconhecimento da empresa.

Adaptando a sua oferta às necessidades específicas do seu público-alvo, surge o marketing de nicho que permite às organizações direcionarem os seus esforços para segmentos de mercado específicos. Dalgic e Leeuw (1994), sublinham que esta especialização cria uma vantagem competitiva substancial, sobretudo em setores onde a diferenciação é valorizada pelos consumidores.

Outra estratégia a ter em consideração é o marketing de experiência, que procura criar ligações emocionais, através da vivência de experiências memoráveis, associadas à marca. Segundo o argumento de Schmitt (1999), a estimulação dos sentidos e a envolvência do consumidor de forma imersiva, fortalece a ligação afetiva à empresa, o que acaba por contribuir significativamente para um reforço da identidade da marca e da sua proposta de valor.

Na sequência deste estudo, surge o marketing verde, uma estratégia consciente das questões ambientais. Polonsky (1994), refere que as empresas que adotam práticas sustentáveis e comunicam os seus compromissos ambientais, conseguem diferenciar-se positivamente no mercado, atraindo segmentos mais conscientes e exigentes.

Por último, destaca-se ainda o marketing multicanal, que integra diferentes plataformas e formas de comunicação com o cliente, proporcionando uma experiência de consumo coesa e consistente. Neslin et al. (2006), aponta que a coordenação eficaz entre canais físicos e digitais, aumenta a conveniência para o consumidor, melhorando a sua satisfação e potenciando o volume de vendas.

Em suma, as estratégias de marketing constituem instrumentos fundamentais para a concretização dos objetivos organizacionais, uma vez que permite às empresas definirem e ajustarem a sua atuação num mercado caracterizado por uma elevada competitividade e constante transformação. O sucesso destas estratégias depende da sua adequação ao contexto específico em que a organização se insere, bem como da sua capacidade de gerar valor, tanto para os consumidores, como para a marca (Kotler & Keller, 2016). A literatura demonstra que este sucesso está intimamente ligado à definição clara da missão e da visão, juntamente

com a implementação coerente e integrada das ações de marketing (Toaldo & Luce, 2006).

A diversidade de abordagens que foram enumeradas, reflete a complexidade e abrangência do campo em estudo, evidenciando que não existe uma estratégia universal, mas sim um conjunto de ferramentas que devem ser utilizadas de forma articulada e estruturada (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2012). Segundo Garcia et al. (2023), a personalização das estratégias, a adaptação ao comportamento do consumidor e a capacidade de inovar, são fatores críticos de sucesso, especialmente em contextos voláteis e em constante mudança.

Assim sendo, a compreensão e aplicação eficaz das diferentes estratégias de marketing, permitem às organizações posicionarem-se de forma competitiva no mercado, fortalecendo o relacionamento com o seu público-alvo e promovendo um crescimento sustentável ao longo do tempo (Morgan & Hunt, 1994; Schmitt, 1999).

1.3. Marketing nas Forças Armadas

Segundo Kotler (2004), o conceito de marketing evoluiu, passando de ser apenas associado ao setor comercial e empresarial, para ser reconhecido como uma ferramenta indispensável em diversas áreas, incluindo as organizações públicas e militares. Posto isto, o marketing, aplicado às Forças Armadas, não se limita apenas ao recrutamento de novos militares, ele cria uma identidade forte, gere a reputação e promove a missão das Forças Armadas junto da sociedade (Lindon, et al , 2004). Desta forma, este conceito enquadra-se num modelo mais abrangente de comunicação estratégica, alinhando objetivos institucionais com as necessidades operacionais da defesa nacional.

As Forças Armadas operam num ambiente hostil, onde a perceção pública é um fator decisivo para o cumprimento das suas funções. Segundo Almeida (2001), a forma como as Forças Armadas comunicam, influencia diretamente o nível de apoio que recebem da sociedade, bem como dos seus decisores políticos. Deste modo, utilizar uma comunicação eficaz torna-se fulcral, o que exige estratégias de marketing bem delineadas que garantam que a mensagem transmitida reflete inteiramente os valores e objetivos da instituição militar.

Fatores como a imprensa, eventos internacionais e opinião pública, moldam a reputação das Forças Armadas. A perceção da população relativamente à carreira militar tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, quer devido a mudanças socioculturais, como ao fim do serviço militar obrigatório ou à crescente concorrência com o setor privado (Santos et al. 2012). Perante o exposto, torna-se imprescindível desenvolver campanhas de marketing que além de promoverem oportunidades dentro da instituição, desconstruam mitos e ideias erradas relativamente à vida militar.

Segundo Pires (1995), num contexto de marketing institucional, o conceito de endomarketing assume um papel importantíssimo, uma vez que as suas práticas visam fortalecer a identidade organizacional dentro da própria instituição, aumentando desta forma o compromisso dos militares com os valores e objetivos da organização.

Nas Forças Armadas, o endomarketing serve de alicerce para o reforço do espírito de camaradagem, disciplina e motivação interna, criando, desta forma, uma cultura organizacional coesa que se reflete na imagem externa da instituição. Para além disso, Silva (2013) reforça que campanhas internas bem estruturadas e sucedidas, acabam por fomentar o sentimento de pertença, reduzindo, assim, a taxa de abandono - um dos maiores desafios no recrutamento militar.

As estratégias de marketing escolhidas pelas Forças Armadas devem ser adaptadas à evolução digital e às preferências do público-alvo. Por este motivo, a forma como as instituições militares comunicam com os jovens teve de ser alterada, devido ao avanço da tecnologia e à crescente dependência pelas redes sociais, tornando essencial a utilização de plataformas digitais para divulgar informação e envolver os potenciais candidatos (Almeida, 2001).

Segundo Santos et al. (2019), a implementação e execução de uma estratégia digital eficaz, pode aumentar substancialmente a visibilidade das Forças Armadas e melhorar a perceção da sua missão por parte da sociedade. Contudo, há desafios que persistem. Segundo Loureiro (2018), um dos principais obstáculos enfrentados pelas Forças Armadas é precisamente a falta de identidade clara e coesa na comunicação militar para o exterior. Maioritariamente, a mensagem transmitida é fragmentada e não reflete de forma homogénea os valores e objetivos da instituição. O que acaba por trazer problemas anteriormente mencionados, como a falta de capacidade em atrair novos recrutas para as Forças Armadas Portuguesas.

Apesar disso, nas Forças Armadas, a aplicação do marketing deve ir além do recrutamento. Promover o papel dos 3 ramos das Forças Armadas na defesa nacional e nas missões internacionais, como as participações em operações de paz, missões humanitárias e assistência em situação de catástrofe, são exemplo de ações que devem ser comunicadas de forma eficiente, reforçando a importância das Forças Armadas para o país (Santos et al., 2019).

Apesar dos esforços por parte das Forças Armadas Portuguesas para modernizar a comunicação e as próprias estratégias de marketing, Portugal, atualmente, ainda enfrenta desafios consideráveis no que toca à promoção de imagem. Segundo Almeida (2001) e

Santos et al. (2019), em comparação com outros países, onde o marketing digital é mais desenvolvido e integrado nas próprias estratégias de defesa, Portugal ainda continua a apresentar uma forma de comunicação fragmentada, carecida de um maior investimento e profissionalização.

Assim sendo, o rumo para que o marketing militar possua uma comunicação mais eficiente passa pela adoção de estratégias de marketing inovadores e alinhadas com as tendências globais, fortalecendo, assim, o posicionamento e o respeito pelas Forças Armadas Portuguesas perante a sociedade civil.

1.4. Fatores que influenciam o interesse na carreira militar

A decisão de ingressar nas Forças Armadas é influenciada por um vasto conjunto de fatores, sejam eles as motivações pessoais de um indivíduo, as condições socioeconómicas que o rodeiam, e ainda a perceção pública da organização. Conseguir entender todas as vertentes torna-se vital para que as Forças Armadas possam desenvolver as estratégias, anteriormente mencionadas, de forma eficaz, com vista a reforçar e solidificar o recrutamento, e, igualmente, a retenção de militares.

Desta forma, as motivações que levam um jovem a ingressar na carreira militar são diversas, mas podem ser divididas em dois grandes grupos: intrínsecas e extrínsecas.

As motivações intrínsecas estão ligadas ao desejo de servir a nação, ao sentido de dever, à procura por novos desafios, à vocação para uma carreira estruturada ou ainda ao desenvolvimento pessoal. Por outro lado, as motivações extrínsecas já abrangem fatores como a procura por uma boa estabilidade financeira, benefícios sociais, possibilidade de progressão na carreira e acesso a uma formação especializada. Segundo Vale (2009), apesar das motivações intrínsecas possuírem uma grande importância na escolha desta carreira, são os incentivos monetários, materiais e profissionais que acabam por desempenhar um papel determinante na tomada de decisão dos possíveis candidatos à carreira militar.

O género é outro fator de peso na entrada de novos candidatos, uma vez que influencia a predisposição para o ingresso no serviço militar. Estudos indicam que as mulheres tendem a ter uma menor propensão para se alistar em comparação com os homens, sendo influenciadas por fatores como perceções de igualdade de género e preocupações com assédio sexual no ambiente militar (Thayer, 2023).

Segundo Reis et al. (2017) num estudo no âmbito do Dia da Defesa Nacional, apesar dos esforços efetuados em promover a igualdade de género dentro das Forças Armadas, existem diversos desafios na atração de candidatas femininas, nomeadamente quando toca à

desconstrução dos estereótipos da sociedade, como também na adaptação de algumas condições estruturais dentro da própria instituição. As condições socioeconómicas e escolares destacam-se igualmente como fatores que influenciam nesta tomada de decisão. Desta forma, os jovens nascidos e criados em ambientes socioeconómicos mais vulneráveis, acabam por ver na carreira militar uma saída, uma vez que, alcançam estabilidade financeira e mobilidade social. Por outro lado, aqueles que possuem elevadas qualificações académicas, acabam por seguir outros caminhos profissionais, antes de sequer ponderarem o ingresso na carreira militar (Costa et al., 2017).

A imagem e a perceção pública das Forças Armadas são aspetos que influenciam de forma direta a decisão dos possíveis recrutas. Uma imagem positiva, associada a valores como a honra, disciplina, patriotismo e serviço público, contribui para um aumento do interesse juvenil. Contudo, a perceção pública das dificuldades inerentes à profissão, riscos físicos ou falta de perspetivas a longo prazo, acabam por enfraquecer esta tomada de decisão. Deste modo, a forma como a imprensa retrata a carreira militar, ou até mesmo a comunicação utilizada pela própria organização, são determinantes para a mitigação destas perceções, dando a possibilidade de se criar uma nova opinião pública, atraindo assim novos candidatos (Silva, 2013).

A influência familiar e social também é um fator a ter em consideração. Estudos indicam que jovens com familiares ou amigos que servem, ou serviram, nas Forças Armadas tendem a demonstrar um maior interesse nesta carreira profissional. Segundo Alves e Simões (2013), a tradição militar dentro de uma família, acaba por impactar significativamente no recrutamento, uma vez que valores como a disciplina, patriotismo e vocação são, na maioria das vezes, transmitidos entre gerações. No entanto, esta proximidade à vida militar pode ser tanto motivadora como dissuasora, uma vez que vai estar sempre sujeita às experiências vividas e transmitidas pelos familiares.

Santos (2018) acrescenta que a existência de uma rede de apoio social no ramo militar, facilita a decisão dos candidatos, proporcionando uma visão mais assertiva da carreira e das oportunidades que esta oferece. Contudo, como mencionado anteriormente, se as experiências negativas forem relatadas pelos familiares, pode acabar por afastar os jovens da vida militar, levando-os a procurar alternativas no setor privado, com um menor grau de exigência ou compromisso a longo prazo.

Outro fator determinante é o ambiente político e económico do país. Em períodos de crise económica, acompanhada com uma taxa elevada de desemprego, as Forças Armadas são vistas como uma oportunidade, o que aumenta o número de candidaturas. Em

contrapartida, quando a concorrência oferece melhores condições de trabalho e o ambiente socioeconómico do país estabiliza, a atratividade da carreira militar tende a diminuir, levando a esforços adicionais, por parte da organização, para captar novos candidatos (Santos et al., 2019).

O recrutamento militar enfrenta obstáculos crescentes, como a intensificação da concorrência por parte do setor privado ou até o desinteresse juvenil pela carreira militar, uma vez que priorizam uma profissão com uma maior liberdade de escolha e menor compromisso. Desta forma, mais do que nunca, é imprescindível que as Forças Armadas ajustem as suas estratégias de comunicação e de marketing, de forma a responder às novas exigências dos candidatos e do mercado. Como argumenta Loureiro (2018), a implementação de campanhas direcionadas, adaptadas às plataformas digitais e segmentadas a um público-alvo, contribui significativamente para o aumento da eficiência do recrutamento e melhora a percepção da instituição.

Por fim, a compreensão de todos estes fatores é essencial para que a organização consiga atrair novos recrutas, enquanto garante que os mesmos se identificam com os valores e objetivos institucionais. Delinear o equilíbrio entre a valorização da carreira militar, a oferta atrativa de incentivos e a construção de uma imagem institucional forte, é o caminho para assegurar que as Forças Armadas continuem a dispor de profissionais qualificados e devidamente motivados para cumprir a sua missão.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

A presente investigação assenta numa abordagem metodológica de cariz qualitativo, de natureza descritiva e interpretativa, incidindo na compreensão aprofundada das estratégias de marketing adotadas pelas Forças Armadas Portuguesas no contexto do recrutamento de efetivos. Para tal, foi adotado um desenho de investigação multimétodo, integrando duas técnicas qualitativas distintas: a revisão sistemática da literatura (RSL) e a realização de entrevistas semiestruturadas com responsáveis pelo recrutamento e comunicação institucional dos três ramos das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea).

Esta opção metodológica decorre da necessidade de articular uma visão abrangente e fundamentada do estado da arte científico sobre o tema através da RSL, com a recolha de dados empíricos atuais e contextualizados com a realidade nacional através das entrevistas. Esta estratégia permite uma análise mais robusta e completa, contribuindo não só para o enriquecimento do enquadramento teórico, como também para a geração de conhecimento aplicado e orientado à realidade portuguesa.

2.1. Estratégia multimétodo e natureza qualitativa

A investigação desenvolvida segue os princípios de uma estratégia multimétodo qualitativa, conforme proposto por Creswell e Creswell (2024), ao integrar diferentes métodos de recolha e análise de dados que se complementam e enriquecem mutuamente. A utilização de abordagens múltiplas permite explorar diferentes dimensões de um fenómeno complexo e reforçar a validade dos resultados. Neste mesmo sentido, Eid, Geiser e Nussbeck (2009) sublinham que a estratégia multimétodo é essencial para verificar a validade dos dados, a especificidade dos métodos utilizados e a generalização dos resultados.

Neste estudo, a RSL oferece a base teórica e o enquadramento científico necessário, enquanto as entrevistas possibilitam o confronto desses dados com a realidade prática das Forças Armadas Portuguesas. A natureza qualitativa da investigação justifica-se pela intenção de explorar significados, perceções, discursos e práticas, numa lógica interpretativa e não generalizável.

2.2. Revisão sistemática da literatura (RSL)

A primeira componente metodológica consistiu na realização de uma RSL com o

objetivo de identificar os contributos académicos mais recentes e relevantes sobre a aplicação de estratégias de marketing ao contexto militar. A pesquisa foi conduzida na base de dados Scopus, uma das mais reconhecidas e abrangentes a nível internacional no domínio das ciências sociais, económicas e de gestão.

O processo de triagem e seleção seguiu as diretrizes do modelo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020, garantindo transparência, reprodutibilidade e rigor metodológico (Page et al., 2021). Estes artigos foram posteriormente analisados, onde se procedeu à sua categorização, síntese temática e discussão dos principais resultados.

2.3. Entrevistas semiestruturadas

A segunda componente metodológica da investigação consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas, orientadas para a recolha de perspetivas institucionais sobre as práticas atuais de marketing e comunicação utilizadas no recrutamento militar português. Foram entrevistados três responsáveis pelos departamentos de marketing, comunicação ou recrutamento de cada um dos ramos das Forças Armadas Portuguesas, nomeadamente o chefe da secção de comunicação e marketing do Exército, o chefe do centro de recrutamento da Marinha e o chefe do centro de recrutamento da Força Aérea.

As entrevistas seguiram um guião previamente definido representado no apêndice A, com perguntas abertas organizadas por tópicos temáticos, permitindo ao mesmo tempo comparabilidade e flexibilidade. As entrevistas foram conduzidas de forma individual com o consentimento informado dos participantes. A recolha destes dados empíricos visou complementar os resultados da RSL, trazendo uma perspetiva aplicada, atualizada e diretamente relacionada com a realidade portuguesa.

2.4. Tratamento, análise e discussão dos dados

Os dados obtidos por via da RSL e pelas entrevistas semiestruturadas foram analisados com recurso a técnicas de análise temática, nomeadamente através do software Nvivo12, agrupando os artigos segundo as abordagens, conceitos e estratégias identificadas, e os diferentes contributos provenientes das entrevistas recorrendo à identificação de categorias emergentes, padrões de resposta e pontos de convergência e divergência entre os três ramos.

A triangulação entre os dados provenientes da literatura científica e da realidade

institucional deu a possibilidade de uma compreensão mais profunda e válida do fenómeno em estudo, reforçando o rigor e a credibilidade da investigação (Creswell & Creswell, 2024).

CAPÍTULO 3 - REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

3.1. Características de uma Revisão Sistemática da Literatura

A RSL constitui um método rigoroso e estruturado de recolha e análise de informação científica, com o objetivo de reunir, avaliar e sintetizar de forma crítica os estudos existentes sobre uma temática específica. Ao contrário de revisões de literatura tradicionais, a RSL utiliza critérios explícitos e replicáveis de seleção, avaliação e síntese dos dados, visando uma maior transparência, validade e fiabilidade dos resultados obtidos (Page et al., 2021).

Este tipo de revisão é particularmente exigente, uma vez que exige não apenas a definição clara dos objetivos de investigação, mas também a execução de uma pesquisa exaustiva e sistemática nas bases de dados científicas, seguida da avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos. De acordo com Elliott et al. (2017), apesar do desafio que representa manter estas revisões atualizadas, a sua utilidade reside precisamente na capacidade de garantir precisão, consistência e aplicabilidade do conhecimento produzido.

O processo inclui diversas etapas bem definidas: formulação da pergunta de investigação, definição dos critérios de inclusão e exclusão, identificação e seleção dos estudos, extração e análise dos dados, e finalmente a síntese dos principais resultados (Page et al., 2021).

3.2. Protocolo PRISMA

O protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) representa uma diretriz metodológica reconhecida no meio científico internacional, concebida para visar a transparência, a consistência e o rigor na condução e apresentação de revisões sistemáticas da literatura. Inicialmente publicado em 2009 e revisto em 2020, o PRISMA propõe um modelo organizado de etapas que orienta o investigador desde o momento da identificação dos estudos relevantes até à seleção final dos trabalhos incluídos na análise, promovendo práticas mais robustas, replicáveis e fundamentadas na evidência (Page et al., 2021).

No contexto desta dissertação, o protocolo PRISMA foi integralmente seguido com o propósito de garantir a fiabilidade dos procedimentos adotados na elaboração da revisão sistemática da literatura. Como já referido, a base de dados utilizada foi a Scopus, dada a sua abrangência e prestígio enquanto fonte de informação científica nas áreas das ciências sociais, gestão e economia.

Este processo do modelo PRISMA, estruturado e fundamentado, encontra-se representado na Figura 1, onde se desenvolve em quatro fases interligadas. A fase de identificação corresponde à localização inicial de todos os estudos potencialmente relevantes, sem aplicação de filtros. A fase de triagem incide sobre a aplicação dos critérios de exclusão automáticos, como a filtragem por ano, tipo de documento, idioma e área temática, bem como a remoção de duplicados. A elegibilidade envolve a leitura detalhada dos títulos e resumos, avaliando a aderência dos estudos aos critérios de inclusão definidos. Por fim, a fase de inclusão refere-se à seleção definitiva dos artigos que integram a análise qualitativa aprofundada. Com a utilização deste método, foi assegurada a consistência dos documentos permitindo uma análise fundamentada e rigorosa de todas as decisões tomadas ao longo da revisão, contribuindo assim para a solidez da metodologia e para a credibilidade científica da investigação.

A pesquisa inicial na base de dados foi efetuada com base na combinação dos termos "marketing" e "militar" nos campos do título, resumo e palavras-chave, o que resultou na identificação de um total de 1816 documentos. Com o intuito de refinar a amostra inicial, foram aplicados filtros específicos que restringiram os resultados a artigos publicados entre os anos de 2022 e 2025, garantindo a atualidade dos dados. Posteriormente, foram considerados apenas documentos do tipo artigo científico, excluindo outras publicações como livros, atas de conferência ou dissertações acadêmicas. A uniformidade linguística da amostra foi assegurada através da inclusão exclusiva de artigos redigidos em língua inglesa. Por fim, foram selecionados apenas os trabalhos inseridos nas áreas temáticas de Ciências Sociais, Gestão ou Economia, por se considerarem as mais adequadas ao objeto do presente estudo. Após a aplicação cumulativa destes critérios, o número de artigos foi reduzido para 51.

Seguiu-se a fase de triagem, na qual se procedeu à leitura dos títulos e resumos dos artigos selecionados, sendo excluídos aqueles cuja pertinência temática era limitada ou inexistente. Foram descartados, nomeadamente, estudos com foco estritamente técnico-militar, abordagens operacionais sem ligação ao marketing ou investigações centradas em dinâmicas geopolíticas fora do centro da análise. Seguida à fase de elegibilidade, os artigos foram sujeitos a uma leitura integral e a uma avaliação rigorosa da sua relevância para os objetivos da dissertação, da qualidade metodológica, da consistência dos dados e da clareza na abordagem ao marketing aplicado ao contexto militar.

Após a aplicação dos filtros definidos na fase de triagem, o ano de publicação (2022 a 2025), o tipo de documento (artigos científicos), o idioma (inglês) e a área temática

(Ciências Sociais, Gestão ou Economia), foi obtida uma amostra de 51 artigos considerados inicialmente relevantes. Seguiu-se, então, a fase de elegibilidade, na qual os resumos foram lidos integralmente com o objetivo de verificar se cada estudo apresentava uma ligação efetiva entre marketing e o setor militar, que constituem os dois conceitos específicos desta investigação.

Durante esta análise qualitativa, foram eliminados 5 artigos por não apresentarem pertinência direta para os objetivos da dissertação. Estas exclusões justificaram-se por três motivos principais, nomeadamente, a ausência de qualquer referência a estratégias ou práticas de marketing, o foco em contextos militares sem qualquer relação com marketing ou recrutamento, e a abordagem centrada em serviços sociais ou políticas públicas aplicadas a veteranos, sem contributo relevante para a análise de marketing institucional militar.

Embora os termos "marketing" ou "military" estejam presentes nestes artigos, a leitura dos resumos revelou que, em alguns casos, esses conceitos surgiam apenas de forma transversal ou irrelevante. Por conseguinte, os artigos em questão foram excluídos por não cumprirem os critérios de elegibilidade definidos, ficando a amostra reduzida a 46 artigos.

De seguida, na fase de inclusão, foi realizada uma leitura ainda mais exigente e seletiva, com o intuito de garantir que apenas os estudos verdadeiramente essenciais para a compreensão das estratégias de marketing no contexto militar fossem considerados para a análise qualitativa. Esta análise permitiu selecionar os 20 artigos mais relevantes, cuja abordagem apresenta contributos substanciais para a temática em estudo.

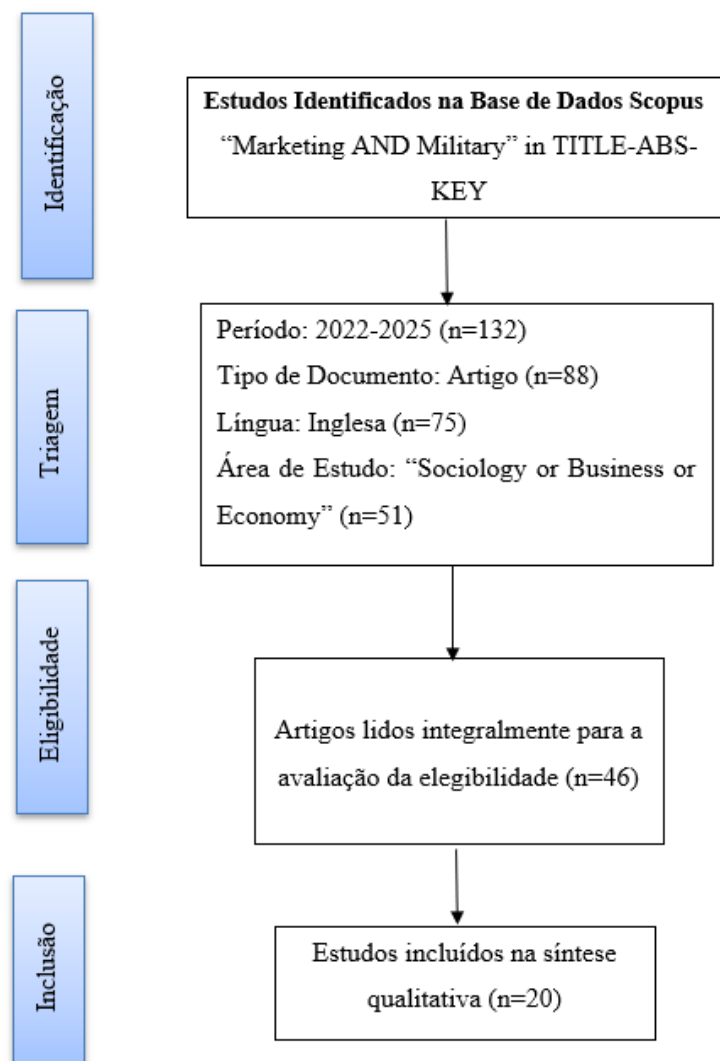


Figura 1 - Protocolo PRISMA

Os estudos desta amostra final abordam, de forma explícita, as relações entre marketing e o setor militar, seja na forma de campanhas de recrutamento, estratégias de comunicação institucional, gestão de imagem pública das forças armadas, ou percepções da sociedade civil sobre o papel das instituições militares. A escolha destes 20 artigos visa garantir profundidade e coerência na análise e discussão dos resultados.

De seguida, com o objetivo de estruturar e compreender de forma mais profunda os contributos científicos dos estudos selecionados na revisão sistemática da literatura, procedeu-se à análise qualitativa dos 20 artigos incluídos através da utilização do software NVivo 12. Este programa permite organizar, codificar e cruzar dados textuais de forma sistemática, facilitando a identificação de padrões e categorias emergentes.

Cada artigo foi importado para o NVivo e após a leitura, os seus conteúdos foram submetidos a uma análise de conteúdo. Durante este processo, foram criados nós temáticos

(*clusters*) com base nas principais estratégias de marketing identificadas, nos objetivos de comunicação das instituições militares e nos contextos em que estas práticas foram aplicadas.

A análise permitiu agrupar os artigos em clusters temáticos, refletindo áreas de foco comuns entre os estudos. Estes clusters representam eixos centrais de discussão que estruturam o próximo capítulo, dedicado à análise e interpretação dos resultados. A segmentação temática obtida inclui categorias como marketing de recrutamento militar, comunicação estratégica e perceção pública das forças armadas, e o *branding* no setor da defesa. Estes resultados irão servir de base para discutir, de forma crítica, os dados recolhidos nas entrevistas e articular as boas práticas e desafios identificados na literatura com a realidade portuguesa.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

4.1. Marketing de recrutamento militar

O marketing de recrutamento militar, uma das áreas mais abordadas nos estudos contemporâneos sobre a ligação entre marketing e o setor da defesa, é o primeiro *cluster* temático identificado nesta revisão sistemática, que agrupa artigos que estudam campanhas institucionais, estratégias de atração de candidatos e a forma como as mensagens militares são ajustadas aos valores e expectativas da juventude contemporânea. Em comum, os artigos deste *cluster* destacam a utilização de estratégias de marketing como ferramenta para mitigar desafios no recrutamento militar, face à crescente concorrência do setor civil e à diminuição do prestígio associado à carreira nas Forças Armadas.

Kelsey et al. (2023) estudam o recurso a narrativas simbólicas no âmbito do recrutamento onde destacam, em particular, a figura mítica do “herói militar” usado para inspirar admiração e transmitir valores como coragem, dever e honra. Esta estratégia narrativa representa um investimento crescente na emoção e identificação pessoal como essenciais da comunicação militar contemporânea. O autor demonstra como os arquétipos são construídos para corresponder às aspirações dos candidatos, transmitindo de forma simultânea mensagens de missão e identidade. Já Baker (2023), analisou a campanha britânica “*This is Belonging*” e reforça como o Exército do Reino Unido procurou redirecionar o foco do discurso de recrutamento em valores de inclusão, pertença e diversidade, no qual adota narrativas de cariz mais relacional e humano, ao invés da tradicional retórica heroica ou violenta. Esta abordagem traduz-se numa mudança paradigmática e, além de aumentar o número de candidatos, renova a perceção pública da instituição militar. Berg (2024) dá relevância ao papel da comunicação visual na promoção de campanhas que visam minorias, em particular pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgéneros e *Queer* (LGBTQ+), avaliando como a inclusão explícita no recrutamento se transforma numa ferramenta de natureza simbólica e política, que permitirá alargar o universo de candidatos, assim como posicionar as Forças Armadas como instituições progressistas e alinhadas com os valores da sociedade atual.

Numa abordagem mais conceptual, Liu (2023) defende que as campanhas de recrutamento são ferramentas simbólicas e não apenas instrumentos operacionais, que têm um papel ativo na legitimação social do poder militar. Sugere uma reflexão filosófica subjacente ao marketing militar, onde se reconhece o marketing como parte integrante da

elaboração do contrato social entre o Estado, as Forças Armadas e os cidadãos. Por sua vez, Ng e Cruickshank (2022) exploram o uso da plataforma digital Twitter como instrumento de recrutamento e criam um modelo de análise de redes digitais para perceber como os conteúdos são partilhados e recebidos pelo público-alvo. Os autores sublinham que a autenticidade reconhecida das mensagens, bem como a capacidade de diálogo direto, são pilares decisivos no desempenho e sucesso das campanhas online.

Os artigos analisados neste *cluster* revelam uma trajetória clara de redefinição estratégica das Forças Armadas, onde se pretende alinhar os valores da instituição com os da juventude da sociedade atual. Constroem-se elementos centrais nesta nova abordagem de comunicação, tais como, a adaptação das campanhas, o recurso a canais digitais e o foco na diversidade e no apelo emocional, através do uso de instrumentos e linguagens típicas do marketing comercial.

No contexto da presente dissertação, os resultados deste *cluster* proporcionam perspectivas fulcrais para compreender o recrutamento militar como uma prática de marketing integrada, com impactos que não se limitam à esfera operacional, mas também na identidade e simbolismo institucional. Estes dados serão usados para comparar com a realidade portuguesa e perceber até onde as campanhas nacionais incorporam estas tendências internacionais.

4.2. Comunicação estratégica e perceção pública das Forças Armadas

O segundo *cluster* identificado nesta revisão sistemática recai sobre o papel da comunicação estratégica na gestão da perceção pública das Forças Armadas. Este grupo de estudos procura perceber como é que as instituições militares se apoiam em discursos e ações de comunicação para moldar a opinião pública e dar resposta às exigências de visibilidade e transparência, num ambiente cada vez mais exposto à informação. A comunicação, perante esta realidade, transcende o simples ato de informar, e assume uma dimensão estratégica de influência e a criação simbólica da autoridade militar.

Correea-Cabrera (2024), através da análise do discurso político-militar nas fronteiras dos Estados Unidos, destaca como a utilização de linguagens de segurança e militarização são explorados enquanto mecanismos marketing político. A autora entende que a presença militar é apresentada à sociedade como uma resposta moral e de proteção, estrategicamente comunicada como sendo um meio para construir consensos e ofuscar deficiências noutras áreas da governação. Com a comunicação militar no centro do processo, a autora evidencia uma combinação entre a propaganda, gestão de perceções e objetivos políticos. Ishai (2023)

acrescenta ainda o conceito de “letalidade” como elemento comunicacional, de que forma este é utilizado pelas Forças Armadas, e como é responsável por moldar a percepção do seu poder através dos meios de comunicação. O autor sublinha a relevância de como a linguagem e as imagens associadas a um ambiente hostil são cuidadosamente geridas pelas instituições militares, e defende que a comunicação militar é simultaneamente trabalhada tanto em contextos de conflito, como em tempos de paz, visando assegurar o apoio público e o enquadramento político.

Neville et al., (2022) investigam qual o papel das campanhas de informação pública no decorrer de crises, tais como operações militares externas, nas quais as Forças Armadas têm a necessidade de preservar a sua imagem junto da população civil e da comunidade internacional. Acrescentam ainda que a eficácia da comunicação assenta na transparência do discurso institucional e na capacidade estratégica de prever e gerir situações controversas. Esta abordagem reflete o crescente profissionalismo dos departamentos de comunicação estratégica nas Forças Armadas modernas. Por sua vez, Staton et al. (2023) estudam o envolvimento militar em eventos do mundo civil, nomeadamente em eventos desportivos nos Estados Unidos tais como os jogos da *National Football League* (NFL). Os autores colocam em causa a legitimidade das ações de um patrocínio patriótico nestes casos, concluindo que estas iniciativas procuram mais a criação de um consenso simbólico sobre o papel das Forças Armadas do que o verdadeiro apoio a veteranos. Esta análise clarifica a instrumentalização da cultura popular, como um meio de reforçar a presença simbólica das Forças Armadas na sociedade.

Ao oferecer um olhar histórico sobre o papel da publicidade militar nos meios de comunicação, Neilson (2022) argumenta que os arquivos de campanhas militares constituem um valioso recurso para a compreensão da evolução da percepção pública da instituição militar, e, que estas campanhas e as suas mensagens, não apenas refletem, como também ajudam a moldar os valores culturais dominantes de cada época.

Por fim, Hedling et al. (2022) discutem a importância da comunicação estratégica na integração e valorização da diversidade interna nas Forças Armadas, em particular em relação à integração étnica e religiosa. Com vista a reforçar a sua aceitação e atratividade junto da sociedade civil, o estudo mostra que a apresentação pública da esfera militar como uma organização inclusiva dá resposta não apenas a uma necessidade ética, mas também a uma lógica de valorização simbólica da identidade organizacional.

As Forças Armadas contemporâneas reconhecem a importância de conduzir ativamente o posicionamento da organização perante a sociedade, da resposta a expectativas

sociais e à adaptação dos seus discursos aos contextos políticos e culturais. Este *cluster* demonstra que a comunicação estratégica no contexto militar é uma prática estruturada, intencional e sofisticada, cujo impacto vai muito além da divulgação de informação. Com estes contributos, será possível comparar o modo como as Forças Armadas Portuguesas comunicam com o público, reforçando ou comprometendo a perceção pública sobre a sua missão e papel na sociedade.

4.3. Branding no setor da Defesa

O terceiro *cluster* temático centra-se na análise do *branding* institucional no setor da defesa, refletindo a crescente preocupação das Forças Armadas na gestão da sua identidade e reputação de forma estratégica. Os artigos reunidos neste grupo investigam, por vários métodos, como o *branding* influencia a perceção pública, a legitimação do poder militar e a criação da identidade das organizações da defesa. O conceito de marca, ao longo dos anos, tem sido progressivamente integrado na lógica comunicacional das instituições militares, tanto como uma ferramenta promocional, como um instrumento de posicionamento de diferenciação institucional.

Rodriguez et al. (2024) investigam o conceito de *branding* militar, enquanto extensão da marca do Estado, reforçando que as Forças Armadas operam atualmente em ambientes onde a confiança institucional não é algo garantido, tornando vital o desenvolvimento de identidades visuais, discursos consistentes e relações simbólicas com o mundo civil. Os autores defendem a coerência da gestão da marca institucional militar, seguindo os valores constitucionais e sociais do país, para um possível elo entre a instituição e os cidadãos. Kelsey et al. (2023) aprofundam o impacto da consistência de marca no recrutamento e na retenção de efetivos. Segundo os autores, os futuros candidatos dão valor a organizações cuja identidade é clara, transparente e alinhada com os seus valores pessoais, reforçando a importância de as Forças Armadas desenvolverem o seu discurso institucional de forma robusta e sustentada por elementos visuais e narrativos que aumentem a confiança e o sentimento de pertença. Em acréscimo, reforçam, através da análise do modo que as Forças Armadas dos EUA criam a sua imagem em campanhas de diplomacia pública, que o *branding* militar não se limita apenas a uma prática externa, mas sim, numa ferramenta de gestão interna da cultura organizacional, realçando o papel da estética, da linguagem visual e da coerência entre missão e mensagem.

Dana (2024) estuda o *branding* militar através da legitimação do uso da força, dado que a forma como a imagem das Forças Armadas é construída e transmitida, impacta

diretamente a aceitação pública das suas ações, nomeadamente em contextos de conflito internacional. A gestão da imagem institucional torna-se determinante para assegurar o apoio político e social e, acrescenta uma análise crítica sobre os riscos do *branding* militar, assinalando o perigo de criar uma imagem irreal ou demasiado idealizada da instituição. O autor realça a necessidade de o *branding* militar assentar numa base ética e refletir a realidade organizacional, sob pena de gerar percepções negativas ou a desconfiança pública. Outro contributo, como o de Simons et al. (2024), abordam dimensões específicas do *branding* militar, desde a sua relação com os canais de comunicação tradicionais, à presença em plataformas digitais e à representação simbólica da instituição. Estes estudos, defendem em comum que o *branding* no setor da defesa é atualmente uma ferramenta essencial para a afirmação da organização, com impactos que se estendem à reputação internacional, à motivação interna e à percepção da sua legitimidade funcional.

Em suma, os estudos presentes neste *cluster* verificam que as Forças Armadas são marcas sociais que devem ser geridas com intencionalidade, coerência e responsabilidade, dado que a identidade militar, a reputação da organização e a relação desta com a sociedade são dimensões interligadas, cuja eficácia depende da qualidade da estratégia de *branding* adotada. De seguida, será possível avaliar como as Forças Armadas Portuguesas têm integrado estas práticas na sua comunicação institucional e qual o impacto dessa integração na percepção pública da organização militar.

4.4. Resultados das entrevistas semiestruturadas

4.4.1. Resultados da entrevista: Exército

A entrevista revelou a existência de uma estratégia de comunicação robusta, articulada com a missão e os objetivos da instituição. A responsabilidade pela divulgação do serviço militar encontra-se centralizada na Divisão de Recrutamento, que opera sob a orientação da Direção de Administração de Recursos Humanos, evidenciando uma estrutura organizacional definida. Foi salientado que o Exército procura acompanhar as dinâmicas do mercado de trabalho e as especificidades da geração recrutável, promovendo uma proposta de valor centrada na formação contínua, na certificação de competências e na reintegração na vida civil.

No que respeita à comunicação interna, destaca-se a existência da Rede de Divulgação do Serviço Militar, composta por pontos de contacto distribuídos por todas as unidades do Exército, o que permite uma disseminação eficiente da informação.

Paralelamente, a comunicação externa é assegurada através da utilização de canais digitais e tradicionais, contribuindo para o reforço do seu posicionamento institucional.

As campanhas de comunicação são direcionadas, essencialmente, à geração Z, caracterizada por ter crescido num mundo marcado pela tecnologia desde a infância, assumindo um carácter híbrido que combina estratégias digitais, nomeadamente redes sociais como Instagram, Facebook e YouTube, bem como o website oficial e o email marketing, com ações presenciais em feiras, estabelecimentos de ensino e eventos públicos. Iniciativas como o programa “Militar por um dia”, campanhas integradas em vários meios e a produção de conteúdos audiovisuais promocionais demonstram uma aposta clara na criação de experiências imersivas e na construção de vínculos emocionais com os potenciais candidatos.

Do ponto de vista do impacto dos meios digitais, a análise de dados internos indicou que mais de metade dos candidatos tomaram conhecimento das oportunidades oferecidas pelo Exército através dessas plataformas. Ainda assim, o contacto presencial continua a desempenhar um papel relevante, com aproximadamente 47% dos candidatos a referirem familiares, amigos ou ações presenciais como fonte de informação inicial.

Não obstante os esforços institucionais, persistem diversos obstáculos ao recrutamento, entre os quais se destacam a diminuição da natalidade, o envelhecimento demográfico e a perceção negativa associada à carreira militar. Esta última é frequentemente ligada a fatores como a rigidez hierárquica, a precariedade salarial e os riscos inerentes à profissão. A fidelização dos efetivos ao Exército revela-se, por conseguinte, débil, carecendo de um maior investimento na criação de laços identitários e no reconhecimento simbólico e social da profissão militar.

Por fim, o entrevistado sublinhou a necessidade de uma transição de um modelo de marketing operacional para um modelo de marketing estratégico, sustentado por uma narrativa nacional coesa e coordenada entre o Exército, o Estado-Maior e o Ministério da Defesa Nacional. Entre as recomendações destacam-se a construção de campanhas centradas no cidadão, a definição de perfis-tipo de candidatos, a utilização de narrativas emocionais e a valorização do testemunho de ex-militares como instrumentos de credibilização e aproximação à sociedade civil.

Esta entrevista evidencia, um esforço sistemático e consciente por parte do Exército Português no sentido da profissionalização da sua comunicação institucional, revelando uma clara adesão às boas práticas do marketing contemporâneo. Todavia, subsiste o desafio de reconfigurar a perceção pública da carreira militar e de consolidar o Exército enquanto marca

institucional atrativa, moderna e socialmente relevante para as novas gerações.

4.4.2. Resultados da entrevista: Marinha

A Marinha apresenta uma estratégia de comunicação assente na combinação entre presença digital e ações de proximidade, promovendo a carreira militar como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, profissional e académico. Esta abordagem integra a valorização de benefícios como a estabilidade, a formação contínua e a missão institucional, destacando uma narrativa assente no propósito, na identidade e no compromisso com a sociedade.

A comunicação é adaptada de forma segmentada aos diferentes públicos-alvo, recorrendo simultaneamente a canais digitais — como Instagram, Facebook, YouTube e boletins eletrónicos — e a meios tradicionais, como cartazes, rádio e eventos públicos. A segmentação é realizada com base em variáveis como o género, a localização geográfica e o nível de escolaridade, o que permite ajustar a linguagem, a estética visual e os canais utilizados. Foi igualmente referido que a Marinha desenvolve campanhas específicas para a promoção do recrutamento feminino, e que reforça a sua presença em zonas rurais através de ações presenciais orientadas para o contacto direto com potenciais candidatos. As redes sociais assumem um papel central nesta estratégia, funcionando como veículo privilegiado de alcance e envolvimento emocional com o público jovem. Os conteúdos publicados são cuidadosamente desenhados para transmitir uma imagem moderna, acessível e motivacional da instituição. Um exemplo emblemático desta abordagem é a campanha “Todos os caminhos vão dar à Marinha”, destacada pela sua eficácia na utilização de testemunhos reais de militares e na divulgação das várias vias de progressão interna, contribuindo para a humanização da mensagem e para a construção de confiança junto do público.

Relativamente aos perfis de candidatos, observa-se uma predominância de jovens entre os 18 e os 25 anos, maioritariamente do sexo masculino e com escolaridade até ao ensino secundário. No entanto, foi destacado o aumento significativo de candidaturas femininas e de jovens com formação superior, especialmente entre aqueles que demonstram ambições de progressão na carreira militar. Entre as principais motivações identificadas destacam-se a procura de estabilidade, o espírito de aventura, a valorização da formação técnica e académica e o desejo de integrar uma missão coletiva.

Apesar da consistência da estratégia adotada, foram identificados alguns obstáculos persistentes ao recrutamento, nomeadamente a perceção negativa da carreira militar, frequentemente associada à rigidez hierárquica, ao sacrifício pessoal e à limitada mobilidade

profissional. Acresce ainda a concorrência exercida pelo setor privado, que oferece condições de trabalho mais flexíveis e, por vezes, mais apelativas para os jovens. Neste contexto, foi salientado a importância de desmistificar preconceitos e de continuar a apostar na humanização da comunicação institucional como forma de reconfigurar o imaginário social relativamente às Forças Armadas.

Por fim, foram apresentadas recomendações estratégicas com vista ao reforço da eficácia comunicacional da Marinha nos próximos anos. Entre estas, destacam-se a personalização das mensagens de recrutamento, a integração de influenciadores e embaixadores militares, a aposta em conteúdos imersivos e tecnologicamente avançados, a transparência na apresentação do percurso de carreira e das oportunidades pós-carreira, bem como a monitorização contínua do impacto das campanhas implementadas.

Em síntese, a entrevista evidencia uma abordagem comunicacional estruturada e progressista, orientada para a modernização da imagem institucional e para a aproximação às expectativas da juventude. A aposta na segmentação, na digitalização e na humanização do discurso contribui para posicionar a Marinha como uma entidade dinâmica e alinhada com as exigências do mercado de trabalho e da sociedade contemporânea.

4.4.3. Resultados da entrevista: Força Aérea

A Força Aérea adota uma estratégia de comunicação direta e orientada para a conversão imediata em candidaturas, tendo como público-alvo prioritário os jovens entre os 18 e os 27 anos, bem como os seus influenciadores mais próximos, como familiares e amigos. A mensagem-chave assenta na ideia de que “na Força Aérea é possível ser o que se quiser”, enfatizando a diversidade de especialidades disponíveis e o papel fundamental que cada função desempenha.

No que respeita aos canais utilizados, a comunicação combina meios digitais e físicos, com destaque para as redes sociais como o Instagram, o Facebook o LinkedIn, plataformas de áudio como o Spotify, canais de vídeo como o YouTube, bem como suportes tradicionais como rádio, televisão, jornais digitais e espaços publicitários em transportes públicos. Esta abordagem visa assegurar uma ampla cobertura da mensagem junto de diferentes segmentos populacionais, permitindo adaptar os conteúdos à linguagem e características específicas de cada meio.

Foi sublinhado o impacto crescente das plataformas digitais, não apenas pelo seu alcance, mas também pela possibilidade de monitorização contínua dos resultados. A estratégia digital da Força Aérea baseia-se numa lógica de segmentação de mercado, o que

permite uma comunicação mais ajustada aos diferentes perfis. Esta segmentação estende-se igualmente à adaptação dos conteúdos, que variam consoante o canal utilizado — assumindo, por exemplo, um tom mais informal e emocional no Instagram, e uma linguagem mais institucional e informativa no LinkedIn. Os conteúdos exibidos fisicamente são também regionalizados, com mensagens ajustadas ao contexto territorial onde são apresentados, reforçando a identificação do público com a instituição.

A análise permitiu ainda constatar uma evolução no perfil dos candidatos. Se, no passado, o recrutamento era impulsionado pela adesão espontânea aos valores militares tradicionais, hoje nota-se uma procura mais orientada para a valorização profissional, para a aquisição de competências e para experiências enriquecedoras. Muitos jovens encaram o serviço militar como uma etapa transitória de crescimento pessoal e não como um projeto de carreira a longo prazo. As principais motivações identificadas incluem o desejo de fazer a diferença, o interesse por tecnologia de ponta e o apelo ao sentido de missão.

Apesar dos esforços realizados, existem limitações, nomeadamente ao nível orçamental, que condicionam a execução de campanhas mais ambiciosas e tecnologicamente avançadas. Ainda assim, foi destacada a sensibilidade demonstrada pela estrutura superior da Força Aérea para esta problemática, bem como o reforço progressivo dos meios disponíveis. Neste contexto, a estratégia adotada tem assentado na criatividade, no empenho e no rigor da equipa, como forma de colmatar a escassez de recursos.

No que diz respeito à imagem institucional, foi referido que esta é, em geral, positiva, embora careça de maior uniformização nos diferentes canais de comunicação oficial. A necessidade de reforçar a comunicação interna foi igualmente destacada, como meio de assegurar que a perceção dos próprios militares se encontre alinhada com a narrativa institucional transmitida ao público. Iniciativas como eventos públicos e reportagens junto das esquadras operacionais têm contribuído para melhorar a perceção da carreira militar e aproximar a Força Aérea da sociedade civil.

Entre as campanhas desenvolvidas, destacou-se “Escolhe fazer a diferença”, apontada como particularmente eficaz pelo seu tom emocional e pelo destaque dado aos testemunhos reais de militares. Como recomendações para o futuro, foi salientada a importância de aprofundar o conhecimento dos perfis dos candidatos, reforçar a presença do relato em primeira pessoa nas campanhas, e intensificar os esforços de comunicação interna, de forma a garantir maior coerência e motivação institucional.

Em suma, a entrevista revela uma abordagem comunicacional em evolução, cada vez mais alinhada com os princípios do marketing estratégico. A valorização da autenticidade,

da segmentação, da linguagem emocional e da modernização da imagem institucional posiciona a Força Aérea como uma entidade empenhada em responder às exigências do recrutamento contemporâneo, mesmo num contexto de restrições orçamentais.

4.4.4. Análise integrada das entrevistas com os ramos das Forças Armadas

A análise cruzada das três entrevistas realizadas junto de responsáveis institucionais do Exército, da Marinha e da Força Aérea permitiu delinear um retrato abrangente e consistente das práticas comunicacionais atualmente em vigor nas Forças Armadas Portuguesas no domínio do recrutamento. Através da codificação temática efetuada com o apoio do software NVivo 12, foi possível identificar cinco categorias principais que emergiram de forma recorrente nos discursos dos três ramos: estratégia de comunicação, canais e ferramentas utilizadas, perfil dos candidatos e respetivas motivações, obstáculos ao recrutamento e propostas de melhoria.

Em primeiro lugar, no que respeita à estratégia de comunicação, observa-se uma crescente profissionalização e sofisticação das abordagens adotadas pelos três ramos, todos conscientes da necessidade de adequar a mensagem institucional às expectativas, valores e linguagens próprias da juventude contemporânea. O Exército evidencia uma estrutura organizacional fortemente articulada, com uma rede de pontos de contacto internos e um modelo de atuação alinhado com a Direção de Recursos Humanos. A Marinha distingue-se pela valorização da identidade, da pertença e do desenvolvimento pessoal, promovendo campanhas assentes numa narrativa de missão e sentido coletivo. A Força Aérea, por sua vez, aposta numa comunicação emocional, direta e centrada na valorização das diferentes especialidades, destacando o contributo de cada função para o cumprimento das missões institucionais.

Quanto aos canais e ferramentas de comunicação, verifica-se uma aposta clara nos meios digitais, nomeadamente nas redes sociais, websites institucionais e boletins eletrónicos. A Força Aérea complementa esta presença digital com suportes físicos, como painéis publicitários urbanos, cartazes de grande formato e anúncios em meios de transporte, aplicando uma lógica de segmentação geográfica. A Marinha reforça a eficácia comunicacional através da utilização de testemunhos reais e de narrativas institucionais centradas nos valores e na missão da organização, enquanto o Exército conjuga a presença online com ações presenciais em escolas e feiras, com destaque para iniciativas como o programa “Militar por um dia”. Apesar da crescente digitalização, todos os ramos reconhecem o valor estratégico das ações de proximidade física no processo de

recrutamento.

Relativamente ao perfil dos candidatos e às motivações identificadas, os três ramos reconhecem a existência de diferentes perfis-tipo associados às categorias de praças, sargentos e oficiais, com motivações que, embora distintas, são frequentemente complementares. Entre os fatores motivacionais mais citados encontram-se a estabilidade profissional, o espírito de missão, a possibilidade de progressão na carreira, o acesso a formação certificada e o desenvolvimento pessoal. No caso da Força Aérea, salienta-se uma mudança significativa no perfil dos candidatos, que tendem a encarar a experiência militar como uma etapa temporária de crescimento pessoal, mais do que como uma carreira de vida.

A análise revelou ainda um conjunto de obstáculos transversais ao recrutamento, enfrentados por todos os ramos: a baixa natalidade e o envelhecimento da população; a concorrência do setor civil, que oferece maior flexibilidade e atratividade contratual; e a perceção negativa da carreira militar, muitas vezes associada a rigidez hierárquica, sacrifício pessoal e fraca valorização social. Além disso, as dificuldades em fidelizar os candidatos e em manter a atratividade da carreira ao longo do tempo são preocupações partilhadas. O Exército evidencia uma ligação emocional ainda frágil à marca institucional, a Marinha sublinha a urgência de desmistificar preconceitos e a Força Aérea identifica a limitação orçamental como uma barreira relevante à inovação comunicacional.

Face a este cenário, as entrevistas apontam para um conjunto de recomendações estratégicas convergentes. Entre as propostas referenciadas, encontram-se a necessidade de reforçar a segmentação e personalização das mensagens de recrutamento, investir em campanhas imersivas baseadas em relatos reais e emoções autênticas, melhorar a comunicação interna para assegurar o alinhamento entre a perceção dos militares e a narrativa pública, implementar mecanismos de monitorização e ajustamento contínuo das estratégias, e, por fim, evoluir de uma lógica de marketing operacional para um marketing estratégico, coordenado a nível nacional entre os três ramos.

A partir das entrevistas, torna-se evidente que as Forças Armadas Portuguesas se encontram perante o desafio crítico de atrair talento num contexto demográfico, comunicacional e cultural em profunda transformação. Apesar das limitações estruturais e dos constrangimentos materiais, é notório o esforço comum dos três ramos para modernizar a imagem da carreira militar, reposicionando-a como uma opção profissional relevante, válida e socialmente valorizada.

O marketing militar, conforme resulta destas entrevistas, ultrapassa a sua função tradicional de divulgação, configurando-se como uma ferramenta estratégica de construção

de confiança pública, de envolvimento cívico com a defesa nacional e de reforço da identidade institucional. Para que esta transformação seja efetiva, torna-se imperativo fortalecer a articulação entre os três ramos e o Ministério da Defesa Nacional, promover uma narrativa coerente e investir numa comunicação inovadora, sustentada e dirigida aos públicos emergentes.

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A presente discussão visa articular os resultados obtidos na revisão sistemática da literatura com os dados empíricos recolhidos através das entrevistas semiestruturadas. Esta análise cruzada permite identificar convergências e contrastes entre tendências internacionais e a realidade institucional portuguesa no domínio do marketing de recrutamento militar, comunicação estratégica e gestão da imagem das Forças Armadas.

Os dados revelam uma clara evolução das Forças Armadas como entidades comunicacionais conscientes da sua reputação pública e da necessidade de modernizar os seus discursos. Tal como identificado no primeiro cluster da revisão sistemática, o marketing de recrutamento militar tem vindo a assumir um papel central na estratégia de captação de efetivos, evoluindo de uma função meramente informativa para uma prática simbólica e identitária (Kelsey et al., 2023; Baker, 2023; Berg, 2023). Esta tendência encontra-se verificada nas entrevistas realizadas, nas quais os três ramos revelam um esforço progressivo de adaptação das campanhas às expectativas e cultura da juventude portuguesa, com recurso a abordagens emocionais, mensagens de inclusão e apelos ao desenvolvimento pessoal e profissional.

A valorização do apelo emocional, enquanto eixo estruturante da comunicação, surge de forma recorrente tanto nos artigos que destacam o uso de figuras simbólicas como o do “herói militar” (Kelsey et al., 2023), como nas práticas dos três ramos, que apostam em testemunhos reais, vídeos e campanhas centradas no indivíduo. Neste sentido, a humanização da mensagem militar, amplamente presente na campanha britânica “This is Belonging”, analisada por Baker (2023), encontra paralelo na estratégia da Marinha, que promove o sentido de pertença e missão, bem como na abordagem direta da Força Aérea, que reforça a contribuição individual para o sucesso coletivo.

Do ponto de vista dos canais de comunicação, a revisão sistemática (Ng & Cruickshank, 2022) salienta a importância crescente dos meios digitais e da autenticidade na construção do relacionamento com os públicos-alvo. Esta orientação é plenamente confirmada pelas entrevistas, que revelam uma aposta convergente nos meios digitais, como redes sociais, websites, email marketing e plataformas multimédia, sem descurar os canais tradicionais e as ações de contacto direto, como feiras, visitas escolares e eventos públicos. O Exército conjuga estas abordagens de forma equilibrada, enquanto a Força Aérea aplica critérios de segmentação geográfica para ajustar conteúdos à realidade local, estratégia em

linha com as boas práticas de comunicação adaptativa.

A nível do perfil dos candidatos e suas motivações, os resultados empíricos e teóricos reforçam a existência de uma segmentação interna clara, com diferentes perfis para praças, sargentos e oficiais. Os fatores motivacionais mais citados — estabilidade, desenvolvimento pessoal, certificação, valorização profissional e espírito de missão — coincidem com os encontrados em estudos como os de Kelsey et al. (2023), que sublinham a importância de alinhar a identidade institucional com os valores pessoais dos candidatos. A entrevista com a Força Aérea acrescenta, ao evidenciar que muitos jovens procuram a experiência militar como uma etapa de crescimento, e não necessariamente como um compromisso de longo prazo, um dado que enriquece a compreensão do processo de recrutamento contemporâneo.

A discussão dos obstáculos ao recrutamento revela uma forte convergência entre os dados empíricos e os teóricos, visto que, a revisão da literatura (Dana 2024; Rodriguez et al., 2024) já alertava para os desafios impostos pela concorrência do setor civil, pela rigidez hierárquica e pela percepção pública desatualizada da carreira militar. Estes elementos estão igualmente presentes nas entrevistas, onde são destacados entraves como a baixa natalidade, o envelhecimento da população, a precariedade salarial e a fragilidade do vínculo emocional dos candidatos com as das Forças Armadas. A Marinha chama a atenção para a necessidade de desmistificar preconceitos, o Exército alerta para a escassa fidelização e a Força Aérea sublinha os constrangimentos orçamentais, refletindo assim as especificidades de cada ramo, sem perder de vista os desafios transversais.

No que concerne ao *branding* institucional, o terceiro cluster da revisão sistemática demonstra que as Forças Armadas são cada vez mais geridas como marcas sociais, exigindo coerência, intencionalidade e responsabilidade comunicacional (Rodriguez et al., 2024; Kelsey et al., 2023; Dana 2024). As entrevistas mostram que esta consciência está presente, especialmente na Marinha e na Força Aérea, que adotam linguagens visuais modernas e apostam na valorização da missão como elemento de diferenciação simbólica. Contudo, conforme referido por Dana (2024), o risco de idealização excessiva e de desfasamento entre imagem projetada e realidade interna permanece, podendo afetar a credibilidade institucional se não for mitigado por uma comunicação transparente e autêntica.

Por fim, um ponto crítico levantado em ambas as fontes de dados é a necessidade de transição de um modelo de marketing operacional para um modelo de marketing estratégico e coordenado. Liu (2025) propõe o marketing militar como ferramenta simbólica e parte do contrato social entre o Estado e os cidadãos, e os entrevistados reforçam esta visão ao defenderem uma narrativa nacional comum, que assegure coerência entre os três ramos. Esta

integração estratégica permitiria superar as assimetrias atuais e consolidar a imagem das Forças Armadas como uma entidade moderna, unificada e socialmente relevante.

Em suma, a articulação entre os resultados da revisão sistemática da literatura e os dados empíricos recolhidos revela um elevado grau de convergência, confirmando que as Forças Armadas Portuguesas estão a acompanhar as tendências internacionais de profissionalização da comunicação institucional e de reconfiguração simbólica da carreira militar. A análise evidencia, no entanto, a existência de desafios persistentes, que exigem uma resposta coordenada, sustentada e estrategicamente orientada para garantir a eficácia das políticas de recrutamento no futuro próximo.

CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo analisar de que forma as estratégias de comunicação utilizadas pelas Forças Armadas Portuguesas contribuem para a atratividade da carreira militar junto dos jovens. Este trabalho surgiu da necessidade de compreender os desafios enfrentados pelas instituições militares num contexto de profunda transformação demográfica, social e comunicacional, onde a concorrência do setor civil e a mudança nos valores da juventude colocam novas exigências à forma como o recrutamento é pensado e operacionalizado.

A investigação combinou uma revisão sistemática da literatura com uma análise qualitativa de três entrevistas realizadas com representantes institucionais do Exército, da Marinha e da Força Aérea. Esta abordagem permitiu contrastar as boas práticas internacionais identificadas na literatura com a realidade portuguesa, resultando numa compreensão mais aprofundada e contextualizada sobre a evolução e os desafios da comunicação institucional no contexto do recrutamento militar.

A revisão da literatura revelou três grandes eixos de desenvolvimento do marketing militar contemporâneo: a reconfiguração das campanhas de recrutamento segundo lógicas de mercado e de valor emocional, a utilização da comunicação estratégica como ferramenta de gestão da perceção pública e a consolidação do *branding* militar enquanto instrumento de afirmação simbólica e institucional. A literatura demonstrou que as Forças Armadas em diversos países têm vindo a adotar narrativas mais relacionais e humanas, a apostar na inclusão, na diversidade e na personalização das mensagens, bem como a integrar ferramentas e linguagens do marketing comercial para captar a atenção e o interesse da nova geração de candidatos.

No caso português, as entrevistas revelaram que as Forças Armadas se encontram num estágio de transição entre um modelo tradicional e um modelo mais estratégico de comunicação. Os três ramos demonstram consciência da importância de alinhar a linguagem institucional com os valores e expectativas dos jovens, bem como de apostar numa presença multicanal, que combine suportes digitais e físicos. Estratégias como o uso de redes sociais, testemunhos reais, campanhas emocionalmente apelativas e a presença em eventos públicos evidenciam uma tentativa clara de aproximar a instituição militar do quotidiano dos jovens.

Ao mesmo tempo, os discursos recolhidos apontam para diversos desafios estruturais que condicionam a eficácia destas estratégias. A baixa natalidade, a perceção negativa da

carreira militar, a concorrência do setor privado e as limitações orçamentais são constrangimentos reconhecidos. A dificuldade em fidelizar os efetivos e em manter a atratividade da carreira ao longo do tempo evidencia a necessidade de repensar não apenas a forma como se comunica, mas também aquilo que é comunicado.

Neste sentido, a contribuição central deste trabalho reside em demonstrar que o marketing de recrutamento militar, para além de ser uma ferramenta de captação de candidatos, é também um instrumento de reposicionamento simbólico das Forças Armadas perante a sociedade. A comunicação institucional eficaz tem o potencial de reconstruir a imagem da carreira militar, não apenas enquanto serviço público exigente, mas como oportunidade de desenvolvimento pessoal, formação qualificada e integração numa missão coletiva.

Quanto às limitações desta investigação, os números reduzidos de entrevistas limitam a possibilidade de generalização dos resultados. Além disso, a análise não integrou a perceção dos próprios candidatos ou militares no ativo, o que poderia ter enriquecido a compreensão sobre o impacto efetivo das campanhas de comunicação. Também não foram explorados os resultados quantitativos das campanhas em termos de taxas de conversão ou permanência dos efetivos, o que constituiria uma dimensão relevante para avaliação da eficácia das estratégias adotadas.

Como sugestão para investigações futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que acompanhem os resultados das campanhas ao longo do tempo, bem como a integração da perspetiva dos jovens candidatos e dos militares em diferentes fases da sua carreira. Seria também pertinente explorar o papel da comunicação interna e a forma como esta influencia a coerência entre a imagem projetada e a experiência vivida. Por fim, seria pertinente aprofundar a análise de casos de sucesso internacionais, nomeadamente em forças armadas que tenham conseguido inverter tendências de declínio no recrutamento ou alcançar níveis sustentados de atratividade e retenção de efetivos. O estudo comparado de contextos distintos poderá oferecer perspetivas inovadoras e inspirar a adoção de práticas eficazes e ajustadas à realidade portuguesa.

Em suma, esta dissertação contribui para o debate sobre a modernização do recrutamento militar em Portugal, demonstrando que uma comunicação estratégica, coerente e adaptada aos novos públicos é condição essencial para garantir a sustentabilidade das Forças Armadas e a sua capacidade de cumprir a sua missão. A transição para um paradigma comunicacional centrado no cidadão, alicerçado na transparência e autenticidade, representa um caminho promissor para reaproximar a instituição militar da sociedade que serve.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. (2001). O papel do marketing na gestão da imagem das Forças Armadas. Instituto Universitário Militar.
- Alves, J. C., & Simões, R. (2013). A profissionalização das Forças Armadas: Um olhar sobre o seu pilar humano. *Sociológico*, 5(1), 45–62. <https://doi.org/10.4000/sociologico.338>
- Asch, B. J. (2019). Recruiting a Joint Force. *NCO Journal*. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/NCO-Journal/Archives/2024/February/Joint-Recruiting-Stations/>
- Baker, C. (2023). ‘Can I Be Gay in the Army?’: British Army recruitment advertising to LGBTQ youth in 2017–18 and belonging in the queer military home. *Critical Military Studies*, 9(3), 442-461.
- Berg, E. (2025). From silence to Pride? A feminist visual narrative analysis of the Swedish Armed Forces’ Pride campaigns. *Media, War & Conflict*, 18(1), 103-121.
- Bonin, G., Cassivi, L., Chahwan, N., & Meininger, A. (2023). Culture change can fix the talent shortage in the military. *Boston Consulting Group*. <https://www.bcg.com/publications/2023/cultural-transformation-in-the-military>
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2–7.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (5th ed.). Pearson Education.
- Cobra, M. (1992). *Marketing básico: Uma perspectiva brasileira* (2ª ed.). Atlas.
- Correa-Cabrera, G. (2024). Paradojas del trumpismo, la crisis del fentanilo y la guerra contra los cárteles. *Norteamérica*, 19(1), 6.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2024). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dalgic, T., & Leeuw, M. (1994). *Niche marketing revisited: Concept, applications*

and some European cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39–55.
<https://doi.org/10.1108/03090569410061178>

- Dana, T. (2024). Death dealers: Dynamics of Israel's permanent war economy. *Capital & Class*, 03098168241291350.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798–828.
<https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>
- Eid, M., Geiser, C., & Nussbeck, F. W. (2009). Multitrait-multimethod analysis in psychotherapy research: New methodological approaches. *Psychotherapy Research*, 19(4–5), 387–396. <https://doi.org/10.1080/10503300802621198>
- Elliott, J. H., Turner, T., Clavisi, O., Thomas, J., Higgins, J. P. T., Mavergames, C., & Gruen, R. L. (2017). Living systematic reviews: An emerging opportunity to narrow the evidence–practice gap. *PLoS Medicine*, 11(2), e1001603.
<https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1001603>
- Freitas, V. B. (2009). A evolução do marketing e os conceitos de marketing social. *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 234–245.
- Garcia, L. J., Botura Junior, G., & Silva, J. C. R. P. (2023). Inovação e estratégia de marketing: Uma revisão sistemática. *International Journal of Innovation - IJI*, 11(3), e23150.
- Hedling, E., Edenborg, E., & Strand, S. (2022). Embodying military muscles and a remasculinized west: Influencer marketing, fantasy, and “the face of NATO”. *Global Studies Quarterly*, 2(1), ksac010.
- Ishai, O. B. (2023). The “Outing” of Lethality: Using “Lethality” to Legitimize Military Violence in Israel. *Democracy and Security*, 19(2), 211-229.
- Kandoth, S., & Shekhar, S. K. (2022). Recruitment marketing – a bibliometric analysis. *International Journal of Professional Business Review*, 7(2), e0431.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.431>

- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2011). Two hearts in three-quarter time: How to waltz the social media/viral marketing dance. *Business Horizons*, 54(3), 253–263. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.006>
- Kelsey, D., Yannopoulou, N., Whittle, A., Heath, T., Golossenko, A., & Soares, A. M. (2023). The (army) hero with a thousand faces: A discourse-mythological approach to theorising archetypal blending in contemporary advertising. *Marketing Theory*, 23(1), 141-162.
- Kotler, P. (2004). *Marketing management* (11^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla marketing: Secrets for making big profits from your small business*. Houghton Mifflin.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Dom Quixote.
- Liu, Q. (2023). Transformation of reverse marketing model for electrical appliances based on Markov chain optimization with information technology support. *Frontiers in Energy Research*, 11, 1249014.
- Loureiro, M. (2018). *O marketing como força de recrutamento das Forças Armadas: A disruptividade da carreira a contrato*. Instituto Português de Administração de Marketing.
- Malmström, J., & Berndtsson, J. (2025). Constructing “Society’s Soldiers”: Identity Work, (Total) Defence Willingness and the Swedish Home Guard. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.31374/sjms.290>

- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Moura, M. P. (2019). Employer branding digital na atração de talento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 5(2), 67–82.
- Neilson, L. C. (2022). Accessing primary sources for marketing and advertising history research from family history websites. *Journal of Historical Research in Marketing*, 14(2), 281-291.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R. A., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Neville, R. D., Lakes, K. D., Hopkins, W. G., Tarantino, G., Draper, C. E., Beck, R., & Madigan, S. (2022). Global changes in child and adolescent physical activity during the COVID-19 pandemic: a systematic review and meta-analysis. *JAMA pediatrics*, 176(9), 886-894.
- Ng, L. H. X., Cruickshank, I. J., & Carley, K. M. (2022). Cross-platform information spread during the January 6th capitol riots. *Social Network Analysis and Mining*, 12(1), 133.
- Orvis, B. R., Markel, M. W., & Engberg, J. (2021). *Improving the Department of the Army's Marketing for Recruitment, Hiring, and Retention of Civilians in Critical Occupations* (RAND Research Report No. RRA1337-1). RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1337-1.html
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pires, A. (1995). *Fundamentos do Marketing*. McGraw-Hill.

- Polonsky, M. J. (1994). An introduction to green marketing. *Electronic Green Journal*, 1(2). <https://doi.org/10.5070/G31210177>
- Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28(2), 116–123. <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>
- Rodriguez, B., Reinoso-Carvalho, F., Motoki, K., & Velasco, C. (2024). Post-conflict marketing: the role of former conflict stakeholder on post-conflict product/service valuation across countries. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(4), 555-577.
- Santos, L. A. B. (2018). Militares RV/RC: Características e percepções. Ministério da Defesa Nacional. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/43272/1/Ana_Santos.pdf
- Santos, L. A. B., Damásio, J. M., & Sousa, R. M. (2012). Comunicação e recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. *Revista Militar*, 2500, 31–46.
- Santos, L. A. B., Morgado, R. C., Ranhola, N. M. B., Pereira, C. F. H., Serra, P. J. A., Pereira, A. F. C., & Silva, R. M. P. (2019). Os desafios do recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas. Instituto Universitário Militar.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Schneider, B. (2021). AI in recruitment: The future of talent acquisition. *Journal of Digital Business*, 5(3), 112–130.
- Silva, M. (2013). A reputação na organização militar. *Revista Militar*, 2535, 261–284. <https://www.revistamilitar.pt/artigopdf/814>
- Simons, G., Manoilo, A. V., & Goncharenko, A. R. (2024). Projecting ‘Hybrid Warfare’: Western Discursive Representation of Chinese Foreign Policy. *Vestnik RUDN. International Relations*, 24(3), 345-357.
- Sintani, L., Ridwan, R., Kadeni, K., Savitri, S., & Ahsan, M. (2023). Understanding marketing strategy and value creation in the era of business competition. *International Journal of Business, Economics & Management*, 6(1), 69–77.

<https://doi.org/10.21744/ijbem.v6n1.2087>

- Thayer, R. (2023, June 15). Fewer women are choosing the Army as the service fights to find recruits. *Stars and Stripes*. <https://www.stripes.com/theaters/us/2023-06-15/army-soldiers-recruiting-women-10451347.html>
- Toaldo, A. M. M., & Luce, F. B. (2006). Estratégia de marketing: Contribuições para a teoria em marketing. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 25–37.
- Vale, A. (2009). Motivações de ingresso dos militares do Exército em RC/RV. *Academia Militar*. <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/903c9b6e-090a-4905-8eb0-f8f4385c1cc3/download>
- Vieira, J. C., & Valdisser, C. R. (2018). A importância do marketing e dos canais de comunicação no varejo: Um estudo na Eletrosom S/A. **Revista de Gestão e Tecnologia**, 7(17), 199–218.

APÊNDICE A – GUIÃO DE ENTREVISTA

Consentimento Informado

Eu, _____, aceito de minha livre vontade, participar nesta investigação intitulada de “Estratégias de Marketing: recrutamento nas Forças Armadas Portuguesas”, levada a cabo pelo Aspirante de Administração Militar João Pedro Nunes De Oliveira, em conformidade com o que me foi previamente explicado pelo mesmo.

Compreendi a explicação e os objetivos desta investigação na sua íntegra, em particular, que a recolha dos dados solicitados é única e exclusivamente para fins científicos e que todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial. Foi-me também dada a oportunidade de colocar as questões que julgasse necessárias referente à mesma.

Estou ciente de que os resultados desta investigação possam ser utilizados para efeitos de publicação. Dou, desta forma, o meu consentimento para que todos os dados processados possam ser disponibilizados em fonte aberta. Sendo que, a minha identidade não será publicada, sem autorização prévia, e o anonimato será assegurado durante todo o processo de investigação.

Após a minha assinatura, irei receber uma cópia deste consentimento devidamente assinado por ambas as partes e não poderei revogar o mesmo.

GUIÃO

Nome:

Cargo/função:

Local de Trabalho:

Data:

Este guião de entrevista tem como finalidade identificar as boas práticas, os desafios enfrentados e oportunidades de melhoria na forma como cada ramo das Forças Armadas Portuguesas gere o seu recrutamento e comunica com o público-alvo.

As suas respostas são fundamentais para, através do seu testemunho, obter uma visão prática e atual sobre as estratégias de marketing em vigor, quais os canais de comunicação

utilizados, as percepções sobre o perfil dos candidatos e quais as dificuldades sentidas no contexto do recrutamento.

Sempre que considere pertinente, poderá complementar as suas respostas com exemplos concretos, de modo a enriquecer a análise do estudo.

1. Como caracteriza a estratégia de comunicação utilizada pelo seu ramo no processo de recrutamento militar?

R:

2. De que forma os canais atualmente utilizados contribuem para chegar eficazmente ao público-alvo?

R:

3. Qual tem sido o contributo das redes sociais e das plataformas online na estratégia de recrutamento, e que impacto têm tido nos resultados obtidos?

R:

4. Que perfil de candidato é mais frequente no seu ramo e como é que esse perfil tem evoluído nos últimos anos?

R:

5. Que motivações identifica com mais regularidade nos jovens que se candidatam, e de que forma essas motivações influenciam a vossa abordagem de recrutamento?

R:

6. O seu ramo ajusta a forma de comunicar consoante os diferentes públicos (como homens e mulheres, zonas urbanas e rurais, diferentes níveis de escolaridade)? Como é feita essa adaptação?

R:

7. Quais são os principais obstáculos que o seu ramo enfrenta atualmente no recrutamento de novos militares?

R:

8. Considera que a imagem e os valores da instituição estão a ser comunicados de forma clara e coerente ao público?

R:

9. Na sua opinião, de que forma a perceção pública da carreira militar tem influenciado o interesse dos candidatos?

R:

10. Pode partilhar algum exemplo de uma campanha ou iniciativa que tenha considerado particularmente eficaz na atração de candidatos?

R:

11. Na sua opinião, que melhorias são necessárias para tornar as ações de marketing e comunicação mais eficazes nos próximos anos?

R: