

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2019/2020



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA O RECRUTAMENTO DO
PÚBLICO-ALVO FEMININO**

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

**Sílvia Esmeralda Joanaz D'Assunção Dias
MAJOR, ENGENHARIA**



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

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA O
PÚBLICO-ALVO FEMININO**

MAJOR, ENGENHARIA Sílvia Esmeralda Joanaz D'Assunção Dias

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2019/2020

Pedrouços 2020



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

**AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA O
PÚBLICO-ALVO FEMININO**

MAJOR, ENGENHARIA Sílvia Esmeralda Joanaz D'Assunção Dias

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2019/2020

Orientador: Tenente-Coronel, ADMAER Pedro Dinis Capinha Maio

Pedrouços 2020



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sílvia Esmeralda Joanaz D'Assunção Dias**, declaro por minha honra que o documento intitulado **As Estratégias de Comunicação para o Recrutamento do Público-Alvo Feminino** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2019/2020** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

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

Pedrouços, **08 de maio de 2020**

Sílvia Esmeralda Joanaz D'Assunção Dias



Agradecimentos

Ao meu orientador, Tenente-Coronel Pedro Dinis Capinha Maio, expresso o meu reconhecimento pelo apoio, empatia demonstradas desde o início, dedicação e excelentes conselhos, que contribuíram sobremaneira para a realização desta investigação.

Às entidades entrevistadas, pela sua disponibilidade, conhecimento e experiência, cujos contributos foram fundamentais para a clarificação e concretização do estudo.

Ao Coronel Vítor Fernando dos Santos Borlinhas pela disponibilidade total na partilha de informação sobre o assunto em análise, tornando-se uma mais-valia para a consecução da investigação.

Uma última palavra, à minha família e amigos pela compreensão e apoio, que contribuíram de forma decisiva para esta etapa da minha vida.



Índice

1. Introdução..	1
2. Enquadramento teórico e conceptual	4
2.1. Revisão da literatura	4
2.1.1. Comunicação integrada	5
2.1.2. Comunicação institucional	6
2.1.3. Comunicação interna	6
2.1.4. Comunicação externa	7
2.1.5. Recrutamento e público-alvo	8
2.2. Modelo de análise	11
3. Metodologia e método	13
3.1. Metodologia	13
3.2. Método	13
3.2.1. Participantes e procedimentos	13
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	14
3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados	14
4. Recrutamento do público-alvo feminino	15
4.1. Público-alvo feminino	15
4.2. Comunicação nas Forças Armadas	23
4.2.1. Estratégias de comunicação para o recrutamento	24
4.2.2. Comunicação integrada	26
4.2.3. Comunicação institucional	26
4.2.4. Comunicação interna	27
4.2.5. Comunicação externa	28
4.3. Síntese conclusiva	31
5. Conclusões	34
Referências bibliográficas	38



Índice de Apêndices

Apêndice A - Medidas: Plano de Ação para a Profissionalização e Plano Sectorial da DN para a Igualdade 2019-2021.....	Apd A-1
Apêndice B - Modelo de análise	Apd B-1
Apêndice C - Entidades entrevistadas	Apd C-1
Apêndice D - Guião das entrevistas	Apd D-1
Apêndice E - Entrevistas	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada	5
Figura 2 – Modelo de análise	12
Figura 3 – Caraterísticas mais valorizadas de trabalho	23

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Predisposição para ingresso nas FFAA	11
Gráfico 2 – Situação ocupacional	16
Gráfico 3 – Níveis de escolaridade.....	16
Gráfico 4 – Níveis de escolaridade pretendidos	17
Gráfico 5 – Prática desportiva regular	17
Gráfico 6 – Fonte de informação dos participantes	18
Gráfico 7 – Média da valorização institucional das FFAA	19
Gráfico 8 – Perceção média das caraterísticas de um emprego nas FFAA	19
Gráfico 9 – Predisposição para ingresso nas FFAA (evolução %)..	20
Gráfico 10 – Predisposição para ingresso no RV/RC (nível de escolaridade)	21
Gráfico 11 – Predisposição para ingresso no RV/RC (nível de escolaridade pretendido)..	21

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de análise	Apd B-1
Quadro 2 – Entidades entrevistadas.....	Apd C-1
Quadro 3 – Guião das entrevistas	Apd D-1
Quadro 4 – Entrevistas efetuadas	Apd E-1



Índice de Tabelas

Tabela 1 – Predisposição para ingressar (RV/RC) (%).....	20
Tabela 2 – Motivos: intenção de ingressar nas FFAA (%).....	22
Tabela 3 – Motivos: intenção de não ingressar nas FFAA (RV/RC) (%).....	22
Tabela 4 – Entidades intervenientes	25



Resumo

As Forças Armadas deparam-se com dificuldades no processo de recrutamento, sendo vital ampliar a base de recrutamento ao público-alvo feminino, que atualmente apenas constitui 12% do efetivo. Para além do contexto demográfico nacional apresentar uma paridade entre sexos (53% mulheres e 47% homens), as diferentes capacidades e potencialidades entre mulheres e homens contribuem para a inovação e desenvolvimento. Perante este panorama, torna-se imprescindível para as Forças Armadas atrair e recrutar mais jovens do sexo feminino, recorrendo a Estratégias de Comunicação direcionadas para este público-alvo.

Em termos metodológicos foi seguido um raciocínio indutivo e uma estratégia de investigação mista, sustentada numa análise documental e não documental, com recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas a diversas entidades da Defesa Nacional, com responsabilidades no Recrutamento e na Comunicação e Relações Públicas.

De acordo com as características sociodemográficas e o posicionamento face às Forças Armadas do público-alvo feminino, é importante alinhar os conceitos estruturantes da comunicação integrada (institucional, interna e externa) para comunicar de acordo com as expectativas pessoais e profissionais deste público.

Realça-se a importância de existir uma estratégia de comunicação integrada, adequada ao público-alvo feminino e estudos específicos sobre o mesmo, a fim de aumentar a atratividade do serviço militar.

Palavras-chave:

Estratégia de Comunicação, Recrutamento e Público-Alvo Feminino



Abstract

The Armed Forces are facing difficulties in the recruitment process, reason why it is vital to expand the recruitment to the female target audience, which currently represents only 12% of the staff. Having a gender parity (53% women and 47% men) in the context of national demographics, the different capabilities of women and men, represent an added value, contributing to innovation and development. Taking this scenario into consideration, it is essential to the Armed Forces to attract and recruit more young women, using adequate Communication Strategies aiming this target audience.

Inductive reasoning has been used, and a mixed investigation strategy were followed, based on documentary and non-documentary analysis, with data collection through semi-structured interviews from various entities, with responsibilities in National Defence's Recruitment, and Communication and Public Relations.

According to the sociodemographic characteristics and the positioning towards the Armed Forces of the female target audience, it is important to align the structural concepts of integrated communication (institutional, internal and external) to communicate according to the personal and professional expectations.

It is highlighted the importance of having an integrated communication strategy, suitable for the female target audience and specific studies on it, in order to increase attractiveness of the military service.

Keywords

Communication Strategies, Recruitment and Female target audience



1. Introdução

O Plano de Ação para a Profissionalização (PAP) (2019a), publicado em abril de 2019, pela Defesa Nacional (DN), promove a consolidação da profissionalização através da valorização do exercício de funções nessa área e o reconhecimento da sua especificidade. Para tal, aponta áreas de intervenção, entre as quais a ampliação da base de recrutamento e o aumento do número de efetivos nas Forças Armadas (FFAA). A DN, através do seu Plano Sectorial para a Igualdade 2019-2021 (2019b), reconhece que a diversidade de perspetivas resultantes das diferentes capacidades, potencialidades e experiências de mulheres e homens, constitui-se como chave para a inovação. Presentemente, constata-se que 12% de militares das FFAA são do sexo feminino e a dificuldade em atrair e recrutar as jovens diminui o potencial de recrutamento das FFAA (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2019b) (Apêndice A).

Confirma-se pelas estatísticas do recrutamento coligidas na Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), que o quantitativo de recrutas admitido está aquém do efetivo autorizado e a taxa de desistências tem-se revelado elevada, originando dificuldades em garantir as necessidades de recursos humanos (RH), conforme refletido na Reforma “Defesa 2020” aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º26/2013, de 11 de abril (2013).

A igualdade entre homens e mulheres não só é um imperativo constitucional, como deve ser assumido como um desígnio da sociedade portuguesa. Num contexto demográfico nacional que apresenta uma distribuição entre sexos próxima da paridade – 53% mulheres e 47% homens -, impõem-se a promoção de orientações e ações políticas que prossigam o esforço de concretização da igualdade de oportunidades, tendo em vista a participação plena e inclusiva de mulheres e homens em todas as dimensões da vida social. A Defesa Nacional não é exceção. [...] Tratando-se de uma orientação de futuro, assume-se como objetivo estratégico [...] um acréscimo do recrutamento de mulheres para as Forças Armadas portuguesas, a par da melhoria dos níveis de retenção, que originará uma redução das desigualdades nos quantitativos existentes e uma participação mais representativa da sociedade portuguesa na Defesa Nacional. (MDN, 2019b)

O PAP do Serviço Militar (SM) identifica caminhos para ultrapassar as dificuldades de atratividade, retenção e qualificação (MDN, 2019a), fazendo uma abordagem assente em



três eixos estratégicos, *Recrutar*, *Reter* e *Reinsserir*. O primeiro eixo, *Recrutar*, aponta as “dificuldades em atrair e recrutar jovens do sexo feminino [...] facto que diminui o potencial de recrutamento das FFAA”, referindo que o carácter predominantemente informal das fontes de informação sobre as FFAA releva uma menor eficácia da comunicação institucional (CInst) (MDN, 2019a, p. 8).

Poder-se-á inferir que existe uma dificuldade no processo de recrutamento do público-alvo feminino (PAF), tornando-se imprescindível investigar que estratégias de comunicação (EC) serão mais adequadas para que as FFAA consigam atrair mais jovens femininas. Assim, o objeto da investigação compreende o emprego de EC no contexto do recrutamento feminino, com a seguinte delimitação: temporal, debruçando-se sobre o ano 2019; espacial, incidindo sobre a DGRDN e as FFAA; de conteúdo, considerando as EC dirigidas ao PAF, pertencente à Geração Z, na modalidade de recrutamento no regime de voluntariado e de contrato (RV/RC) (Santos & Lima, 2019, p. 42).

A investigação tem como Objetivo Geral (**OG**): Propor elementos que deverão enformar as EC, direcionadas para o recrutamento do PAF, visando potenciar a atratividade das FFAA. Decorrente do OG, definiram-se dois Objetivos Específicos (OE):

OE1: Analisar o PAF recrutável, a fim de identificar as suas principais características.

OE2: Avaliar em que medida as EC atualmente em vigor nas FFAA estão direcionadas para o recrutamento do PAF.

Definiu-se como Questão Central (**QC**): Que aspetos deverão enformar as EC, direcionadas para o recrutamento do PAF?, sustentada pelas seguintes Questões Derivadas (QD):

QD1: Quais as características do PAF recrutável?

QD2: Em que medida as EC atualmente em vigor nas FFAA estão direcionadas para o recrutamento do PAF?

O trabalho de investigação adotou o formato de artigo científico, compreendendo cinco capítulos (Santos & Lima, 2019, p. 152). O primeiro, *Introdução*, reflete o enquadramento do tema, justificação da investigação, problema e objeto de estudo e respetiva delimitação, objetivos e questões da investigação e a descrição da estrutura. O segundo, *Enquadramento teórico e conceptual*, compreende a revisão da literatura, conceitos estruturantes e o modelo de análise. O terceiro, *Metodologia e método*, expõe o percurso, estratégia da investigação, e desenho de pesquisa; relativamente ao método, explana-se os procedimentos, instrumentos de recolha de dados e técnicas de tratamento dos dados. O quarto, *O recrutamento do PAF*,



refere-se ao estudo dos objetivos específicos, mediante a análise dos dados e respostas às QD e QC. No último, *Conclusões*, sintetiza-se os resultados da análise efetuada, contributos para o conhecimento, limitações e proposta de estudos futuros.



2. Enquadramento teórico e conceptual

2.1. Revisão da literatura

A comunicação é a pedra basilar para desenvolver relacionamentos com significado (Lock, Wonneberger, Verhoeven, & Hellsten, 2020), caracterizando-se por ser bidirecional, (emissor e recetor), devendo o recetor ser capaz de descodificar a mensagem e de a interpretar (Sebastião, 2015). Num mercado competitivo, “a comunicação é constantemente impactada pelas mudanças sociais, culturais, económicas e tecnológicas” (Scheid, Machado, & Pésigo, 2019, p. 4), sendo fundamental as organizações atualizarem e redefinirem a comunicação de acordo com novos paradigmas, designadamente as redes sociais (RS), influência virtual nas relações, reconhecimento da diversidade e acessibilidade.

Richards (2020) enuncia, porém, alguns obstáculos na comunicação, designadamente não compreender o público-alvo, usar o canal de comunicação errado e não confirmar a receção clara das mensagens. Antes de comunicar, é essencial conhecer a perceção/opinião do público e avaliar dissonâncias relativas às intenções da organização, para posteriormente identificar as ferramentas e mensagens mitigadoras.

Para garantir o sucesso na comunicação, as organizações adotam EC, ferramenta que define como as organizações usam a comunicação, (Zerfass, Verčič, Nothhaft, & Werder, 2018), focando-se na missão, valores e visão e na forma como estabelecem as relações entre a organização e os públicos (Sebastião, 2015), garantindo a adequada difusão da informação, interna e externamente, de forma consistente e contínua (Frost, 2020).

Ao contrário do passado, em que se cingia às tradicionais Relações Públicas (RP), esta área é atualmente percecionada como integrativa e holística (Salah, 2019), complexa e integrando uma maior variedade de disciplinas, incluindo a teoria organizacional e teoria social (Heide, Platen, Simonsson, & Falkheimer, 2018; Werder, Nothhaft, Verčič, & Zerfass, 2018).

A comunicação eficaz requer planeamento e coordenação, para conseguir levar a mensagem pretendida aos diferentes públicos (Root, 2020). As organizações devem investir em RH especializados na comunicação, de modo a definir as melhores EC para fazer face a um mundo global e mediatizado, portador de desafios e oportunidades para os profissionais de comunicação (IC Kollektiv, 2017, pp. 19-42).

Segundo Marchiori (2009), a globalização e a realidade do mundo são conceitos que deverão ser refletidos na EC, que avaliada continuamente permite adaptar-se às mudanças. A implementação de um processo de gestão da comunicação é primordial para assegurar a

eficácia e eficiência da organização, facilitando “a interatividade, a compreensão mútua e potencialização de forma contínua, procurando dinâmicas e sinergias capazes de incutir um clima organizacional em harmonia constante com a visão estratégica da própria organização” (Gonçalves & Athaydes, 2017, p. 260).

2.1.1. Comunicação integrada

Mediante a falta de controlo e rutura na linearidade nos processos informativos/comunicativos, as organizações procuram soluções para se aproximarem e estabelecerem vínculos com os diferentes públicos (Scheid et al., 2019). Para que o significado da informação não se perca, em função das diversas formas de comunicar, é essencial que as organizações considerem o conceito de comunicação integrada (CInt) (Siteware, 2019).

Num mundo, em que as RS e os *smartphones* revolucionaram a natureza da comunicação, tornando pouco claras as linhas entre a comunicação interna (CI) e a comunicação externa (CE), é fundamental garantir o alinhamento das mensagens, aconselhando à conceção de uma estratégia integrada (IC Kollektiv, 2017, pp. 143-160). Surge, assim o conceito de comunicação organizacional integrada, que considera todo o processo comunicacional, consoante o público-alvo interno (PAI) ou externo (PAE), divulgando os valores organizacionais, diretrizes de conduta, objetivos comunicacionais e estratégias de CInt (Siteware, 2019). Para Kunsch (2006), é uma atividade contínua e estratégica, integrando três tipos de comunicação (Figura 1): CInst, CI e comunicação mercadológica (ou CE).



Figura 1 – Comunicação organizacional integrada
Fonte: Kunsch (2006, p. 187).



2.1.2. Comunicação institucional

A CInst visa promover uma imagem precisa da organização e comunicar uma mensagem consistente, mantendo a credibilidade e reputação (*North Atlantic Treaty Organization* [NATO], 2007, pp. 3A-4). Preocupa-se com construção de um símbolo global, baseando-se nas reações objetivas e emocionais que o público tem sobre a organização (Iacob, 2015). É responsável pela construção da identidade/cultura e da imagem da organização junto de todos os públicos de interesse, internos e externos. Contudo, se uma organização tem a capacidade de criar uma imagem favorável de si mesma, não consegue, no entanto, ter o controlo sobre a imagem recebida (Iacob, 2015). A imagem institucional desempenha um papel influenciador no processo de tomada de decisão do candidato, correspondendo às crenças “subjetivas” do mesmo. Deverá atrair candidatos e aproximar colaboradores, que deverão sentir orgulho em pertencer à organização, elevando assim a reputação da organização (Dudenhause, Röttger, & Czeppel, 2020).

As organizações deverão concentrar-se na construção de uma imagem positiva, tornando-se empregadores de escolha (NATO, 2007, pp. 4A-10), o que implica o comprometimento de longo prazo dos colaboradores, refletido nos valores, metas e incentivos de confiança da organização, acompanhado por elevados níveis de comprometimento e respostas de baixas rotatividade dos colaboradores (Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005).

2.1.3. Comunicação interna

Para Lorette (2020), a CI refere-se à comunicação no interior da organização e será eficaz se as pessoas certas receberem a mensagem no momento certo. Desenvolvendo uma rede que divulgue informação importante, com precisão e eficiência (Root, 2020). Silva (2012, p. 13), acrescenta que “para se construir uma imagem institucional sólida, fica evidente a importância do público interno, que implica confiabilidade à organização, gera fidelização e visibilidade à sua marca”, sendo fundamental que as organizações comuniquem efetivamente com os seus colaboradores. Para Men (2014) e Verci, Verci e Sriramesh (2012), a adoção de uma comunicação, caracterizada pela ênfase na confiança, credibilidade, abertura, relacionamentos, reciprocidade, adequação de informações e tolerância para a negociação, origina colaboradores empenhados e envolvidos com o seu local de trabalho.

As pesquisas de IC Kollektiv (2018, pp. 94-105) confirmam e destacam a CI como uma ferramenta fundamental para implementar com êxito as mudanças organizacionais, focando-



se no comprometimento do PAI, constituindo-se numa vantagem competitiva, devendo ser prioritária nas organizações.

Para IC Kollektiv (2017, pp. 181-204), as regras da CI evoluíram da transmissão de informação para a parceria com os colaboradores e construção da marca, a partir do interior da organização. A CI ajudará os colaboradores a entenderem não só as suas responsabilidades como também a visão, missão e objetivos gerais da organização a que pertencem. Uma forte crença e aceitação dos objetivos organizacionais é relevante para o comprometimento e consequentemente para a comunicação informal do PAI para o exterior (NATO, 2007, pp. 3F-22). Os colaboradores são cada vez mais percecionados como potenciais “embaixadores da organização”, agindo como “advogados” e dando “a cara e a voz” pela organização a que pertencem (Ewing, Men, & O’Neil, 2019). Incentivando os colaboradores a envolverem-se na divulgação, recomendando a organização, a CI converte-se num facilitador da CE, o que deverá ser refletido nas EC (IC Kollektiv, 2018, pp. 2-6).

As pessoas têm mais credibilidade do que as mensagens organizacionais e o PAE pretende ouvir os colaboradores a contar histórias verdadeiras; por isso apostar no PAI trará poder e alcance na difusão da imagem institucional (Martin et al., 2005).

2.1.4. Comunicação externa

A CE foca-se no público fora da organização e traduz-se no *marketing* da organização, contribuindo significativamente para se projetar e ter um efeito específico nas atitudes e comportamentos do PAE (Bekele, 2017).

Segundo NATO (2007, pp. 3A-1), o *marketing* de recrutamento desempenha um papel importantíssimo no recrutamento. O objetivo é levar o PAE a candidatar-se, sendo considerado o estágio inicial da aquisição de talentos (Talentlyft, 2020a). As mensagens deverão disponibilizar informações precisas sobre os requisitos de ingresso e trabalho, atraindo candidatas devidamente qualificadas. Há também a considerar o impacto que as informações iniciais terão para o estabelecimento de expectativas apropriadas, que serão refletidas no comprometimento com a instituição (NATO, 2007, pp. 3A-6 e 7). Segundo Rijo (2018, p. 131), “os conteúdos devem ser verdadeiros, informativos, cativantes, interessantes e atualizados em reforço da imagem institucional”, devendo ser escolhidos criteriosamente, “por pessoal com sensibilidade e detentor de competências neste domínio” (2018, p. 129) e adequados aos públicos.

Os canais e os meios de comunicação (CMC) diferem na sua capacidade de comunicar, portanto deverão ser selecionados conforme o tipo de informação, efeito e PAE que se



pretende alcançar, devendo o estilo de divulgação subordinar-se às características desse público (NATO, 2007, pp. 3A-7; Root, 2020). Rijo (2018, p. 129) salienta a “propensão atual das gerações a que pertencem os candidatos, em especial a Geração Z, para a visualização de vídeos e imagens”. Se a evolução digital trouxe desafios aos profissionais da comunicação, também lhes trouxe benefícios porquanto poderão criar uma comunicação mais direcionada e objetiva, produzindo soluções mais significativas, alinhadas com as características e preferências do PAE (IC Kollektiv, 2017, pp. 69-94).

Com este novo paradigma digital, surge o conceito de recrutamento social, que se traduz nas diferentes formas de usar as RS e páginas oficiais para procurar proativamente potenciais candidatos, criar um relacionamento e incentivá-los a candidatarem-se (Talentlyft, 2020b).

2.1.5. Recrutamento e público-alvo

O recrutamento militar compreende as modalidades de recrutamento normal, recrutamento especial e recrutamento excecional. A investigação incide no recrutamento normal, nos termos dos art.º 14.º a 17.º da Lei n.º174/99, de 21 de setembro (1999).

Ao abrigo do Capítulo III da Lei n.º174/99, de 21 de setembro estão definidos os regimes de RV/RC, sendo o primeiro uma modalidade de serviço efetivo com duração de 12 meses (inclui a instrução militar), sendo que após este período o militar poderá requerer a sua permanência no serviço efetivo, em RC. O RC é uma modalidade de serviço efetivo com duração de dois a seis anos, compreendendo a incorporação, instrução militar e o período nas fileiras e que é celebrado na sequência do alistamento. Entrando em vigor na data da incorporação, o contrato poderá ser renovado mediante duas condições: vaga nas FFAA e condições pré-definidas satisfeitas (1999, p. 6544/5).

Saks (2005 cit. por (NATO, 2007, pp. 4A-3)) enfatiza a importância estratégica da função recrutamento, definindo que o recrutamento envolve ações e atividades realizadas por uma organização, visando identificar e atrair indivíduos que tenham capacidade para ajudar a organização a concretizar os seus objetivos estratégicos. Para Martin et al. (2005), a área de RH está cada vez relacionada com a área da CInst, dada a importância da marca corporativa e global (imagem institucional) junto dos diversos públicos.

Segundo FinancesOnline (2020), os avanços tecnológicos forçaram o ambiente de trabalho a evoluir; desde mudanças nas expectativas de recrutamento até contratações por inteligência artificial (IA), as tendências de recrutamento disruptivas continuam a surgir. Os recrutadores usam cada vez mais as RS, páginas oficiais e plataformas de recrutamento



online, sem contudo invalidar a eficácia dos métodos tradicionais. Na verdade, encontrar o equilíbrio certo entre os canais digital e tradicional é essencial para o sucesso do recrutamento. Destaca-se algumas das principais estratégias de recrutamento de 2019: marca do empregador; automação de RH; análise de dados, plataformas de *marketing* de recrutamento; tecnologia de IA; recrutamento social; e papel proactivo do recrutador.

Uma forma de resolver o problema de baixos níveis de recrutamento é atingir um maior número de candidatas, por via da segmentação da população, considerando públicos-alvo que normalmente não são considerados e incluir estratégias a eles direcionadas. Implementando práticas inovadoras para atrair um maior potencial de candidatas (NATO, 2007, pp. 3A-5), e as organizações disponibilizarem mais recursos para campanhas de recrutamento, incluindo pesquisas na caracterização do público-alvo (NATO, 2007, pp. 3A-8).

– Público-alvo

“Cada público é tratado como um alvo específico, o público-alvo, com necessidades comunicacionais identificáveis, [designadamente] características sociodemográficas, geografia, psicografia (atitudes, opiniões, crenças)”, entre outras (Sebastião, 2015, p. 93). A investigação incide sobre o PAF foco do recrutamento, durante a próxima década, a Geração Z, ou *centenials*.

Esta geração compreende as pessoas nascidas entre meados dos anos 90 até meados de 2010 (Porto, 2017), e sendo menos preocupada com as relações interpessoais, é no entanto a que mais voz dá às causas sociais na internet (Iberdrola, 2020). McCrindle (2019) define a Geração Z como a futura massa empregável, que valoriza: equilíbrio entre vida pessoal e a profissão, foco da equipa, valorização profissional, flexibilidade, comprometimento, criatividade, inovação e ambiente de trabalho global. É uma geração versátil, que valora a aprendizagem e a acumulação de conhecimento, o que se traduzirá ao longo da sua vida numa carreira multidisciplinar (McCrindle, 2019).

Segundo McCrindle (2019), as cinco características principais da Geração Z são: digital, global, social, móvel e visual. Digital, porque integra a tecnologia perfeitamente nas suas vidas, desde a mais tenra idade; verdadeiramente Global, através da tecnologia, da globalização e dos nossos tempos culturalmente diversos; Social, mais do que qualquer outra geração, porque os jovens de hoje estão amplamente conectados e são moldados por tendências e amigos, em virtude das RS. É visual, preferindo assistir a um vídeo sobre algo, do que ler um artigo.



Um estudo apresentado pela Atrevia (2017) indica que os jovens portugueses da Geração Z representam aproximadamente 2,57 milhões da população. As principais características desta geração são: *brand lovers*, inconformados, empreendedores, comprometidos e digitais, consideram o investimento na educação como principal prioridade para garantir o desenvolvimento do país (49,7%), pretendendo uma educação mais digital e adaptada aos requisitos do mercado. O estudo revela que a maioria (68,2%) prioriza a conciliação do trabalho com a vida pessoal, seguida do bom ambiente no trabalho, montagem da própria empresa ou trabalho por conta própria e por fim ser-se assalariado numa empresa privada ou na Função Pública.

Artilheiro (2019, p. 34) menciona que os jovens da Geração Z “priorizam o Estilo de Vida, enquanto equilíbrio entre a profissão e a vida familiar, a Segurança/Estabilidade, o Desafio Puro e o Serviço/Dedicação a uma Causa, como forma de contribuírem para uma sociedade melhor” e apresentam a competência técnica como principal característica para se comprometerem.

No âmbito do estudo baseado em recrutas recém-ingressados (femininos e masculinos) sobre o aumento do recrutamento de mulheres nas FFAA, nos Estados Unidos, os investigadores Yeung, Steiner, Hardison, Hanser e Kamarck (2017) referem que as mulheres em geral têm menor propensão para se alistarem às FFAA que os homens e as que ingressam têm normalmente um conjunto claro de objetivos educacionais e aspirações de carreira, possuindo já familiarização com as FFAA.

A investigação focou-se nas perceções e consciencialização da existência de mulheres em papéis de combate; influências para ingressar; e políticas e estratégias de recrutamento. Concernente ao vetor influências para ingressar, destaca-se a preocupação dos pais sobre o ingresso das filhas nas FFAA, resultando numa influência negativa aquando da tomada de decisão. Quanto à familiarização com as FFAA, destaca-se a necessidade de um maior número de militares femininas em campanhas de divulgação e na seleção e nas campanhas de recrutamento, a presença equilibrada de militares femininas e masculinos a efetuar as diversas atividades militares, por forma a desconstruir o estereótipo desinformado do SM, do público (Yeung et al., 2017).



Relativamente, ao panorama nacional, os dados obtidos no Dia da Defesa Nacional¹ 2019 (DDN19) permitem confirmar que o ingresso a 12 meses, aproximadamente de 9.000 potenciais candidatos, é um valor credível, visto que em 2019 existiram cerca de 8.500 candidaturas aos Ramos das FFAA. O Gráfico 1 espelha a realidade que as FFAA terão de “trabalhar”, para que a intenção de ingresso dos jovens, designadamente feminino, altere para ingresso efetivo.

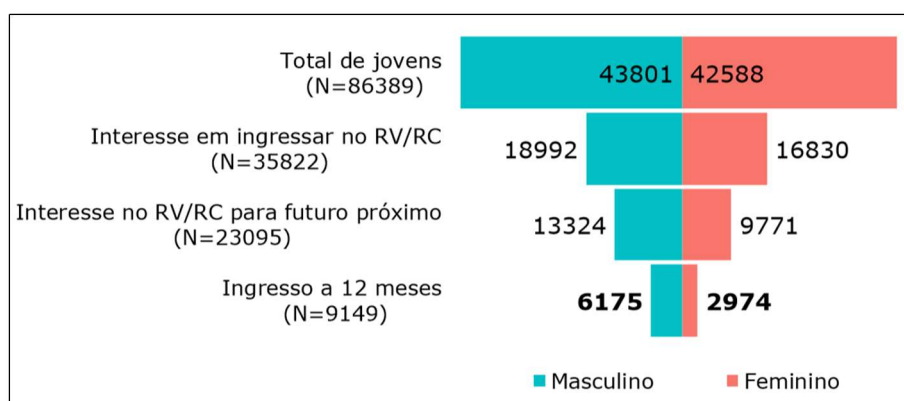


Gráfico 1 – Predisposição para ingresso nas FFAA
Fonte: DGRDN (2020b, p. 81).

2.2. Modelo de análise

O estudo de EC para o recrutamento de um público específico abrange um conjunto de áreas, designadamente da comunicação, RH e gestão, sendo essencial que todas estejam integradas para se cumprir os objetivos traçados. Após a revisão da literatura surgem diversos conceitos que serviram de base para o desenvolvimento do modelo de análise apresentado na Figura 2 e no Apêndice B. Os conceitos estruturantes considerados são:

- CInt: visa unificar toda a comunicação da organização; permite uma atuação sinérgica entre os diferentes tipos de comunicação e garante que a “voz” seja una.
- CInst: visa espelhar a identidade militar, através do PAI, e a imagem institucional, para o PAE.
- CI: comunicação dirigida ao PAI, com vista a promover o comprometimento e reputação das FFAA.
- CE: comunicação dirigida ao PAE passível de ser recrutado, o *marketing* das FFAA.

¹ Nos termos do n.º1 do art.º11.º da Lei n.º174/99, de 21 de setembro, o DDN “visa sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das Forças Armadas, a quem incumbe a defesa militar da República” (1999, p. 6542). Decorre nos Centros de Divulgação, num total de 30, sediados em unidades militares dos três Ramos das FFAA (DGRDN, 2020b).



- Recrutamento: atividades planeadas, executadas e avaliadas pela área de RH dos Ramos das FFAA.
- Público-Alvo: população à qual é direcionada a comunicação.

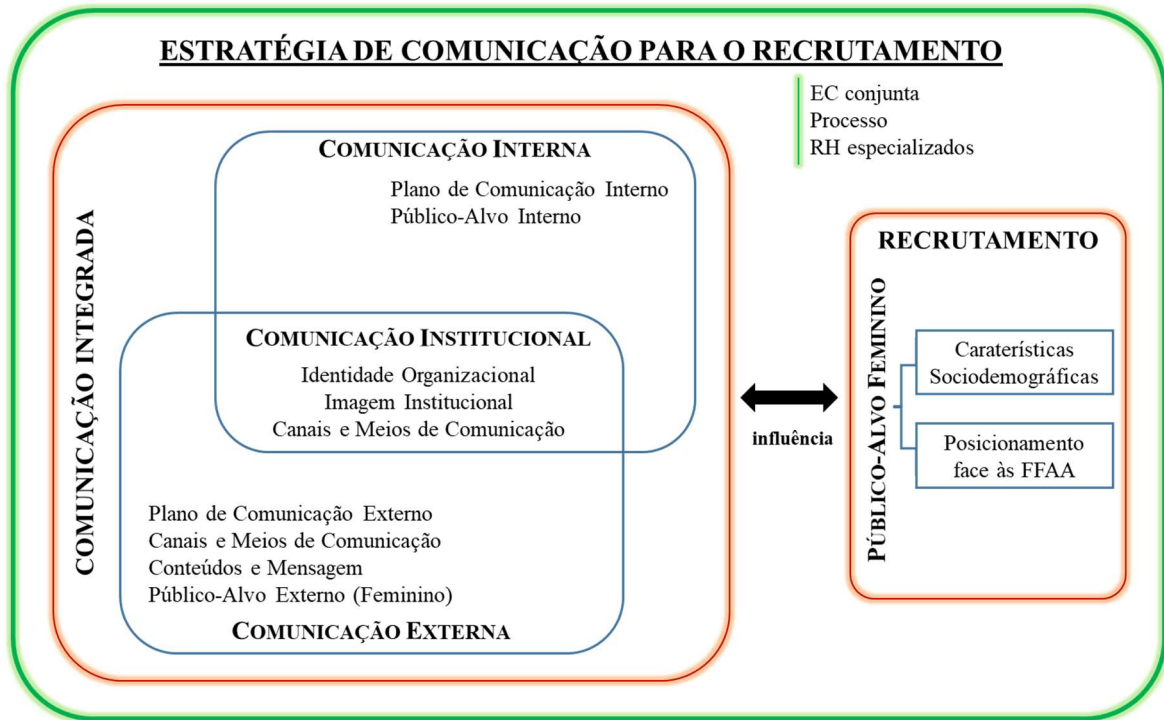


Figura 2 – Modelo de análise



3. Metodologia e método

3.1. Metodologia

A investigação enquadra-se no domínio dos Elementos Nucleares das Ciências Militares, área de investigação do Comportamento Humano e Saúde em Contexto Militar e subárea da Sociologia Militar e da Comunicação e RP. Procura contribuir, com elementos para a edificação de EC para o recrutamento do PAF, no RV/RC (Centro Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM], 2020). A metodologia seguida adota os princípios da investigação aplicada, visando encontrar uma aplicação prática no âmbito da gestão estratégica de RH (Santos & Lima, 2019, p. 12).

Ontologicamente, optou-se por uma abordagem construtivista, considerando a realidade como uma construção social. Numa perspetiva epistemológica, adotou-se por uma posição interpretativista (Santos & Lima, 2019, pp. 16-18). Assente numa metodologia de raciocínio indutivo, associada a uma estratégia de investigação mista, com predomínio de estratégia qualitativa. Foi adotado como desenho de pesquisa o estudo de caso, materializado na pesquisa detalhada das EC tendo em vista o aumento da adesão do PAF às FFAA. Respeitante ao horizonte temporal, adotou-se o estudo transversal, pois pretende-se investigar acontecimentos relacionados com o PAF (Santos & Lima, 2019).

O percurso metodológico seguido é o preconizado na norma² em vigor no Instituto Universitário Militar, que define três fases: exploratória, analítica e conclusiva. A fase exploratória incluiu leituras preliminares e entrevistas exploratórias, conduzindo ao enquadramento do objeto de estudo, definição dos objetivos e questões da investigação que permitiram compreender a profundidade da temática proposta. Efetuou-se ainda a revisão da literatura, a construção do modelo de análise (Apêndice B) e do percurso metodológico, finalizando com a elaboração do projeto de investigação. A fase analítica, orientada para a recolha e análise de dados, por via dos instrumentos metodológicos, permitiu responder às questões da investigação. Na fase conclusiva, foi efetuada uma avaliação e discussão dos resultados obtidos, apresentando-se os contributos para o conhecimento, implicações práticas, recomendações, limitações da investigação e sugestões para estudos futuros.

3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimentos

Os participantes que integraram a investigação foram entidades das áreas de Recrutamento e RP do MDN, Direção de Serviços da Profissionalização do SM (DSPSM)

² NEP / INV 001 (O) - Trabalhos de Investigação



da DGRDN e Direção de Serviços de Comunicação e RP (DSCRCP) da Secretaria-Geral (SG) e dos Ramos das FFAA, conforme detalhado no Apêndice C. Relativamente ao procedimento utilizado, construiu-se um guião de entrevista (Apêndice D) em função dos objetivos e dos conceitos estruturantes.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

De forma a responder ao objeto da investigação recorreu-se a análise documental e entrevistas semiestruturadas, diferenciadas de acordo com as entidades entrevistadas (Apêndice E). A análise documental baseou-se em investigações desenvolvidas e artigos redigidos por especialistas nas matérias em apreço e análise de estatísticas oficiais, especificamente da DGRDN.

3.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento de dados obtidos seguiu as etapas do processo de análise de conteúdos, sendo analisados através de uma análise categorial (Santos & Lima, 2019, pp. 120-125).



4. Recrutamento do público-alvo feminino

As mudanças demográficas na sociedade influenciam diretamente o potencial do mercado de trabalho (MT), havendo um aumento no emprego feminino. Estas mudanças deverão ser identificadas e compreendidas no contexto dos valores e cultura militar, a fim de recrutar e reter um número suficiente de mulheres para sustentar as operações militares (NATO, 2007).

4.1. Público-alvo feminino

Neste subcapítulo são analisadas as características sociodemográficas do PAF e qual o seu posicionamento face às FFAA, com base nos resultados obtidos da aplicação de um inquérito por questionário aos participantes no DDN19, procurando responder à QD1 (DGRDN, 2020b). Os participantes do DDN19, considerados um elevado potencial prospetivo dos jovens recrutáveis, encontram-se na faixa etária dos 18-19 anos. A representatividade dos dados está assegurada pela taxa de cobertura de 83% (86.684) de uma amostra de 104.320 jovens participantes de nacionalidade portuguesa, residentes em território nacional.

– Caraterização sociodemográfica

A amostra é relativamente homogénea atinente ao indicador do sexo dos participantes, 50,7% masculinos e 49,3% femininos. Quanto ao estado civil, a maioria (97,7%), são solteiros. 71,4% são estudantes, os restantes são trabalhadores-estudantes, empregados ou desempregados, existindo uma tendência crescente de aumento do grau de escolarização, com 65,6% dos participantes ambicionando concluir o ensino superior. No Gráfico 2, realça-se que a percentagem de participantes femininos estudantes é superior aos masculinos, verificando-se também esta relação no indicador do nível de escolaridade (Gráfico 3) e da ambição que as participantes demonstram na esfera escolar (Gráfico 4).

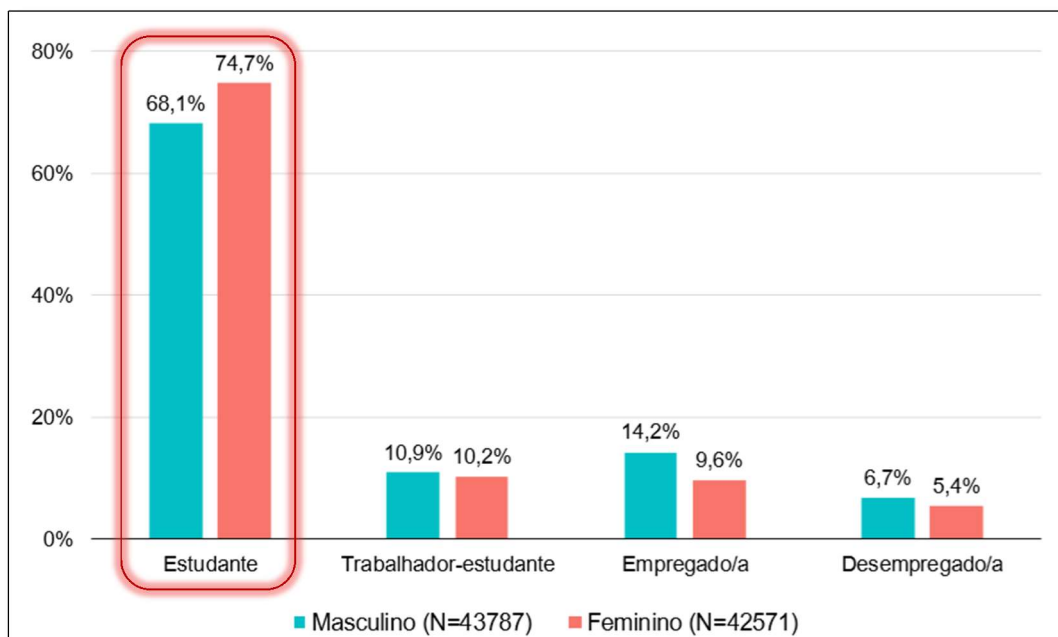


Gráfico 2 – Situação ocupacional

Fonte: DGRDN (2020b, p. 21).

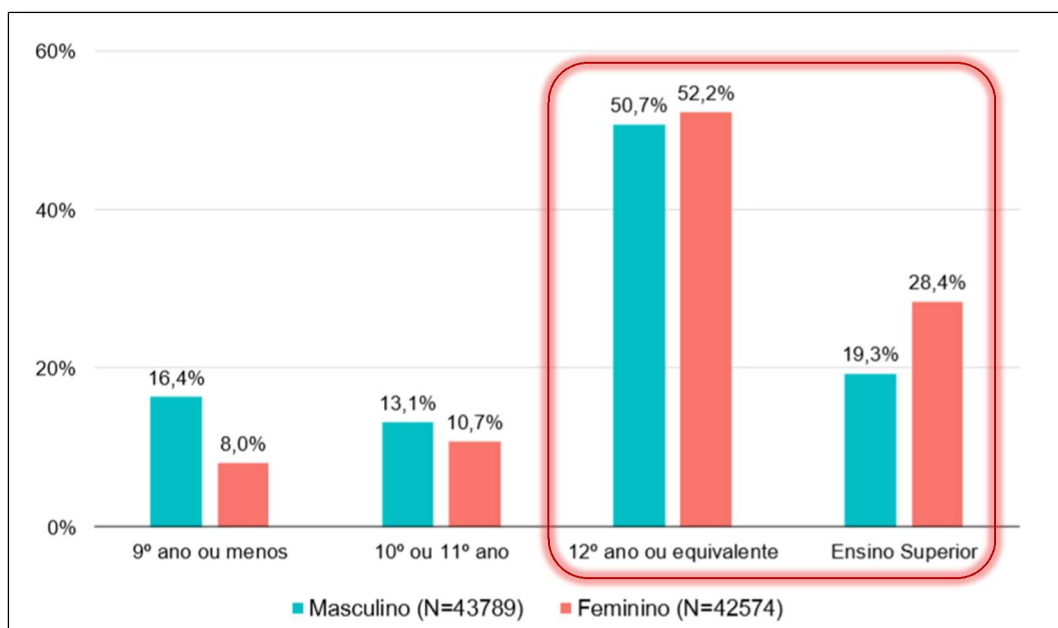


Gráfico 3 – Níveis de escolaridade

Fonte: DGRDN (2020b, p. 19).

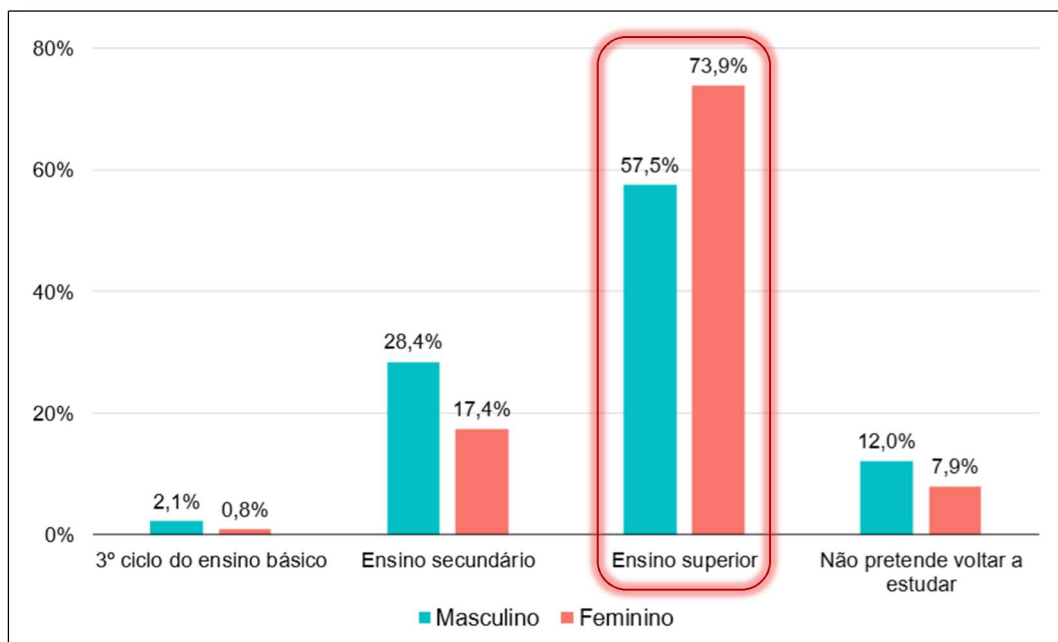


Gráfico 4 – Níveis de escolaridade pretendidos

Fonte: DGRDN (2020b, p. 20).

Quanto à prática desportiva, intimamente relacionada com a atividade profissional das FFAA, o Gráfico 5 revela, por parte do sexo feminino, uma prática menos frequente.

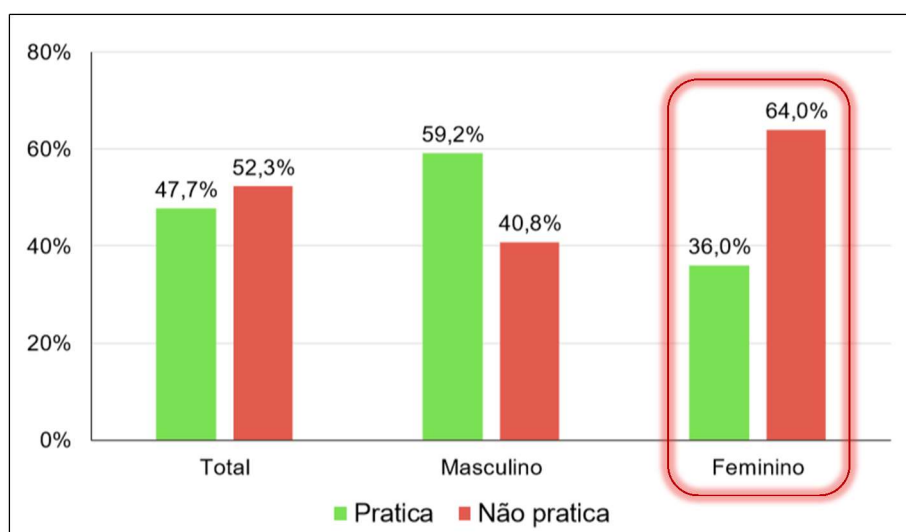


Gráfico 5 – Prática desportiva regular

Fonte: DGRDN (2020b, p. 24).

Quanto à utilização da internet, não há divergências relevantes entre os participantes do sexo masculino e feminino, aferindo-se que 97,6% utilizam a internet e 96,8% possuem pelo menos um equipamento com acesso à mesma, sendo normalmente utilizado o telemóvel (97,7%). O início de utilização da internet ocorre quase na sua totalidade (93,2%) antes dos 14 anos (inclusive), sendo que apenas uma reduzida percentagem (9,8%) utiliza a internet



durante uma hora ou menos. As atividades que mais tempo consomem, por ordem decrescente, são as RS, pesquisa, jogos e apostas *online*.

– Posicionamento face às FFAA

Pretende-se efetuar uma descrição da imagem institucional percecionada, o tipo de oportunidades profissionais oferecidas e a predisposição para ingressar.

De uma forma geral, a participação no DDN afeta a opinião sobre as FFAA, onde a opinião positiva ou muito positiva sobe de 58,4% (antes) para 85% (depois). Outro fator relevante é a opinião positiva e muito positiva que é transmitida pelos familiares e amigos dos participantes, 73,3% e 62,1%, respetivamente, contra uma opinião negativa ou muito negativa, 8,6% e 13,3%, tendo os restantes, opinião neutra. A forma como circula a informação sobre as FFAA (Gráfico 6) assenta fundamentalmente em canais informais (familiares e amigos), sendo que a informação institucional acedida na internet apresenta uma percentagem mais baixa.

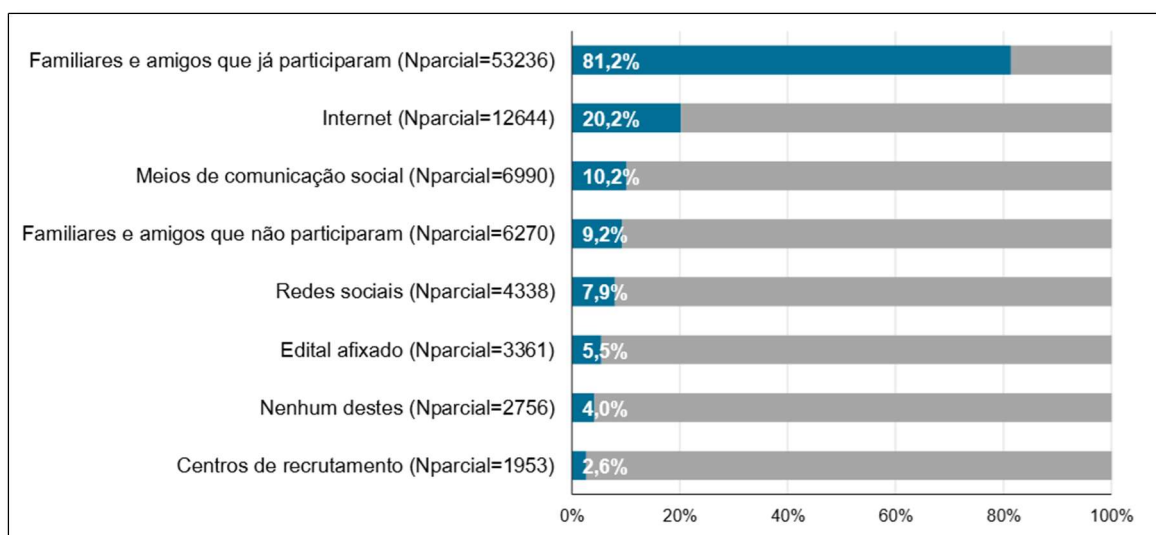


Gráfico 6 – Fonte de informação dos participantes

Fonte: DGRDN (2020a, p. 16).

Outro indicador observado foi a valorização institucional das FFAA (Gráfico 7), revelando que a imagem institucional percecionada é positiva. Salienta-se que as participantes femininas, em todos os parâmetros aferidos, revelam uma apreciação superior (média de 0,25 acima) relativamente aos participantes masculinos.



Gráfico 7 – Média da valorização institucional das FFAA

Fonte: DGRDN (2020b, p. 56).

O emprego proporcionado pelas FFAA é apresentado no Gráfico 8. Semelhante à valorização institucional, a perceção feminina confirma uma valorização superior em 0,16 relativamente à masculina.

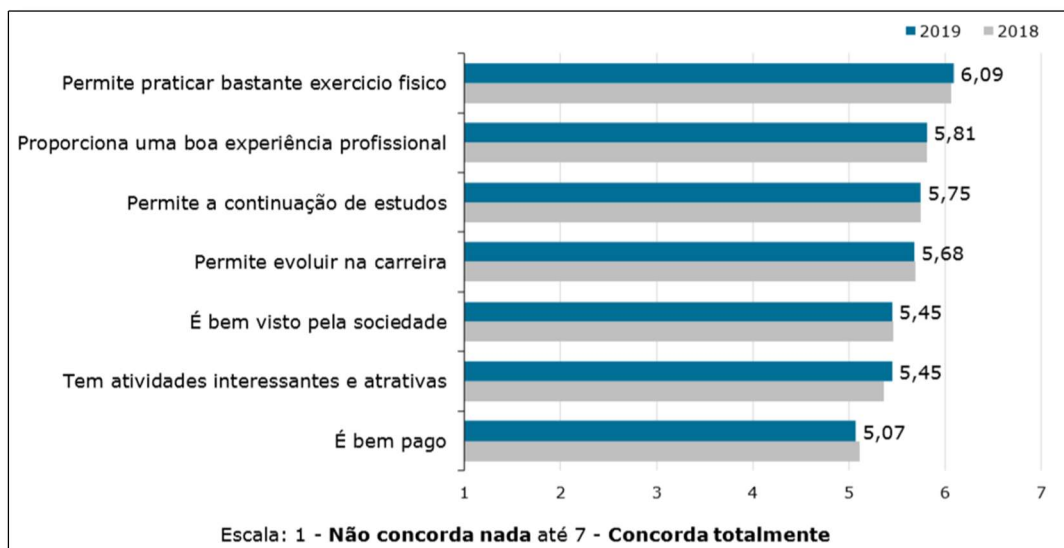


Gráfico 8 – Perceção média das caraterísticas de um emprego nas FFAA

Fonte: DGRDN (2020b, p. 59).



Os dados revelam que a amostra feminina tem menos predisposição para ingressar no RV/RC, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Predisposição para ingressar (RV/RC) (%)

Modalidade RV/RC	Feminino	Masculino
Tem interesse	39,5	43,4
Não sabe	17,5	18,1
Não tem interesse	43,0	38,5

Fonte: Dados fornecidos por Borlinhas (entrevista por *email*, 11 de abril de 2020).

Todavia, a predisposição feminina para ingressar tem vindo a aumentar. De 2010 a 2019 aumentou 11,3%, a aproximar-se da predisposição masculina, com uma diferença de 3,9%, em 2019 (Gráfico 9).

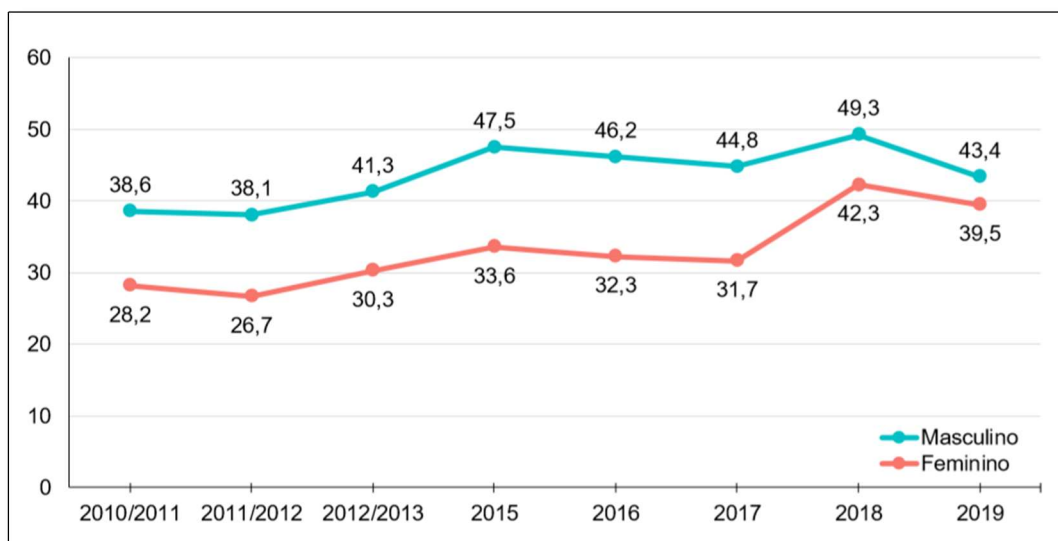


Gráfico 9 – Predisposição para ingresso nas FFAA (evolução %)

Fonte: DGRDN (2020b, p. 67).

Avaliando este indicador da predisposição para ingresso no RV/RC com o nível de escolaridade, denota-se que são inversamente proporcionais (Gráfico 10). No Gráfico 11 é possível, em termos globais, confirmar que quanto mais escolarizados os jovens pretendem ser, menos atrativo será o ingresso nas FFAA. O estudo também revela, apesar de a discrepância ser diminuta, que a predisposição para ingresso do público feminino é menor, em virtude do nível de escolaridade e da ambição académica serem superiores.

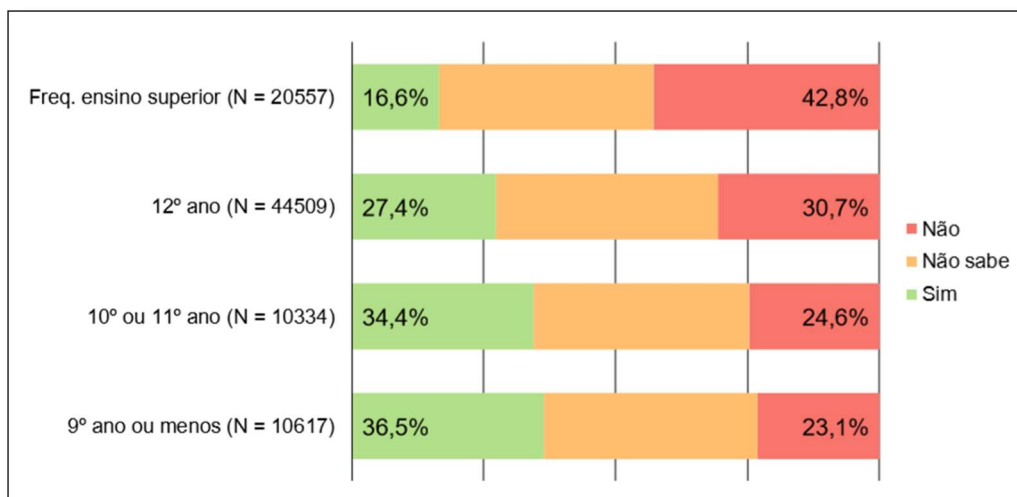


Gráfico 10 – Predisposição para ingresso no RV/RC (nível de escolaridade)
Fonte: DGRDN (2020b, p. 71).

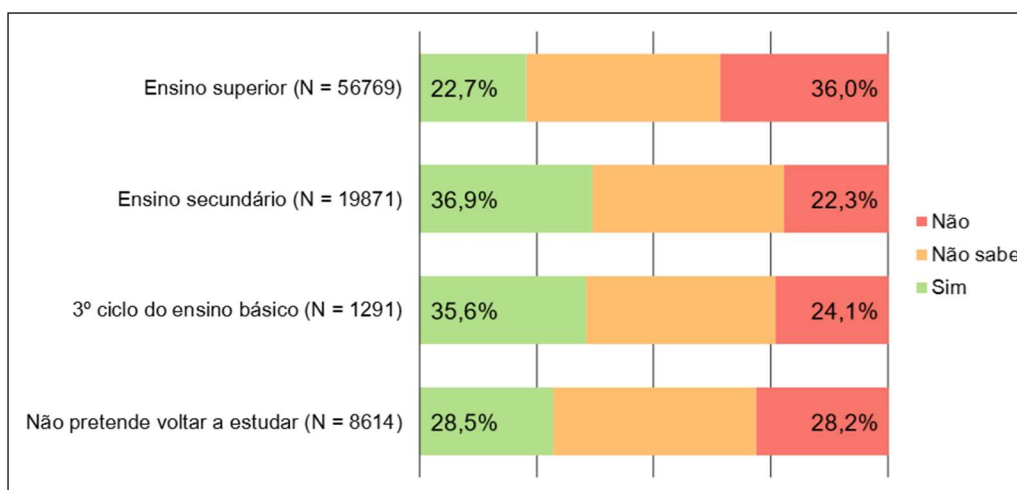


Gráfico 11 – Predisposição para ingresso no RV/RC (nível de escolaridade pretendido)
Fonte: DGRDN (2020b, p. 73).

Outro fator é a predisposição para o ingresso de acordo com a situação atual. Os dados obtidos revelam que os jovens, na situação de empregados, trabalhadores-estudantes e desempregados serão os mais predispostos a ingressar no RV/RC. Os estudantes, menos predispostos, eventualmente, porque pretendem continuar os estudos, não visualizando o ingresso como uma oportunidade de progressão escolar, ou não pretendem ingressar no MT.

Como motivos mais relevantes apontados pelos participantes que pretendem ingressar (Tabela 2), destaca-se, para o sexo feminino, as atividades diferenciadoras de outro tipo de empregos, identificação com a profissão militar (PM) e o interesse em continuar a estudar e incrementar a sua formação profissional.



Tabela 2 – Motivos: intenção de ingressar no RV/RC (%)

Motivo	Feminino	Masculino
Participar: missões humanitárias e apoio à paz	73,8	49,4
Gostar da vida militar	57,3	70,4
Continuar a estudar e ter mais formação profissional	28,1	19,5
Concorrer: Forças de Segurança	18,4	21,2
Concorrer: quadros permanentes (QP) das Forças	12,3	19,0
Ordenados são bons	9,4	10,0
Os militares são bem vistos pela sociedade	5,5	13,5
Por pensar que é difícil arranjar outro emprego	2,5	3,9

Fonte: Dados fornecidos por Borlinhas (*op. cit.*).

A Tabela 3 discrimina os principais motivos dos jovens não pretenderem ingressar nas FFAA. As percentagens confirmam que a ambição de continuar a estudar e não se identificarem com a PM estão na base de não ingressarem.

Tabela 3 – Motivos: intenção de não ingressar no RV/RC (%)

Motivo	Feminino	Masculino
Estar a estudar e querer continuar apenas a estudar	56,5	51,6
Não gostar das características da PM	48,4	43,3
Por não querer ficar longe de casa/família	28,2	23,5
Por outro motivo	17,6	18,4
Estar empregado	6,8	12,9
Por considerar: ordenado baixo	3,7	10,1
Por considerar: emprego que não permite um futuro profissional	3,3	8,2
Por considerar: ingresso direto nos QP	1,9	4,8

Fonte: Dados fornecidos por Borlinhas (*op. cit.*).

Perceber quais as expectativas dos jovens face ao emprego, é fundamental para ajustar as oportunidades profissionais às características do público-alvo. A Figura 3 realça o *ranking* das características do contexto de trabalho ideal, segundo os participantes no DDN19.

Homens		Mulheres	
1º Equilíbrio vida-trabalho	M = 4,22	1º Ajudar os outros e/ou a sociedade	M = 4,48
2º Segurança	M = 4,22	2º Equilíbrio vida-trabalho	M = 4,46
3º Lucro/ganho	M = 4,20	3º Segurança	M = 4,43
4º Trabalho qualificado	M = 4,20	4º Trabalho qualificado	M = 4,42
5º Conhecimento e aprendizagem	M = 4,18	5º Conhecimento e aprendizagem	M = 4,41

Escala: 1 – Não gostava nada; 2 – Não gostava; 3 – Nem gostava nem desgostava; 4 – Gostava; 5 – Gostava muito.

Figura 3 – Características mais valorizadas de trabalho

Fonte: DGRDN (2020a, p. 39).

Para responder à QD1, analisou-se as principais características do PAF. Este público pertence à Geração Z, que iniciou agora o ingresso no MT e que se caracteriza pelo uso frequente da internet, através do telemóvel (geração digital).

As jovens portuguesas são mais escolarizadas (80,6%) e ambicionam continuar os estudos ou formação (73,9%), tornando-se mais exigentes face ao MT e com menos predisposição para o ingresso no RV/RC. Além disso, não apreciam as características da PM, sendo que mais de metade das jovens (64%) não pratica exercício físico. Também não apreciam ficar longe de casa e da família, procurando ter um trabalho compatível com o estilo de vida e com as necessidades pessoais e familiares.

Outro aspeto que diferencia as candidatas femininas é a valorização de um trabalho onde seja possível ajudar os outros e/ou a sociedade, que se materializa na participação em missões humanitárias e de apoio à paz. É ainda valorizado um trabalho estável que permita ter segurança financeira, a imagem institucional e profissional das FFAA, e a possibilidade de continuar a estudar e ter mais formação profissional. Salienta-se que o canal de informação mais influente na decisão de candidatura é o informal, protagonizado pelos familiares/amigos.

4.2. Comunicação nas Forças Armadas

A NATO (2009; 2010) prevê o uso coordenado e apropriado das atividades de comunicação, em apoio às políticas, operações, atividades da aliança e na promoção dos objetivos da NATO. Para uma comunicação eficaz, a instituição militar deverá considerar este conceito, visto ser um processo abrangente, contínuo e interativo com diversas entidades e públicos, apoiando a concretização da missão. A comunicação tem um impacto



significativo no recrutamento e porque as FFAA nem sempre são percecionadas positivamente, é exigido um maior esforço no âmbito da comunicação, comparativamente a outras organizações (NATO, 2007, pp. 3A-8).

Este subcapítulo visa responder à QD2, avaliando se as EC com vista ao recrutamento integram as diferentes comunicações (CInst, CI e CE) e como integram e se refletem medidas direcionadas para o PAF.

4.2.1. Estratégias de Comunicação para o Recrutamento

Após a aprovação do PAP do SM, a DGRDN tem efetuado um conjunto de estudos por forma a implementar as medidas previstas no eixo estratégico *Recrutar*, nas áreas de intervenção dos RH e da Comunicação do SM.

– EC conjunta

Segundo a DGRDN,

[...] a aprovação de uma EC para a Profissionalização do SM pelo MDN apenas irá constituir-se como a ferramenta iniciadora e referencial para que os Ramos possam elaborar os seus planos de comunicação tendo em atenção as suas características próprias e principalmente as suas dificuldades e será nessa ótica de resolução das dificuldades identificadas que os planos irão ser elaborados. (Borlinhas, *op. cit.*).

A diversidade de entidades intervenientes (Ramos, Estado-Maior General das FFAA, Instituto DN, DGRDN, DSCRCP e Escolas de Formação) e públicos-alvo (sexo, idade, situação social) obriga a atuar de forma coordenada e complementar. Assim, as linhas gerais da EC foram definidas, por forma a “deixar espaço” para os outros intervenientes particularizarem de acordo com as suas especificidades (Borlinhas, *op. cit.*; Vicente, entrevista por *email*, 20 de abril de 2020).

A escassez de RH na DSCRCP impede-a de assiduamente “recolher, produzir e disponibilizar conteúdos informativos com interesse para a DN e para as FFAA, no sítio institucional do MDN, e noutros que se revelem importantes para o cumprimento dos objetivos definidos”, uma das tarefas atribuídas (Vicente, *op. cit.*).

Uma das medidas implementadas pela DGRDN foi a criação da página do *Recrutamento Militar* com a finalidade de “aglutinar num mesmo sítio a informação constante em três de uma forma simples, eficaz e rápida [sendo] construída e mantida com o inestimável contributo dos Ramos” (Borlinhas, *op. cit.*). Também Martins e Fonseca (entrevista por *email*, 24 de abril de 2020) concordam com o papel ativo da DN neste



domínio, alegando que a criação desta página veio “contribuir para a divulgação da PM e da prestação do SM no RV/RC” aos potenciais candidatos, com “maior uniformização da forma como a PM é apresentada aos cidadãos, facilitando o seu entendimento e despertando interesse para o ingresso nas fileiras” (Ferreira, entrevista por *email*, 24 de abril de 2020). Contudo, os resultados ainda são poucos visíveis, sendo necessária uma melhoria e continuidade de uma EC conjunta (Marques, entrevista por *email*, 30 de abril de 2020).

– Processo

As EC dos Ramos articulam-se à luz dos documentos enquadrantes respetivos. A Marinha baseia-se nas Diretivas: Estratégica da Marinha e Setorial de RH. O Exército nas Diretivas: Estratégica do Exército 2019-2021 (2019a), Setorial do Comando do Pessoal, Parcelar da Direção de Administração de RH; e na Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021 (2019b). A Força Aérea nas Diretivas: Estratégica de Planeamento da Força Aérea e Política de Comunicação (em aprovação).

No processo de comunicação intervêm as entidades constantes na Tabela 4.

Tabela 4 – Entidades intervenientes

Ramo	Entidades
Marinha	<ul style="list-style-type: none">• Gabinete Chefe Estado-Maior da Armada (GabCEMA): Serviço Comunicação, Informação e RP (SCIRP);• Superintendência do Pessoal (SP);• Direção Pessoal (DP): Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS);• Comissão intersectorial para a retenção e recrutamento: GabCEMA, EMA, SP, DP, Superintendência das Tecnologias da Informação, do Material e Comando Naval.
Exército	<ul style="list-style-type: none">• GabCEM Exército: Repartição de Comunicações, RP e Protocolo;• Direção e administração de RH (DARH): Repartição de Recrutamento (RR) (planeamento centralizado) - Secção de Imagem, Comunicação e <i>Marketing</i> (divulgação presencial e divulgação nos órgãos de comunicação social) e Secção <i>Web</i> (divulgação <i>online</i>);• Rede de divulgação do SM (RDSM) (execução descentralizada): Centros de Recrutamento (CR) e Unidades.
Força Aérea	<ul style="list-style-type: none">• GabCEM Força Aérea: RP (execução).• Divisão Recursos do Estado-Maior da Força Aérea: Centro de Recrutamento (CRFA) (planeamento e execução);• Academia Força Aérea (planeamento e execução).

Fonte: Adaptado a partir de Ferreira (*op. cit.*), Marques (*op. cit.*) e Martins e Fonseca (*op. cit.*).

– RH especializados

Segundo Borlinhas (*op. cit.*), a EC da DGRDN está a ser edificada conjuntamente com uma empresa de Comunicação, para identificar a forma, abrangência e matérias que deverão constar no documento. Nos Ramos as EC são elaboradas por militares e civis com formação



específica nas áreas da Comunicação, *Marketing* digital, RP e *Design* (Ferreira, *op. cit.*; Marques, *op. cit.*; Martins e Fonseca, *op. cit.*). Segundo Ferreira (*op. cit.*), o Exército ministra o curso de *Atendimento ao Público* para os divulgadores da RDSM.

4.2.2. Comunicação integrada

Na Marinha e Força Aérea as EC para o recrutamento apenas integram a CI e CE, estando a CInst a cargo das RP, não integrando o processo da EC, mas tendo presente a variável do recrutamento, alinhando-a com a EC definida para o mesmo, complementando e potenciando-a (Costa, entrevista por *email*, 30 de abril de 2020; Martins e Fonseca, *op. cit.*). “O Exército dispõe do Plano Anual de Divulgação do SM 2020 (PADSM20) (2020) [...] que define a EC [...] assente em três pilares: *Divulgação presencial; Divulgação Online e Divulgação nos Órgãos de Comunicação Social*”, integrando a CInst, centrada na valorização do Exército, a CI, focada na retenção e reinserção e a CE, orientada para o recrutamento no RV/RC (Ferreira, *op. cit.*).

4.2.3. Comunicação institucional

A CInst está diretamente à responsabilidade dos GabCEM dos Ramos, na área das Comunicações e RP, existindo um plano de comunicação ou uma diretiva estratégica que a sustenta.

– Identidade organizacional

Costa (*op. cit.*) afirma que a política da Força Aérea, permite às unidades criarem e gerirem as suas presenças *online*, permitindo “melhorar a CI, fortalecer as dinâmicas internas das unidades e esquadras e ter um efeito multiplicador da mensagem da Força Aérea”. Esta medida permite, aos militares que passam à situação de disponibilidade, continuar a manter o contacto com as suas unidades, contribuindo para a manutenção da reputação institucional e permitir a presença das unidades nas RS (Costa, *op. cit.*).

– Imagem institucional

O Plano Geral de Comunicação do Exército “define uma EC ativa, flexível e dinâmica, que potencia a sua visibilidade e a afirmação da sua imagem institucional junto da sociedade e das instituições nacionais, em geral, e do público mais jovem, em particular” (Ferreira, *op. cit.*). O Plano de Comunicação 2020-2022 da Força Aérea (em aprovação) “estabelece uma série de ações que contribuem para a construção da imagem da Força Aérea, que sem fazer uma referência específica ao recrutamento, o potenciam” (Costa, *op. cit.*).



– CMC institucionais

Os CMC utilizados pelo MDN para a CInst são a intranet, internet e RS (*Facebook, Twitter, Instagram*), sendo da responsabilidade dos assessores do gabinete do MDN introduzir informação e notícias nas RS (Vicente, *op. cit.*).

Quanto à existência de páginas de recrutamento em paralelo com as páginas institucionais, Martins e Fonseca (*op. cit.*) consideram que a “possibilidade de publicar conteúdos que se focam exclusivamente no recrutamento” é vantajoso, permitindo uma interação direta entre o recrutamento e os seguidores. Contudo, as diversas páginas originam uma falha no reconhecimento da marca Marinha e uma descentralização da informação. Relativamente às RS, destacam o *Instagram*, o qual foi concebido com a colaboração e contributo de todas as áreas, existindo apenas uma página (maioria dos seguidores entre os 18 e 24 anos).

No Exército o portal do recrutamento encontra-se incorporado na página institucional. As RS para a CInst, surgiram, após as do recrutamento, tendo como objetivo principal divulgar a imagem, notoriedade e credibilidade do Exército, optando este por manter RS direcionadas para a temática do recrutamento (Ferreira, *op. cit.*).

Segundo Marques (*op. cit.*), o impacto de existir várias páginas afetas à Força Aérea é negativo, em virtude de poder gerar confusão no público-alvo, visto que o tipo de linguagem difere.

4.2.4. Comunicação interna

– Plano de CI

Segundo Martins e Fonseca (*op. cit.*) a Marinha baseia-se nas linhas orientadoras refletidas na Diretiva Estratégica da Marinha, através da coordenação entre a RRS e SCIRP, a fim de garantir que a informação é distribuída ao nível interno, pelas diversas plataformas de comunicação. O Exército, através da RR e à luz do PADSM20, divulga a mensagem ao PAI (Ferreira, *op. cit.*). O CRFA criou o próprio plano com sugestões macro, por forma a integrar todas as valências da Força Aérea (Marques, *op. cit.*).

– PAI

Conforme Martins e Fonseca (*op. cit.*), “um dos fatores mais importantes para o sucesso da comunicação é a identificação e caracterização do público-alvo” e um dos principais pilares de divulgação dos concursos é a família e/ou amigos que prestam serviço na Marinha.



O foco do PAI, referenciado por Ferreira (*op. cit.*), são os militares RV/RC, contribuindo para a sua retenção e reinserção no MT civil.

As ações de CI passam por divulgar o quadro de incentivos, formação certificada, possibilidade de ingressar nos QP ou cargos da função pública. As divulgações centradas na retenção e reinserção também impactam no recrutamento, dado que o PAI é um excelente veículo de divulgação pelo “passa a palavra” (Ferreira, *op. cit.*).

Costa (*op. cit.*) e Marques (*op. cit.*) referem que para além dos militares, os colaboradores civis também têm um papel ativo no recrutamento. As histórias reais do PAI poderão inspirar os jovens ao ingresso, pelo menos metade dos jovens ingressa por influência de familiares e amigos.

4.2.5. Comunicação externa

– Plano de CE

Os Ramos sustentam a CE, no âmbito do recrutamento, em Planos de Divulgação. Para Martins e Fonseca (*op. cit.*), estes definem a estratégia a adotar e os objetivos de divulgação, identificando as tarefas e ações a desenvolver para atingir o público-alvo e recursos envolvidos.

O Exército baseia-se no PADSM20, no primeiro pilar *Divulgação Presencial*, através dos CR, Gabinetes de Atendimento ao Público e RDSM, com presença ativa, junto do público-alvo, permitindo a interação. A *Divulgação Online*, gerido pela RR, materializa-se nos conteúdos disponibilizados nos portais oficiais e nas RS (Ferreira, *op. cit.*).

O plano de CE, do CRFA, visa divulgar as “profissões” (especialidades) existentes na Força Aérea, a fim de atrair os jovens para a prestação do SM (Marques, *op. cit.*).

– CMC

A Marinha utiliza o portal institucional e do recrutamento, as RS (*Facebook, Twitter, Youtube e Instagram*), *spots* em rádio, ações de divulgação presenciais ou virtuais em feiras de emprego ou outros eventos considerados de interesse do público-alvo (Martins e Fonseca, *op. cit.*).

Segundo Ferreira (*op. cit.*), o Exército efetua ações de divulgação presencial em escolas, universidades, centros do Instituto de Emprego e Formação Profissional, feiras, eventos de elevada visibilidade, eventos de rua, entre outras. Relativamente aos CMC digitais, página institucional e RS (@ExércitoRecrutamento, *Instagram, Facebook, Youtube*), utiliza uma linguagem mais informal e direcionada para o público-alvo recrutável. A Linha de Apoio - Recrutamento, assente em cinco CMC (*Whatsapp,*



DirectMessage/Instagram, Messenger/Facebook, Email e Linha Verde-telefone), visa esclarecer sobre o SM no Exército (divulgação *online*).

A CE da Força Aérea, conforme Marques (*op. cit.*) é efetuada através de CMC tradicionais (jornais e rádio) e digitais (RS ou motores de busca). Atualmente, outras plataformas têm sido usadas, designadamente a rede multibanco.

– Conteúdos e Mensagem

Em formato escrito ou visual, o seu conteúdo obedece ao cruzamento dos objetivos institucionais e dos diferentes perfis dos jovens. Assim, as mensagens possuem um objetivo específico, estando sempre presente, direta ou indiretamente, nos conteúdos escritos e gráficos (Ferreira, *op. cit.*).

O PADSM20 prevê várias áreas temáticas indo ao encontro das mensagens que o Exército pretende passar e das áreas de interesse dos jovens, nomeadamente: Regulamento de Incentivos; Especialidades/Profissões; Proteção Ambiental no Exército; As Mulheres no Exército; Componente operacional (Exercícios e Forças Nacionais Destacadas); Desporto; infraestruturas; Valores Militares; Apoio Social no Exército; Formação Inicial e Família militar (Ferreira, *op. cit.*).

Os conteúdos e mensagens transmitidos, além de serem apelativos e informativos, primam pela transparência, uma vez que são baseados em factos concretos e estatísticas, visando nunca criar falsas expectativas (Ferreira, *op. cit.*; Martins e Fonseca, *op. cit.*). O objetivo principal é informar os jovens sobre o SM, recorrendo, por exemplo, a imagens e testemunhos reais e voluntários de militares e civis (Ferreira, *op. cit.*).

Há aspetos transversais e estruturais a ser melhorados (formação, gestão, condições de alojamento...) para que posteriormente se possa potenciar a comunicação. Presentemente, uma grande aposta na comunicação poderá gerar expectativas que podem não ser realizadas, gerando efeitos catastróficos (Borlinhas, *op. cit.*). O estudo efetuado ao público que integra o RC revelou, neste domínio, níveis de insatisfação elevados (DGRDN, 2017; 2019).

– PAE (Feminino)

No âmbito do DDN são realizados inquéritos desde 2004, sendo a informação vertida num relatório anual, aprovado pelo MDN (Borlinhas, *op. cit.*). Cumulativamente, o Exército analisa os dados estatísticos do público que interage nas RS, analisando os principais interesses e reações aos conteúdos publicados (Ferreira, *op. cit.*).



Os estudos do público-alvo são fundamentais para direcionar conteúdos e mensagens-chave, analisar a melhor forma de comunicar as ofertas profissionais e redefinir as EC (Ferreira, *op. cit.*; Marques, *op. cit.*)

Ferreira (*op. cit.*) afirma que a CE está direcionada para jovens com idades essencialmente entre os 18 e 24 anos, tendo principal enfoque nos perfis de jovens que gostam de atividade física, que procuram aventura, qualificação profissional e pretendem prosseguir os estudos. A NATO (2007) refere a importância de uma EC diferenciada de acordo com o sexo, procurando a adesão do PAF às FFAA. O reconhecimento dessas diferenças na atração de candidatos aumentará a predisposição para o ingresso no SM. Permite saber o que as jovens pensam das FFAA e conhecer aquilo que valorizam num emprego (Borlinhas, *op. cit.*). Os Ramos consideram que os estudos são insuficientes e concordam que seja a DGRDN a entidade responsável pelos mesmos.

O Exército solicitou externamente um estudo para caracterizar as jovens portuguesas e verificar como as atrair para a prestação do SM, sendo “identificados cinco perfis de jovens, devidamente caracterizados quanto aos seus anseios, interesses profissionais e o que as motivaria a ingressar”. Consequentemente, estão a realizar-se “adaptações de conteúdos e mensagens específicas para cada perfil e, assim, atrair o PAF de forma mais eficaz, realçando a possibilidade de progressão na carreira, estabilidade, progressão nos estudos, possibilidade de ajuda às populações, entre outras” (Ferreira, *op. cit.*).

Segundo Martins e Fonseca (*op. cit.*), a CE considera sempre como público-alvo o feminino e o masculino, não diferenciando, recorrendo a conteúdos visuais com ambos os sexos; equipas de divulgação mistas e criação de um vídeo com um recruta virtual (feminino/masculino, mediante seleção). Visa-se transmitir que a profissão na Marinha está acessível para homens e mulheres, e que as mulheres podem aceder a qualquer posto.

Não existindo nenhuma EC dirigida ao PAF, procura-se comunicar sempre numa perspetiva de igualdade e paridade de géneros (Marques, *op. cit.*).

Pelo referido, e em resposta à QD2, concluiu-se que as FFAA não têm uma EC específica para o PAF, comunicando apenas uma imagem harmonizada do SM, assente na diversidade da PM e que desconstrua estereótipos de género. Contudo, existe sensibilização para ações de divulgação que envolvam a presença feminina da mesma forma que a masculina e para a inclusão de conteúdos e mensagens mais atrativas para o PAF. Tanto a DGRDN como o Exército já efetuaram estudos a fim de sintonizar os planos de comunicação, com vista ao recrutamento, com as aspirações das jovens.



No âmbito das medidas vinculadas no PAP, estão concluídas ou em desenvolvimento: a EC para a Profissionalização do SM (DGRDN), a página do *Recrutamento Militar* (DGRDN e Ramos), o PADSM20 (Exército) e o Plano de Comunicação 2020-2022 (Força Aérea). Estes documentos para além de estruturarem o processo de comunicação pretendem solucionar as principais dificuldades analisadas a montante, designadamente de RH. A organização da comunicação nas FFAA está assente nas RP (GabCEM Ramos) e no Recrutamento (Pessoal), sendo que contam com a mais-valia da colaboração de profissionais especializados na comunicação, um fator importante para a edificação de EC concetualmente consistentes e eficazes.

O conceito da CInt não está completamente interiorizado, tendo o Recrutamento um papel ativo na conceção das EC para o recrutamento, sem interferência das RP no processo, o que poderá interferir na otimização do processo de comunicação. A CInst, sob a responsabilidade dos GabCEM dos Ramos, visa potenciar a visibilidade e a afirmação da imagem institucional perante o PAE e reforçar a reputação através do PAI. Os CMC mais utilizados são a intranet, internet e RS. A coexistência de páginas de recrutamento paralelas às institucionais não é consensual, relativamente a conteúdos dirigidos (mensagem e forma) e imagem de marca.

As FFAA consideram que o PAI tem um papel ativo, como influenciador, na divulgação do SM; assim com base em diretivas superiores ou planos garantem que a informação é distribuída, estando contudo o processo ainda muito incipiente, sendo necessário um maior investimento nesta área. A CE é a comunicação mais preponderante no âmbito do recrutamento, existindo planos de divulgação que sustentam as ações realizadas, que visam atrair os jovens para o SM, através de mensagens informativas, apelativas e transparentes, procurando não criar falsas expetativas. Os CMC predominantes são os digitais, complementados pelos tradicionais, denotando-se uma evolução que tenta acompanhar a sociedade. É visível a aceitação do conceito de recrutamento social, viabilizando o apoio e inscrição *online* dos potenciais candidatos. Os estudos sobre o PAE são fundamentais para direcionar as EC, considerando os Ramos que a DGRDN é a entidade por eles primariamente responsável.

4.3. Síntese conclusiva

Como resposta à QC, afigura-se apontar o seguinte:

Dadas as características sociodemográficas e o posicionamento do PAF face às FFAA, intersetados com as EC em vigor nas FFAA, é possível concluir que há muito trabalho de



comunicação a fazer no sentido de ajustar as mensagens, relevando os aspetos que o PAF valoriza e que as FFAA podem proporcionar, e os instrumentos de comunicação mais adequados a este segmento populacional. É importante diversificar os fatores de atratividade para captar o interesse das jovens, abrangendo outros perfis de preferência, potenciando o seu ingresso nas FFAA.

É necessário desconstruir a imagem estereotipada das FFAA como profissão masculina, tornando a imagem feminina mais frequente nas ações de divulgação, presenciais ou *online*, especialmente em atividades militares, criando a perceção da possibilidade de acesso a qualquer especialidade e categoria. Contudo, é importante que exista um equilíbrio entre a figura feminina e masculina, reforçando a ideia de igualdade do género nas FFAA.

É essencial ir ao encontro da característica principal deste público (níveis de habilitações e ambições escolares mais elevados) para que a oferta profissional das FFAA seja competitiva face ao MT, pelo que as mensagens terão que se focar nos processos de formação/qualificação e nas atividades/funções a desempenhar.

Há ainda que apresentar a PM, não só no âmbito operacional como também no âmbito de outras atividades das FFAA, para desconstruir a perceção da imagem das FFAA associada à prática de exercício físico. Assim é importante, equilibrar a componente física com a tecnológica, para aumentar a atratividade da PM. Privilegiar também a diversidade e importância das missões, designadamente em apoio das populações e nas missões internacionais de apoio à paz, uma das características de trabalho mais valorizadas pelas jovens.

Cumulativamente, disponibilizar informação associada aos incentivos de prestação de SM no RV/RC, designadamente o apoio à obtenção de habilitações académicas, compensações financeiras e materiais e apoio social. Destaca-se neste último a questão da maternidade, assegurada por lei, indo ao encontro da segunda característica mais valorizada de trabalho, o *Equilíbrio vida-trabalho*.

Relativamente à forma de comunicar, nascendo a Geração Z numa sociedade tecnológica, o uso de CMC deverá residir primordialmente nos digitais, através da página institucional, incorporando o recrutamento e as ligações com as RS. Todavia, é essencial ter presente que os canais informais, familiares e amigos, são a principal fonte de informação das jovens. Torna-se imprescindível que este grupo, normalmente constituído por militares/civis no ativo ou na situação de disponibilidade/reserva/reforma e também pelos jovens que participam no DDN, transmita uma imagem positiva, para aumentar a reputação



das FFAA. Assim dever-se-á valorizar o DDN e orientar o esforço da CI das FFAA, com vista ao recrutamento.

Para concluir, é importante realçar que uma EC só se tornará eficaz se se intervir noutras áreas, designadamente, infraestruturas e promoção do comprometimento do PAI.



5. Conclusões

Face às dificuldades de recrutamento no RV/RC, e perante um contexto demográfico nacional, onde a percentagem de mulheres é 6% superior à dos homens, é fulcral aumentar a atratividade das FFAA junto daquele público. No Plano Sectorial da DN para a Igualdade 2019-2021 e PAP estão refletidas medidas para fazer face a tal desiderato.

A eficácia do recrutamento está intimamente relacionada com a forma como uma organização comunica. Conscientes desta relação, as FFAA ambicionam aumentar a atratividade do SM, sobretudo junto do potencial disponível, o PAF, para atrair e consciencializar de todas as opções disponíveis, a fim de transformar interesses e intenções de ingressar em ingressos efetivos.

A investigação, desenvolvida com base nos princípios da investigação aplicada, teve como OG *Propor elementos que deverão enformar as EC, direcionadas para o recrutamento do PAF*, sendo articulado em OE. Os objetivos delineados traduziram-se em questões de investigação, as quais se procurou responder durante a investigação. Seguindo um raciocínio indutivo e uma estratégia de investigação mista, sustentada numa análise documental e não documental (entrevista semiestruturada), posteriormente prosseguiu-se com a análise de conteúdos.

Na revisão da literatura descreve-se os conceitos estruturantes da comunicação integrando-os com o conceito do recrutamento e as especificidades do público-alvo. Realça-se a importância da CInt numa organização, essencial para estabelecer vínculos com os diferentes públicos e garantir que o significado da informação não se altera, devido aos diferentes tipos de comunicação. Com a revolução na comunicação originada pelas novas tecnologias, as linhas que separam a CInst, CI e CE tornam-se difusas, sendo necessário garantir o alinhamento das mensagens, através da CInt. A CInst afirma a identidade organizacional, baseada na cultura e valores, visando aumentar a reputação da organização (marca), tornando a organização num empregador de escolha. A CI influencia positivamente a CInst, visto que um PAI comprometido irá transmitir confiança, credibilidade e consequentemente visibilidade à organização, garantindo vantagem competitiva no MT. A CE traduz-se no *marketing* da organização, devendo projetar-se para ser atrativa e ter um efeito específico nas atitudes e comportamentos do PAE, baseando-se em conteúdos verdadeiros, informativos, cativantes e atualizados. Os CMC diferem na sua capacidade de comunicar, devendo ser selecionados de acordo com o tipo de informação, efeito e público-alvo que se pretende alcançar.



O recrutamento deve procurar identificar e atrair indivíduos para apoiar a organização e concretizar os seus objetivos. Os recrutadores usam cada vez mais as RS, páginas oficiais e plataformas de recrutamento *online*, sem contudo invalidar a eficácia dos métodos tradicionais.

Para resolver o problema de baixos níveis de recrutamento, dever-se-á procurar atingir um maior número de candidatas, por via da segmentação da população, com reflexo nas EC. Cada público-alvo deverá ser tratado como um alvo específico, com necessidades comunicacionais identificáveis, face às características sociodemográficas e expectativas próprias. A Geração Z, foco do recrutamento, caracteriza-se por ser digital, global, social, móvel e visual, priorizando o equilíbrio entre a profissão e a vida familiar, a segurança/estabilidade, o desafio puro e o serviço/dedicação a uma causa, comprometendo-se com a competência técnica. Destaca-se também a menor predisposição para as jovens ingressarem nas FFAA. Posteriormente, foi definido o modelo de análise com base nos conceitos e indicadores analisados.

Na apresentação dos dados e discussão dos resultados, deu-se resposta às QD e QC. Em resposta à QD1, conclui-se que o PAF está mais escolarizado e ambiciona continuar os estudos (formação), caracterizando-se por não praticar desporto frequentemente, aspeto relacionado com a imagem das FFAA. Contudo, as jovens revelam alguma atração em relação à profissão castrense, sobretudo na valorização institucional e profissional. Assim, é importante explorar as características e expectativas profissionais das jovens, por forma a aumentar a atratividade do SM. Em resposta à QD2, conclui-se que as EC não estão direcionadas especificamente para o PAF. Apesar de algumas ações de divulgação estarem a ser implementadas com presença feminina, o conteúdo ainda precisa de ser adaptado. Face à importância da comunicação para a instituição militar, a mesma integra nos quadros pessoal especializado na área de comunicação. Todavia, é essencial que a estrutura da comunicação nas FFAA esteja implementada de forma conjunta e integrada, englobando o MDN e os Ramos, definindo objetivos gerais da comunicação para o recrutamento, devendo incluir a realização de estudos necessários neste domínio. Denota-se que a coordenação entre as áreas intervenientes na comunicação, o Recrutamento e as RP, nem sempre existe, pelo que seria vantajoso que os Ramos implementassem o conceito de CInt, alinhando os objetivos específicos da comunicação no âmbito do recrutamento, com vista a otimizar os resultados da CInst, CI e CE e o uso dos CMC. A CInst, associada às RP, visa a construção da imagem institucional e um reforço da identidade organizacional, através das páginas



institucionais e das RS. O PAI é um dos principais veículos de influência de futuros candidatos, pelo que a sua experiência nas FFAA influencia o sucesso no recrutamento, aspeto a ter em conta na CI. A CE, conduzida pelo Recrutamento, visa a divulgação do SM, através de mensagens apelativas, informativas e transparentes. Com a assimilação do conceito de recrutamento social, as FFAA visam a aproximação ágil ao PAE, devendo valorizar o emprego de CMC digitais, para comunicar com os potenciais candidatos, da geração digital, sem descurar os tradicionais.

Pelo referido, tendo presente o OG e em resposta à QC, integrar as mulheres como público-alvo é primordial para satisfazer as necessidades de recrutamento. Assim, as EC deverão estar em sintonia com as aspirações deste público-alvo, privilegiando as mensagens respeitantes à formação/qualificação e atividades/funções. O SM tornar-se-á mais atrativo se, às motivações institucionais e do serviço cívico, se agregar a melhoria das qualificações escolares e profissionais. Aquando da edificação da EC, quer os motivos que levam ao ingresso quer os que não levam, devem ser considerados estabelecendo a ponte com as características mais valorizadas de trabalho. Também o público-alvo indeciso deve ser alvo de informação e comunicação das oportunidades profissionais oferecidas pelas FFAA. Pese embora o esforço realizado pelos Ramos para alterar a comunicação direcionada para este público, o esforço terá de ser mais concertado e eficiente, para que a atração se concretize em ingressos efetivos de mulheres nas fileiras. Todavia, é essencial trabalhar a montante, incorporando efetivamente a CInt para garantir o sucesso da comunicação e tomando medidas que incrementem os níveis de comprometimento do PAI.

O principal contributo deste estudo consiste na apresentação das principais características do PAF suscetível de ser recrutável, tendo por base o seu posicionamento em relação às FFAA e as perspetivas de abordagem à comunicação efetuadas pelos Ramos das FFAA, direcionadas para o recrutamento, contribuindo para a edificação de uma EC eficaz e adaptada a este público-alvo.

Sendo a comunicação nas FFAA para o recrutamento uma área em desenvolvimento, a informação disponível é limitada, designadamente os estudos sobre a influência que as EC adotadas têm no recrutamento, pelo que os resultados obtidos sobre as EC nas FFAA não têm a profundidade desejada.

Como estudos futuros, sugere-se um estudo mais inclusivo das adolescentes com idades entre os 14 e 16 anos, dado encontrarem-se numa fase de escolaridade em que terão de optar por uma formação profissional ou académica. A caracterização destas jovens



permitirá que as FFAA projetem EC direcionadas a este público, com vista a obter um retorno positivo no recrutamento, a médio prazo.

Julga-se pertinente, recomendar, que as conclusões obtidas sejam divulgadas e partilhadas pelas entidades com responsabilidade no recrutamento, para eventual reflexão.



Referências bibliográficas

- Artalheiro, F. M. (2019). *A Geração “Z”: Implicações para as FFAA ao nível dos militares contratados* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Atrevia. (2017). *ATREVIA e Deusto Business School apresentam Estudo sobre a Geração Z* [Página online]. Obtido de <https://atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-deusto-business-schoolapresentam-estudo-geracao-z/>
- Bekele, T. (2017). *The Practice of Internal and External Communication: The Case of Development Bank of Ethiopia* (Tese de Mestrado em Jornalismo e Comunicação). Addis Ababa University - School of Journalism and Communication, Ethiopia. Obtido de <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Practice-of-Internal-and-External-The-Case-of-Bekele/0f2133885145a369024e4db1c578bb7350987d7a#citation-papers>
- CIDIUM. (2020). *Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação* [Página online]. Obtido de Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM]: <https://cidium.iium.pt/site/index.php/pt/investigacao/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>
- DGRDN. (2017). *Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas*. Lisboa: Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN].
- DGRDN. (2019). *Militares RV/RC: Características e Perceções*. Lisboa: Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN].
- DGRDN. (2020a). *Os Jovens e as Forças Armadas: Desafios de Comunicação*. Lisboa: Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN].
- DGRDN. (2020b). *Os Jovens e as Forças Armadas: Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional, 2019*. Lisboa: Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN].
- Dudenhausen, A., Röttger, U., & Czeppel, D. (2020). Do Corporations Communicate What the General Public Expects? Investigating the Gap between Corporate Self-image and Public Perceptions of Corporate Responsibility. *International Journal of Strategic Communication*, 14(1), pp. 25-40. Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1688335>



- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), pp. 110-132. Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Exército Português. (2019a). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*. Lisboa: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército [GabCEME].
- Exército Português. (2019b). *Estratégia do Sistema de Comunicação do Exército 2019-2021*. Lisboa: Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército [RCRPP/GabCEME].
- Exército Português. (2020). *Plano Anual de Divulgação do Serviço Militar*. Porto: Comando do Pessoal do Exército Português.
- FinancesOnline. (2020). *10 Recruitment Trends for 2020: Latest Predictions You Should Be Thinking About* [Página online]. Obtido de FinancesOnline: <https://financesonline.com/recruitment-trends/>
- Frost, S. (2020). *Importance of a Communication Strategy* [Página online]. Obtido de Chron: <https://smallbusiness.chron.com/importance-communication-strategy-31318.html>
- Gonçalves, G., & Athaydes, A. (2017). *Relações Públicas e Comunicação organizacional: dos fundamentos às práticas: Liderança, inovação e empreendedorismo* [em linha] (Vol. 5). Covilhã: LabCom.IFP, Universidade da Beira Interior [UBI]. Obtido em 06 de março de 2020, de https://www.academia.edu/35600423/rela%C3%87%C3%95es_p%C3%9abicas_e_comunica%C3%87%C3%83o_organizacional_dos_fundamentos_%C3%80s_pr%C3%81ticas_lideranc%C3%87a_inova%C3%87%C3%83O_e_empreendedorismo_vol_?auto=download&email_work_card=download-paper
- Heide, M., Platen, S. v., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 452-468. Obtido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Iacob, S. E. (2015). Supporting the Image of an Institution by Means of Communication and PR. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati*, 21(2), pp. 123-126. Obtido de http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2015_2/Iacob.pdf
- Iberdrola. (2020). *Caraterísticas da Geração X, Y e Z* [Página online]. Obtido de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/talentos/geracao-x-y-z>



- IC Kollektiv. (2017). *Disrupting the function of IC - A Global Perspective* [em linha]. Canada: IC Kollektiv. Obtido em 10 de janeiro de 2020, de Global Alliance: <https://www.globalalliancepr.org/search?q=internal%20communication>
- IC Kollektiv. (2018). *The Next Level: The Business Value of Good Internal Communication* [em linha]. Canada: IC Kollektiv. Obtido em 10 de janeiro de 2020, de <https://www.ickollektiv.com/report>
- Kunsch, M. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. Em M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão Editora. Obtido de <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/materia/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>
- Lei n.º174/99, de 21 de setembro. (1999). *Lei do Serviço Militar*. Diário da República, Série I-A, 221, 6541-6550. Lisboa: Assembleia da República [AR]. Obtido em 30 de outubro de 2019, de <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/558204/details/normal?l=1>
- Lock, I., Wonneberger, A., Verhoeven, P., & Hellsten, I. (2020). Back to the Roots? The Applications of Communication Science Theories in Strategic Communication Research. *International Journal of Strategic Communication*, 14(1), pp. 1-24. Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1666398>
- Lorette, K. (2020). *Free Effective Internal Communication Plans* [Página online]. Obtido de Chron: <https://smallbusiness.chron.com/effective-internal-communication-plans-3188.html>
- Marchiori, M. (2009). Estratégias da comunicação organizacional: (re) pensando a cultura. *Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom*, 1(2). Obtido de https://www.academia.edu/7214090/Estrat%C3%A9gias_da_comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), pp. 76-88. Obtido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237304001446?via%3Dihub>
- McCrindle, M. (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next* [em linha]. Obtido em 05 de novembro de 2019, de <https://www.researchgate>.



- net/publication/335159678_Understanding_Generation_Z_Recruiting_Training_and_Leading_the_Next_Generation
- MDN. (2019a). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional [MDN].
- MDN. (2019b). *Plano Setorial para a Igualdade da Defesa Nacional 2019-2021*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional [MDN].
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), pp. 256-279. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
- NATO. (2007). *Recruiting and Retention of Military Personnel* [em linha]. The Research and Technology Organisation [RTO]. Obtido em 15 de dezembro de 2019, de https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf
- NATO. (2009). *NATO Strategic Communications Policy* [em linha]. Secretary General (SG). Obtido em 15 de fevereiro de 2020, de <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Policy.pdf>
- NATO. (2010). *Military Concept for NATO Strategic Communications* [em linha]. Deputy Secretary General (DSG). Obtido em 15 de fevereiro de 2020, de <https://info.publicintelligence.net/NATO-STRATCOM-Concept.pdf>
- Porto, R. (2017). *Geração Z, os jovens que nasceram na era da internet, da crise e do terrorismo* [Página online]. Obtido de Observador: <https://observador.pt/especiais/geracao-z-os-jovens-que-nasceram-na-era-da-internet-da-crise-e-do-terrorismo/>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 33/2019, de 15 de fevereiro. (2019). *III Plano Nacional de Ação para a Implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas n.º 1325 (2000) sobre Mulheres, Paz e Segurança 2019-2022*. Diário da República, Série I, 33, 1258-1260. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. Obtido de <https://dre.pt/application/conteudo/119622096>
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril. (2013). *Reforma "Defesa 2020"*. Diário da República, 1ª Série, 77, 2285-2289. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. Obtido de <http://dre.pt/application/file/a/260308>



- Richards, L. (2020). *Barriers to Effective Business Communication* [Página online]. Obtido de Chron: <https://smallbusiness.chron.com/barriers-effective-business-communication-2886.html>
- Rijo, F. (2018). O Recrutamento nas FFAA para o regime de contrato. O papel das redes sociais, Estudo 2. Em L. Santos e F. Rijo (Coord.), *A problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas FFAA Portuguesas: Perspetiva complementar ao nível do diagnóstico e das medidas corretivas* (pp. 81-138). Coleção "ARES", 26. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Root, G. N. (2020). *The Objectives of an Effective Business Communication Plan* [Página online]. Obtido de Chron: <https://smallbusiness.chron.com/objectives-effective-business-communication-plan-13554.html>
- Salah, E. (2019). *The Role of Awareness Based Communication for Financial Inclusion: The Banking System in Focus* (Tese de Dissertação de Mestrado em Jornalismo e Comunicação). Addis Ababa University: Graduate School of Journalism and Communication, Ethiopia. Obtido de https://pdfs.semanticscholar.org/024e/15382b3bc7eb06585b758907d0742bb4a023.pdf?_ga=2.70633104.1682442872.1586074288-276409340.1578997094
- Santos, L.A.B., & Lima, J. M. M. (Coord.) (2019). *Orientações Metodológicas para a elaboração de Trabalhos de Investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Scheid, D., Machado, J., & Pérsigo, P. M. (2019). *Tendências em Comunicação Organizacional* [em linha]. Santa Maria (Rio Grande do Sul): FACOS - Universidade Federal de Santa Maria. Obtido em 20 de março de 2020, de https://www.academia.edu/41205715/Tend%C3%Aancias_em_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Organizacional?auto=download&email_work_card=download-paper
- Sebastião, S. P. (2015). *Fundamentos da comunicação integrada organizacional e de marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP].
- Silva, S. (2012). *Relações Públicas e a comunicação integrada em órgãos públicos. Uma filosofia de ação* (Tese de Pós-Graduação de Relações Públicas na Comunicação Organizacional). Escola Superior de Relações Públicas [ESURP], Recife. Obtido de https://www.academia.edu/7980801/Rela%C3%A7%C3%B5es_P%C3%BAblicas_e_a_comunica%C3%A7%C3%A3o_integrada_em_%C3%B3rg%C3%A3os_p%C3%BAblicos._Uma_filosofia_de_a%C3%A7%C3%A3o



- Siteware. (2019). *O que é Comunicação Integrada: conceito, como funciona e principais benefícios* [Página online]. Obtido de Siteware: <https://www.siteware.com.br/comunicacao/o-que-e-comunicacao-integrada/>
- Talentlyft. (2020a). *What is Recruitment Marketing?* [Página online]. Obtido de Talentlyft: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-recruitment-marketing>
- Talentlyft. (2020b). *What is Social Recruiting?* [Página online]. Obtido de Talentlyft: <https://www.talentlyft.com/en/resources/what-is-social-recruiting>
- Verci, A. T., Verci, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38, pp. 223-230. Obtido de https://www.academia.edu/16292586/Internal_communication_Definition_parameters_and_the_future
- Werder, K. P., Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 333-351. Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1494181>
- Yeung, D., Steiner, C. E., Hardison, C. M., Hanser, L. M., & Kamarck, K. N. (2017). *Recruiting Policies and Practices for Women in the Military* [em linha]. Obtido em 25 de janeiro de 2020, de https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1538.html
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic Communication: Defining the Field and its Contribution to Research and Practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), pp. 487-505. Obtido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1493485>



Apêndice A — Medidas: Plano de Ação para a Profissionalização e Plano Sectorial da DN para a Igualdade 2019-2021

Salienta-se os documentos enquadrantes que definem ao nível político a ambição pretendida para a temática em questão, o PAP (MDN, 2019a) e o Plano Sectorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2019-2021 (MDN, 2019b), que designam as medidas a implementar. O primeiro documento define, no eixo estratégico de “Recrutar” as seguintes medidas (M): na área de intervenção dos RH: “criar ações de experimentação (contactos com a Instituição) especialmente dirigidas ao público feminino, para demonstrar o potencial de desenvolvimento de carreira e condições de trabalho nas FFAA” (M.A.1.4.2.); e na área de intervenção da Comunicação do SM: “conceber um Plano Integrado de Comunicação do SM, harmonizado e radicado na identidade conjunta dos três Ramos, que acresce os seguintes públicos-alvo: comunidade local; comunidade escolar; famílias; mulheres” (M.A.2.1.1.); “conceber e desenvolver uma imagem harmonizada para o SM (assente na diversidade da PM e que desconstrua estereótipos de género)” (M.A.2.1.2.) (2019a, pp. 12-13).

Relativamente ao Plano Sectorial da Defesa Nacional para a Igualdade 2019-2021, assente no Plano de Ação para a implementação da Resolução do Conselho de Segurança das Nações Unidas 1325 (2019), o mesmo estabelece três eixos estruturantes: a Igualdade, a Conciliação e a Formação. Destaca-se no eixo da Igualdade as seguintes medidas a concretizar: “aumento do número de mulheres que integram as equipas de divulgação das temáticas de Defesa Nacional” (M7); “integração da temática da igualdade entre homens e mulheres nos conteúdos transmitidos no Dia da Defesa Nacional (DDN)” (M8); “adequação da informação sobre o DDN aos diferentes públicos-alvo (rapazes e raparigas)” (M9); “utilização de linguagem não discriminatória nos documentos e discursos oficiais” (M10); “adequação aos diferentes públicos-alvo dos conteúdos e instrumentos de comunicação das FFAA, através de um Plano Integrado de Comunicação Estratégica” (M11); e “criação e implementação do projeto de mentoria “Militares por um dia”, orientado para raparigas a frequentar o 3º ciclo do ensino básico” (M16) (2019b, p. 7).



Apêndice B — Modelo de análise

Quadro 1 – Modelo de análise

TÍTULO	AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO PARA O RECRUTAMENTO DO PÚBLICO-ALVO FEMININO				
OG	Propor elementos que deverão enformar as estratégias de comunicação, direcionadas para o recrutamento do público-alvo feminino.				
QC	Que aspetos deverão enformar as estratégias de comunicação, direcionadas para o recrutamento do público-alvo feminino?				
Objetivos Específicos	Questões derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
OE1	QD1				
Analisar o público-alvo feminino recrutável, a fim de identificar as suas principais características.	Quais as características do público-alvo feminino recrutável?	Recrutamento	Público-Alvo Feminino	<ul style="list-style-type: none"> • Características Sociodemográficas • Posicionamento face às Forças Armadas 	Análise documental
OE2	QD2				
Avaliar em que medida as estratégias de comunicação atualmente em vigor nas Forças Armadas estão direcionadas para o recrutamento do público-alvo feminino.	Em que medida as estratégias de comunicação atualmente em vigor nas Forças Armadas estão direcionadas para o recrutamento do público-alvo feminino?	Recrutamento	Estratégia de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de comunicação Conjunta • Processo • Recursos humanos especializados 	Análise documental e não documental (Entrevistas semiestruturadas)
		Comunicação Integrada	Comunicação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Identidade organizacional • Imagem institucional • Canais e meios de comunicação 	
			Comunicação Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de comunicação interna: finalidade, no âmbito do recrutamento • Público-alvo interno 	
			Comunicação Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de comunicação externa: finalidade, no âmbito do recrutamento • Canais e meios de comunicação • Conteúdos e mensagem • Público-alvo externo (Feminino) 	

**Apêndice C — Entidades entrevistadas****Quadro 2 – Entidades entrevistadas**

N.º	Entidade Entrevistada	Tipo de Entrevista	Função	Órgão ou Ramo	Localidade	Finalidade
-	Dr.ª Helena Carreiras helena.carreiras@defesa.pt	Exploratória	Diretora do Instituto de Defesa Nacional	IDN	Lisboa	Identificar as vulnerabilidades existentes no recrutamento do público-alvo feminino
-	Coronel Vítor Fernando dos Santos Borlinhas vitor.borlinhas@defesa.pt		Diretor da Direção de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar	DSPSM/ DGRDN	Lisboa	
-	Dr. António Valdemar Ideias Cardoso antonio.cardoso@defesa.pt		Chefe da Divisão de Recrutamento e Efetivos Militares	DREM/ DSPSM	Lisboa	
E1	Coronel Vítor Fernando dos Santos Borlinhas vitor.borlinhas@defesa.pt	Semiestruturada	Diretor da Direção de Serviços da Profissionalização do Serviço Militar	DSPSM/ DGRDN	Lisboa	Analisar as estratégias de comunicação em vigor nas Forças Armadas para o recrutamento do público-alvo Feminino
E2	Major Sónia Guerra Vicente sonia.vicente@defesa.pt		Diretora da Direção de Serviços de Comunicação e Relações Públicas	DSCRIP/ SG MDN	Lisboa	
E3	Capitão-Tenente Maria Martins dp.rrs.rec.div.chefe@marinha.pt		Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção (RRS)	Marinha	Lisboa	
E4	Comandante Pereira da Fonseca portavoz@marinha.pt / 919 002 002 marinha.rp@marinha.pt (geral)		Chefe do Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas (SCIRP)	Marinha	Lisboa	
E5	Coronel Jorge Filipe da Silva Ferreira ferreira.jfs2@exercito.pt		Chefe da Repartição de Recrutamento	Exército	Porto	
E7	Tenente-Coronel Aires Marques crfa_chf@emfa.pt / 911 836 827		Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea	Força Aérea	Lisboa	
E8	Tenente-Coronel Manuel Costa rp_chf@emfa.pt / 933 652 032		Chefe das Relações Públicas da Força Aérea	Força Aérea	Lisboa	



Apêndice D — Guião das entrevistas

Quadro 3 – Guião das entrevistas

Questão	Entidade				Conceito	Dimensão	Indicador	QD
	DGRDN	SG MDN	Ramos das FFAA					
	DSPSM	DSCRIP	Recrutamento	CRP				
1. Quais as medidas entendidas como o corolário de uma estratégia comunicação Conjunta (DN e Ramos), com benefícios visíveis no recrutamento?	X	X	X	X	Recrutamento	Estratégia de Comunicação	EC conjunta	QD2
2. A gestão da estratégia de comunicação para o recrutamento é realizada por pessoal especializado e com formação adequada? Quais as entidades intervenientes e o processo implementado?			X	X			RH especializados	
3. A estratégia de comunicação para o recrutamento integra os três tipos de comunicação (institucional, interna e externa)? Que nível de coordenação existe entre os mesmos?			X	X			Processo	
4. Existe um plano de comunicação institucional? De que forma contribui para a comunicação interna e externa, com vista ao recrutamento? Quais as entidades intervenientes? Quais as vantagens ou inconvenientes da existência de páginas para efeitos de recrutamento, em paralelo com as restantes páginas institucionais?	X	X	X	X	Comunicação Integrada	Comunicação Institucional	Identidade organizacional	
							Imagem institucional	
							Canais e meios de comunicação	
5. Existe um plano de comunicação interna? Qual a sua finalidade? Em que medida contribui para o recrutamento? Quais as entidades intervenientes na implementação das medidas com vista ao recrutamento?		X	X	X	Comunicação Interna		Plano de CI	
6. Quem é o público-alvo interno? É efetuado o estudo do seu perfil? Qual o papel deste público-alvo para o Recrutamento?			X	X			Público-alvo interno	



7. Existe um plano de comunicação externa? No âmbito do recrutamento, qual é a sua finalidade? Quais as entidades intervenientes e os canais e meios de comunicação utilizados?		X	X	X		Comunicação Externa	Plano de CE	QD2
							Canais e meios de comunicação	
8. Para que públicos-alvo externos está direcionada a comunicação externa? Considera existir estudos suficientes que caracterizem este público-alvo? Considera importante a existência desses estudos? Em que medida? A quem compete a elaboração, condução e apresentação desses estudos?	X	X	X	X			Público-alvo externo	
9. Qual a relevância da estratégia de comunicação direcionada para o público-alvo feminino? Que medidas estão a ser implementadas ou como poderia ser otimizado o modelo atual de comunicação para o recrutamento, tendo em vista o público-alvo feminino? Que mensagens deverão ser endossadas a este público específico?	X	X	X	X			Público-alvo externo: Feminino	
10. Qual o conteúdo das mensagens com vista ao recrutamento do público-alvo? Como são estabelecidos os critérios? Será que as expetativas criadas pela mensagem transmitida correspondem à realidade que os candidatos encontrarão nas FFAA/ Organização? Qual a importância deste fator? Caso exista dissonância, como deverá ser dirimida?	X	X	X	X		Conteúdo e mensagens		
						Comunicação Institucional	Identidade organizacional	



Apêndice E — Entrevistas

Quadro 4 – Entrevistas efetuadas

N.º	Questão / Resposta
1. Quais as medidas entendidas como o corolário de uma EC Conjunta (DN e Ramos), com benefícios visíveis no recrutamento?	
E1	“A aprovação de <u>uma EC pelo MDN</u> apenas irá constituir-se como a ferramenta iniciadora e referencial para que os Ramos possam elaborar os seus planos de comunicação tendo em atenção as suas características próprias e principalmente as suas dificuldades e será nessa ótica de resolução das dificuldades identificadas que os planos irão ser elaborados pelo menos é essa a nossa expectativa e isso que está no Plano para a Profissionalização do SM.”
E2	“As medidas são as que estão preconizadas no Programa de Governo e em especial aquilo que é a igualdade de género e igualdade de oportunidades. Com a saída do Programa de Governo todas as áreas com interesse nesta matéria (GAB MDN, DGRDN, Ramos, SG MDN) deveriam sentar a uma mesma mesa e definir estratégias. Se tal acontece, a SG MDN leia-se a DSCR, não tem participado nas reuniões. A estrutura deveria começar sempre no MDN através da DGRDN e do Gabinete que existe para o Recrutamento (DSPSM). A DGRDN deveria emanar informação para os ramos para que todos falassem a mesma linguagem (diminuiriam certamente as dúvidas entre os jovens e a comunicação sairia reforçada e redundante (todos diriam as mesmas coisas, dentro, obviamente das suas especificidades de especialidades e áreas de trabalho). Claro que é sempre complicado pois cada um faz o que pode mas as ações deveriam ser concertadas.”
E3 E4	“A principal medida é a divulgação e reconhecimento das FFAA a todos os jovens Portugueses (que sejam ou possam vir a ser potenciais candidatos) através do esforço da DN no seu todo, envolvendo os diversos atores e mesmo até outros setores, como Ministério das Finanças, da Educação, etc.”
E5	“Não compete à DARH/CmdPess pronunciar-se sobre esse tipo de estratégia, contudo podemos afirmar que a criação da página “Recrutamento Militar” na Internet e nas redes sociais, pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional/MDN, veio contribuir para a divulgação da PM e da prestação do SM em RV/RC no Exército (https://recrutamentomilitar.bud.gov.pt/). Nesse sentido, o Exército, através da DARH/CmdPess, tem contribuído com conteúdos para publicação nessas novas plataformas de comunicação <i>online</i> , existindo maior uniformização da forma como a PM é apresentada aos cidadãos, facilitando o seu entendimento e despertando interesse para o ingresso nas fileiras.”
E7	“A partida era necessário que houvesse uma EC Conjunta, o que não nos parece existir. Depois, as medidas conhecidas e com impacto no recrutamento, têm tido muito poucos benefícios. O único exemplo de medidas recentes, das quais não há ainda resultados visíveis – embora, na nossa opinião, não resultem de uma estratégia de EC conjunta – é o recente PAP do SM, apresentado pelo MDN, que, entre várias áreas de intervenção, contempla um conjunto de medidas tendentes a aumentar a atratividade do SM voluntário.”
E8	“As RP não estão presentes nos fóruns onde esta estratégia é estabelecida.”
2. A gestão da EC para o recrutamento é realizada por pessoal especializado e com formação adequada? Quais as entidades intervenientes e o processo implementado?	
E3 E4	“A gestão da EC para o Recrutamento é realizada por militares especializados nas áreas de Comunicação, Design e <i>Marketing</i> , e com diversas formações nestas áreas. <u>Intervêm neste processo</u> : O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada – Serviço Comunicação, Informação e Relações Públicas; Superintendência do Pessoal; A Direção de Pessoal – Repartição de Recrutamento e Seleção; Para além das entidades acima mencionadas ainda existe uma Comissão Intersectorial para a Retenção e Recrutamento, onde são intervenientes o Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada, o Estado-Maior da Armada, a Superintendência do Pessoal, a Direção do Pessoal, a Superintendência das Tecnologias da Informação, a Superintendência do Material, e o Comando Naval. O <u>processo</u> implementado tem



	como base a Diretiva Estratégica da Marinha, seguindo-se a Diretiva Setorial de Recursos Humanos que define, para a área do pessoal, os objetivos e as grandes linhas de ação, onde se inclui o Recrutamento.”
E5	“O Exército dispõe do Plano Anual de Divulgação do SM 2020 (PADSM 2020), aprovado por S. Exa. o Chefe do Estado-Maior do Exército, que define a EC para a divulgação do SM, que assenta em três pilares: Divulgação presencial; Divulgação Online e Divulgação nos Órgãos de Comunicação Social. O Exército garante a execução e coordenação de todas as ações de divulgação, através de um planeamento centralizado na Repartição de Recrutamento (RR)/DARH e de uma execução descentralizada e apoiada na Rede de Divulgação do SM (RDSM), materializada nos dois Centros de Recrutamento (de Vila Nova de Gaia e Lisboa) e nas U/E/O que estão implantadas por todo o território nacional, e com a colaboração proactiva dos seus militares e civis do Exército. Nesse sentido, a RR/DARH tem na sua orgânica duas secções, nomeadamente a Secção de Imagem, Comunicação e <i>Marketing</i> (SICM) e a Secção Web (SecWeb). Embora as duas secções trabalhem em coordenação estreita, a primeira é primariamente responsável por garantir a Divulgação presencial e a Divulgação nos Órgãos de Comunicação Social, enquanto que a segunda, é responsável pela Divulgação <i>online</i> . As secções, no conjunto, possuem em quadro orgânico, militares e civis de ambos os géneros, com formação específica nas áreas da Comunicação, <i>Marketing</i> digital, e Design. Para os divulgadores das U/E/O da RDSM, o Exército disponibiliza o curso de “Atendimento ao Público”, que tem a duração de uma semana e é ministrado na Escola dos Serviços – Póvoa de Varzim.”
E7	“No Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA), toda a estratégia realizada é efetuada por oficiais subalternos, com formação académica nas áreas da Comunicação, <i>Marketing</i> , Relações Públicas e Design, sob a supervisão das Chefias (Oficiais Superiores ou com o CPOS). Em termos das entidades intervenientes, dependendo do objetivo das campanhas a realizar, tanto podemos ter, como exemplo, a intervenção e colaboração da Direção de Saúde, se pretendermos atrair médicos, como da Banda da Força Aérea, se pretendermos músicos. Em termos institucionais, quer a Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea, quer as respetivas Comissões de Admissão também têm uma palavra a dizer.”
E8	Como referi, compete à Academia da Força Aérea e ao CRFA idealizar e operacionalizar as estratégias e ações de comunicação estabelecidas, as RP são envolvidas na fase de implementação dessa estratégia.
3. A EC para o recrutamento integra os três tipos de comunicação (institucional, interna e externa)? Que nível de coordenação existe entre os mesmos?	
E3 E4	“O Recrutamento da Marinha apenas integra a estratégia de CI e externa, a CInst está a cargo do Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada.”
E5	“As tarefas relacionadas com a EC são realizadas tendo conta as orientações e diretivas superiores, nomeadamente a Diretiva Estratégica do Exército, a Diretiva Setorial do Comando do Pessoal e a Diretiva Parcelar da Direção de Administração de Recursos Humanos. Estas tarefas incluem conteúdos e mensagens centradas na proposta de valor que o Exército disponibiliza, nomeadamente: uma experiência profissional única e enriquecedora, a assunção de uma cultura organizacional assente num conjunto de valores que prepara os militares para a vida; a garantia de qualificação profissional e acesso a um quadro de incentivos. A CI foca-se na retenção e na reinserção (após o término do RC) e a CE foca-se no recrutamento de jovens para prestarem SM em RV/RC no Exército.”
E7	“Não nos parece que exista uma coordenação entre os três tipos de comunicação. As Relações Públicas encarregam-se da CInst e o Centro de Recrutamento da CI e externa. A estratégia, interna e externa, depende dos objetivos definidos superiormente.”
E8	“Como sabe, na Força Aérea há <u>três entidades com competência na comunicação</u> : a Academia da Força Aérea (AFA), o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) e as Relações Públicas (RP). Destas três entidades, as RP é a única sem responsabilidade direta na construção de estratégias ou ações de comunicação, específicas, para o recrutamento. <u>Somos parceiros ativos nessas estratégias e alinhamos as nossas ações com essas estratégias, mas não somos parte ativa na sua construção</u> . Nas nossas ações de comunicação, sejam elas planeadas ou inopinadas, temos sempre uma preocupação para que seja uma mais-valia e que potencie o recrutamento, mas mais <u>centrado na construção de uma reputação</u> que, como sabemos, é um dos <u>fatores que potencia o recrutamento</u> . As RP não constroem EC específicas para o recrutamento, no entanto em todas as ações de comunicação, o recrutamento é uma das variáveis presentes e consideradas na construção e



	condução de qual ação. Tentamos, sem desvirtuar os objetivos gerais dessas ações <u>estarmos alinhados com a estratégia definida para o recrutamento, sempre complementando e potenciando essa estratégia.</u> ”
4. Existe um <u>Plano de CInst</u>? De que forma contribui para a CI e CE, com vista ao recrutamento? Quais as entidades intervenientes? Quais as vantagens ou inconvenientes da existência de páginas para efeitos de Recrutamento, em paralelo com as restantes páginas institucionais?	
E1	“Existe um Plano para a Profissionalização do SM, que conheces e que tem inúmeras medidas, entre elas a elaboração de uma EC para o SM, os planos de comunicação sejam a que nível forem devem estar assentes em estudos que identifiquem problemas e os planos servem exatamente para encontrarem soluções de comunicação para resolver esses problemas, caso contrário não servem para nada. Os Planos de Comunicação não podem ser apenas agendas de eventos que se pretendem mediatizar ao longo do ano. Seguindo este raciocínio, não faz sentido um Plano de CInst mas sim, como referes no gráfico uma <u>EC para a Profissionalização do SM</u> que não existe, mas que está a ser elaborada desde o final do ano passado juntamente com um parceiro externo (empresa de Comunicação) que nos está a auxiliar neste desígnio dado que nós não temos essa vocação, apesar de haver colaboradores, e eu próprio, que por formação e percurso profissional sabemos algo sobre a matéria. Neste sentido posso dizer-te que já foram efetuadas várias reuniões, identificada a forma, a abrangência e as matérias que irão constar no documento, para não cairmos na tentação de sermos demasiado teóricos ou demasiado invasivos do espaço que queremos deixar para os outros interlocutores nomeadamente os Ramos, o IDN e as Escolas de Formação. Nesta fase as únicas <u>Entidades Intervenientes</u> são a minha Direção de Serviços e a empresa de Comunicação e o que se pretende é conceber uma proposta de EC para a Profissionalização do SM que será levada a aprovação ao MDN e que irá funcionar como documento enformador e referencial para os planos de comunicação dos Ramos. Respondendo à terceira parte da pergunta (página Recrutamento) diria que a grande vantagem é a de aglutinar num mesmo sítio a informação constante em 3 de uma forma simples e, julgamos nós, eficaz e rápida, dado que o jovem apenas tem que mencionar a idade e as suas habilitações para ter acesso a todas as formas de prestação de SM a que pode aceder, sobre as especificidades do <i>site</i> podes visitá-lo em https://recrutamentomilitar.bud.gov.pt/ (Daniel Vultos responsável pela manutenção do mesmo). É importante referir que o <u>site do SM</u> foi construído e é mantido com o inestimável contributo dos Ramos.”
E2	“Atualmente não existe um Plano de CInst. O plano integrador, na minha opinião, deveria começar pelo GAB MDN (nível Político). Mas, na prática, isso não se verifica. Não existe um Plano de Comunicação integrado. Mais uma vez, apesar de a DSCRП ter essa responsabilidade, isso nunca foi feito, nem existe pessoal suficiente e especializado na área da comunicação. Apesar de uma das tarefas atribuídas à DSCRП ser “Recolher, produzir e disponibilizar conteúdos informativos com interesse para a defesa nacional e para as FFAA, no sítio institucional do MDN, e noutros que se revelem importantes para o cumprimento dos objetivos definidos”, por falta de RH e até de orientações superiores, isso raramente acontece. Na sua maioria as notícias produzidas no Portal da Defesa receberam orientações do GAB MD ou das outras Direções-gerais. Os canais de comunicação que utilizamos são: Internet, Intranet, <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>Instagram</i> . Sendo que a maior parte das notícias nas três redes sociais são colocadas pelos próprios assessores do GAB MDN.”
E3 E4	“Existe uma diretiva estratégica que possui linhas orientadoras para as áreas da comunicação da Marinha. As <u>vantagens</u> de existirem páginas para efeitos de <u>recrutamento</u> paralelas às páginas oficiais são a possibilidade de publicar conteúdo que se focam exclusivamente no recrutamento e no público-alvo que são os potenciais candidatos. Permitem também que seja feita uma interação direta entre o recrutamento e os seguidores. A <u>desvantagem</u> está relacionada com a desagregação da marca Marinha. As páginas paralelas levam a que exista uma dispersão do público. As pessoas consomem diariamente informação em excesso o que as leva a filtrar o conteúdo. Quando vão em busca da marca Marinha e se deparam com diversas páginas existe uma falha no reconhecimento da marca e assistimos a uma descentralização da informação. Neste sentido damos como exemplo as nossas redes sociais <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> . No <i>Facebook</i> temos ambas as páginas, geral e específica do recrutamento. A página da Marinha continua a ser uma referência para os jovens nas questões que se referem ao recrutamento, o que é normal e é o caminho certo de quem procura uma instituição que ainda não conhece. O mesmo racional acontece quando se procura uma empresa. As pessoas não procuram páginas dos departamentos de recursos humanos, procuram a empresa. Sobretudo numa época onde os concursos são diminutos os próprios conteúdos a comunicar por uma página do recrutamento, que tem recursos humanos exíguos e que têm atribuído inúmeras outras responsabilidades, mostrou-se não trazer uma vantagem muito relevante à marca Marinha. Assim e por enquanto com o atual cenário, no <i>Instagram</i> optou-se por ter uma só página dedicada à Marinha,



	<p>com a colaboração e contributo de todas as áreas. Tem sido uma opção que congrega muito em especial as mensagens destinadas ao público-alvo do recrutamento. De referir que a faixa etária onde temos mais seguidores é precisamente na compreendida entre os 18 e 24 anos.”</p>
E5	<p>“As questões relacionadas com a CInst devem ser dirigidas à Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo/GabCEME. Contudo, na DARH trabalhamos com base no Plano Geral de Comunicação do Exército que define uma EC ativa, flexível e dinâmica, que potencia a sua visibilidade e a afirmação da sua imagem institucional junto da sociedade e das instituições nacionais, em geral, e do público mais jovem, em particular. Para efeitos de recrutamento seguimos o PADSM 2020, referido na resposta à questão do ponto 3.b., que define a intenção, o conceito das ações de divulgação, as mensagens a transmitir e as tarefas a realizar para cada um dos três pilares da EC para o recrutamento. Relativamente à Internet, o portal do recrutamento encontra-se incorporado na página institucional. Contudo, outros exércitos, como é o caso do francês, optaram por criar uma página para o recrutamento, independente da utilizada para a CInst. Por outro lado, ao nível das redes sociais, as primeiras a serem criadas no Exército foram as dedicadas ao recrutamento - @ExércitoRecrutamento – Youtube em 2012, Facebook em 2016 e Instagram em 2017, e possuem um carácter temático e específico, utilizando uma linguagem mais informal e mais direcionada para o público-alvo recrutável. Só mais tarde surgiram as redes sociais direcionadas para a CInst, tendo como objetivo principal a tarefa das relações públicas, nomeadamente a imagem, a notoriedade e a credibilidade do Exército, tendo o Exército optado por manter redes sociais direcionadas para a temática do recrutamento.”</p>
E7	<p>“A Força Aérea não tem um plano de CInst definido, o que causa um grande impacto na CI e externa ao nível do Recrutamento. O impacto, de termos várias páginas afetas à Força Aérea em paralelo, é negativo, pelo facto de, algumas vezes, gerar confusão no público-alvo, até porque o tipo de linguagem utilizado difere.”</p>
E8	<p>“A política de comunicação da Força Aérea está alinhada com a diretiva estratégica de planeamento do General CEMFA. Foi construída uma diretiva de Política de comunicação e um plano de comunicação para o período 2020/2022 que está na fase de aprovação. O plano de comunicação estabelece uma série de ações que dão consequência à visão apresentada pelo GEN CEMFA na sua diretiva e que contribuem para a construção de uma imagem da Força Aérea, que sem fazer uma referência específica ao recrutamento, o potenciam. A política da Força Aérea para as páginas assenta no princípio da descentralização, tem havido abertura da chefia da Força Aérea para que as unidades, que o desejem, criem e girem as suas presenças <i>online</i>, desde que alinhadas com as orientações estabelecidas pelo Chefe do Estado-Maior. Esta visão tem como finalidade melhorar a CI, fortalecer as dinâmicas internas das unidades e esquadras e tem um efeito multiplicador da mensagem da Força Aérea.- Muitos dos militares que entretanto foram desmobilizados, continuam a manter o contacto com as suas unidades e esquadras seguindo as suas páginas, o que contribuiu para divulgar as missões da Força Aérea e a sua cultura organizacional. Este público é muito importante na manutenção e construção de uma boa reputação institucional e nessa perspetiva, esta política de permitir que as unidades estejam presentes nas redes sociais, tem sido uma mais-valia.”</p>
5. Existe um Plano de CI? Qual a sua finalidade? Em que medida contribui para o Recrutamento? Quais as entidades intervenientes na implementação das medidas com vista ao Recrutamento?	
E2	<p>“Existe um Plano de CI da SG já com bastante tempo. Há pelo menos dois anos (do que sei) que faz parte do Plano de Atividades a elaboração de um plano de comunicação interno mas, esse ainda não foi feito. Maior razão – falta de recursos humanos. O Plano de Comunicação Interno da Secretaria-Geral, está muito focado para dar a conhecer os diversos órgãos e serviços Centrais do MDN (e, eventualmente organismos tutelados). Atualmente, e sem estar bem estruturado, dá-se a conhecer formações e cargos para candidatura, alguns eventos que se vão fazendo no seio da Defesa Nacional. Neste momento, nenhuma da CI está vocacionada para recrutamento. Proposta CI: Informação dentro do próprio MDN com divulgações frequentes do que existe e onde as raparigas se poderiam candidatar (reforço com imagens de especialidades e atividades). Tem muitos civis com filhos...se estiverem informados...poderão aconselhar...; Existem diversas formações dentro do MDN, porque não a realização de uma ação onde temática do recrutamento seria o tema e que incentivasse os pais a assistir (poderiam ter opções/sugestões para os filhos; MDN tem um portal interno que nada tem sobre isso. Existem imensos cartazes e painéis de divulgação que nada têm sobre recrutamento...; Na minha opinião, não há campanhas dos RAMOS. A COM Interna tem efetivamente de partir da DGRDN para os RAMOS.”</p>



E3 E4	“Não existe um plano de CI. Existem linhas orientadoras que podem ser seguidas através da diretiva estratégica da Marinha. Adicionalmente, a área de Comunicação Estratégica do Estado-Maior da Armada, trabalha em estreita ligação com o CIRP. O Recrutamento e o Serviço de Comunicação, Informação e RP trabalham em conjunto para garantir que a informação é distribuída ao nível interno, através das diversas plataformas de comunicação.”
E5	“Na DARH, no âmbito do recrutamento, seguimos o definido no PADSMM 2020, referido anteriormente, no sentido de passar a mensagem ao PAI, com especial foco nos militares RV/RC, contribuindo para a sua retenção e reinserção no MT civil, após o término do RC. As ações de CI passam por uma maior divulgação do quadro de incentivos, da formação certificada que é possível obter através do Exército, da possibilidade de ingressar nos QP ou em cargos de função pública. As divulgações centradas na retenção e reinserção também têm impacto no recrutamento, uma vez que são divulgadas como mais-valias da prestação do SM e o PAI é um excelente veículo de divulgação no que diz respeito ao “passa a palavra”.”
E7	“Não existe um plano de CI. O Centro de Recrutamento criou o seu próprio plano com sugestões macro à Força Aérea, uma vez que sentiu a necessidade de uma CInt por todas as valências da Força aérea.”
E8	“Como já referi, o plano de comunicação não é direcionado para o recrutamento exclusivamente, mas as medidas que incorpora concorrem e contribuem para o recrutamento.”
6. Quem é o PAI? É efetuado o estudo do seu perfil? Qual o papel deste público-alvo para o Recrutamento?	
E3	“Um dos fatores mais importantes para o sucesso da comunicação é a identificação e caracterização correta do seu target, o público-alvo. O público-alvo do recrutamento da Marinha está segmentado em PAI (pessoal afeto à Marinha) e PAE (crianças e adolescentes, encarregados de educação, militares de outros ramos, potenciais candidatos). No caso do PAI, consideramos que é um dos principais pilares de divulgação dos concursos, porque na análise dos questionários realizados aos candidatos, vários candidatos respondem que tiveram conhecimento do concurso através de familiares ou amigos que prestam serviço na Marinha.”
E5	“Para o Recrutamento, os militares em RV/RC, dada a sua experiência no Exército, podem ter influência no ingresso de novos jovens, uma vez que os mesmos atuam como influenciadores, partilhando a sua opinião em diversos círculos, tais como grupos de amigos, família e redes sociais – o “passa a palavra”. Desta forma, é importante que o PAI possua uma boa experiência do Exército, enquanto entidade empregadora, e que esteja, por isso, bem informado.”
E7	“O PAI, são todos os militares e civis da instituição, visto que, todos podem desempenhar um papel ativo na atração de futuros candidatos e porque temos a consciência que cerca de 51% dos jovens vêm para a Instituição por influência de familiares e amigos.”
E8	“O PAI do plano de comunicação são os Oficiais, os Sargentos, os Praças e os Civis da Força Aérea e como referido tem, na nossa perspetiva, um papel muito importante no recrutamento já que as suas histórias podem inspirar outras pessoas para se juntarem à Força Aérea.”
7. Existe um Plano de CE? No âmbito do Recrutamento, qual é a sua finalidade? Quais as entidades intervenientes e os canais e meios de comunicação utilizados?	
E2	“Da parte deste DS não existe um Plano de Comunicação externo (tão pouco no âmbito do Recrutamento). Existem, no entanto, algumas iniciativas que poderão dar origem a “recrutamento” mas, volto a referir, nada pensado de forma conjunta. A saber: neste momento, está a ser reavaliada e melhorada uma brochura relativa ao Forte São Julião da Barra (FSJB) e que é, normalmente, entregue durante as visitas. Nessa brochura pretende-se que tenha uma área de “publicidade” ao Recrutamento. Se houver reforço de RH um dos objetivos é encetar contatos com as escolas e o Município de Oeiras para dar a conhecer o FSJB e quiçá poderá existir, em algumas visitas de escolas mais alguma demo ao nível do recrutamento... Tentamos também e, sempre que se justifica em termos de público-alvo, que em solicitações de cedência do FSJB o recrutamento ou os Ramos das FFAA estejam presentes. Proposta CE: Contar a verdade. Mostrar à população o que fazemos verdadeiramente. O público-alvo tem de ter informações adequadas para tomar decisões voluntárias, informadas, racionais e reflexivas; Tem existir alguma ética na persuasão (sugiro os 16 princípios da <i>Global Alliance for Public Relations and Communication Management</i>). Desenvolveu estes princípios para a prática ética das RP; DDN muito importante mas, as pessoas que vão falar sobre a DN são as mais indicadas, as mais competentes? Existem elementos chave pelos quais o Público Alvo avalia os oradores: Especialização – Competência do orador para o assunto; Confiabilidade- Mostra de confiança e simpatia; Semelhança – oradores credíveis e semelhantes ao Recetor; Atratividade física; Ir às escolas, todas, mostrar o que as raparigas podem fazer com exemplos práticos com militares femininas



	<p>a falar da sua experiência... Existir uma explicação muito clara sobre proteção da maternidade e a lei dos cônjuges; Para algumas interessa explicar que não se perde o lado feminino que existe em cada uma de nós; A questão do vencimento, ... é tudo igual; A prática muitas vezes utilizada é de propaganda e não de informação pública...Mais do que dizer para vir...e que isto é tudo rosa...é INFORMAR...; As exposições de equipamentos e sistemas de armas são importantes aquando do Dia dos Ramos ou 10jun...mas, será que contamos a verdade? Do estado em que tudo está? Porque não convidar as jovens a passarem um dia connosco (mas não em modo DDN mas sim, tipo estágio). Claro que estas seriam convidadas mediante o interesse demonstrado no DDN, ou até mesmo nas palestras que se fazem pelas escolas e universidades...Nas mostras que fazemos atualmente não mostramos muitas das valências e trabalhos que cada ramo tem e que muitas/os se interessam...mostramos o que é bonito ou causa impacto...; Negociar com uma televisão um conjunto de programas para mostrar as diversas atividades dos ramos...Acho que há muito para explorar e que tornaria tudo mais interessante...Uma TV tipo CMTV...não é difícil...e claro, não é um “negócio” do ramo mas sim dos serviços centrais do MDN..estará sempre mais acima...; Envio para as escolas e universidades, jornais/revistas dos ramos...porque não em digital com divulgação pelos alunos? Muitos apagam, sim..mas outros, se calhar até leem e alguns até se interessam...”</p>
E3 E4	<p>“No âmbito do Recrutamento existe um Plano de Divulgação, que define a estratégia a adotar e os objetivos de divulgação a atingir para o recrutamento, identifica as tarefas e ações a desenvolver para atingir o público-alvo, bem como os recursos humanos e materiais envolvidos. Entidades intervenientes: O Gabinete do Chefe do Estado-Maior da Armada – Serviço Comunicação, Informação e Relações Públicas; A Direção de Pessoal – Repartição de Recrutamento e Seleção. A Marinha e o seu Centro de Recrutamento utilizam diversos meios e canais de comunicação, tais como: portal institucional e um dedicado ao Recrutamento, redes sociais (<i>facebook, twitter, youtube e instagram</i>), <i>spots</i> em rádio, ações de divulgação presenciais ou virtuais em feiras de emprego ou outros eventos considerados de interesse e atento à presença do nosso público-alvo.”</p>
E5	<p>Na DARH trabalhamos com base no PADSM 2020, que prevê, como foi referido anteriormente, três pilares. O primeiro, a divulgação presencial com militares dos Centros de Recrutamento, Gabinetes de Atendimento ao Público e de U/E/O da RDSM, através da presença ativa, junto do público-alvo, permitindo a interação com os vários agentes e equipamentos, proporcionam aos jovens uma “experiência única”. Estas ações de divulgação realizam-se em escolas, universidades, centros do Instituto de Emprego e Formação Profissional, feiras, eventos de elevada visibilidade (como por exemplo o Dia de Portugal, Dia do Exército e nas feiras de emprego QUALIFICA, FUTURÁLIA), eventos de rua, entre outros. O segundo pilar, baseado na divulgação <i>online</i> e gerido pela SICM e SecWeb da RR/DARH, materializa-se nos conteúdos disponibilizados no portal do recrutamento da página da Internet e Intranet do Exército, nas redes sociais (@ExércitoRecrutamento no <i>Instagram, Facebook, Youtube</i>). Estas três redes sociais, desde a sua implementação até 15ABR2020, já garantiram cerca de 107.000 seguidores, 67 milhões de visualizações, 17.000 redirecionamentos para página da candidatura <i>online</i> e 5.000 redirecionamentos para o portal do recrutamento, ambos do site do Exército na Internet. Contribuindo, ainda, para este pilar, disponibilizamos a Linha de Apoio – Recrutamento, que esclarece mais de 12.000 questões por ano, sobre a prestação do SM no Exército, através de cinco canais de comunicação (<i>Whatsapp – 800 20 12 74, DirectMessage/Instagram, Messenger/Facebook, E-mail e Linha Verde – telefone</i>).”</p>
E7	<p>“No Centro de Recrutamento da Força Aérea existe um plano de CE, que tem como finalidade a divulgação das “profissões” (especialidades) existentes na Força Aérea e a atração dos jovens para a prestação do SM. Em termos de canais de comunicação, eles são diversos e vão, desde os media tradicionais, jornais e rádio, aos meios digitais, redes sociais ou motores de busca. Nos últimos tempos temos procurado outras plataformas, como foi o caso da rede multibanco, a rede de MUPIS, entre outras.”</p>
E8	<p>“Não sei se existe um plano de comunicação para o recrutamento.”</p>
8. Para que públicos-alvo externos está direcionada a CE? Considera existir estudos suficientes que caracterizem este público-alvo? Considera importante a existência desses estudos? Em que medida? A quem compete a elaboração, condução e apresentação desses estudos?	
E1	<p>“Acrescento apenas que no âmbito do DDN são realizados inquéritos desde 2004 no masculino e 2009 a ambos os géneros, estes inquéritos são quase um <i>sensus</i> sobre a juventude, não existe neste país quem conheça melhor os nossos jovens que nós. A informação recolhida é vertida num relatório anual e aprovado pelo MDN.”</p>



E2	“Com base nos relatórios do DDN deveriam existir estudos (não sei se existe) que deveriam permitir aferir a % de raparigas que estariam interessadas e quais as áreas de interesse. A partir daí efetuar campanhas (comunicação externa) focadas nessas áreas de interesse das raparigas e com raparigas nas imagens.”
E3 E4	“No âmbito do Recrutamento o PAE está dividido em crianças e adolescentes, encarregados de educação, militares de outros Ramos e potenciais candidatos. Consideramos que o público-alvo que está definido abrange todos os setores a quem queremos passar a nossa mensagem. No entanto, os estudos nesta área são sempre importantes, porque nos permitem definir e acertar estratégias para melhor comunicar com o nosso público-alvo.”
E5	“As questões relacionadas com a CInst devem ser dirigidas à Repartição de Comunicação, Relações Públicas e Protocolo/GabCEME. A CE, na área do recrutamento, está direcionada para jovens com idades compreendidas, essencialmente, entre os 18 e os 24 anos de idade, tendo principal enfoque nos perfis de jovens que gostam de atividade física, que procuram aventura, qualificação profissional e pretendem prosseguir os estudos. Consideramos não existirem estudos suficientes que permitam caracterizar o público-alvo, pelo que temos utilizado informação disponibilizada pelo Ministério da Defesa Nacional, tais como: " MILITARES RV/RC: CARACTERÍSTICAS E PERCEÇÕES" e "OS JOVENS E AS FORÇAS ARMADAS". Paralelamente e no sentido de caracterizar as jovens portuguesas e verificar como as atrair para a prestação do SM no Exército, solicitámos um estudo a uma empresa especializada em estudos de mercado. Por outro lado, internamente, possuímos os dados estatísticos do público que interage nas redes sociais @ExércitoRecrutamento, o que permite definir os principais interesses e verificar as reações aos conteúdos publicados. Todos esta informação é relevante para direcionar os conteúdos e as mensagens-chave, analisar a melhor forma de comunicar as ofertas profissionais e redefinir as EC, percebendo que fatores podem despertar o interesse dos jovens.”
E7	“Os públicos-alvo externos dependem dos objetivos, ou seja, quem queremos recrutar. Tanto pode ser um jovem que frequenta o 12º ano, com destino à Academia da Força Aérea, como pode ser um jovem Licenciado, com destino a Oficial em Regime de Contrato ou ao ingresso nos QP através de Estágio Técnico-Militar. Existem estudos internos e ao nível do Ministério da Defesa Nacional que nos permitem caracterizar da melhor forma o nosso público-alvo. Sim, consideramos importante uma vez que, quanto melhor conhecermos o nosso público-alvo, melhor podemos ajustar a mensagem a transmitir ou direcionar a oferta. Parece-nos que deveria ser o Ministério da Defesa, através da DGRDN, a elaborar e a conduzir esses estudos com base nos requisitos elaborados pelos Ramos.”
E8	“O PAE: da comunicação Força Aérea é o seguinte: Presidência da República, Governo, Comissão Parlamentar de Defesa, Estruturas Militares; Estruturas políticas/administrativas; População; <i>Opinion leaders/makers</i> ; Decisores políticos e institucionais; Empresas; Entidades públicas; Entusiastas da aviação. Não foi realizado, pela Força Aérea, nenhum estudo para caracterizar o PAE.”
9. Qual a relevância da EC direcionada para o PAF? Que medidas estão a ser implementadas ou como poderia ser otimizado o modelo atual de comunicação para o recrutamento, tendo em vista o PAF? Que mensagens deverão ser endossadas a este público específico?	
E1	“A EC para o SM, não apenas para “cuidar da comunicação” com o <u>Público Feminino</u> , mas para dar um sentido, um elemento orientador a toda a comunicação associado ao SM. As entidades intervenientes são diversas (Ramos, EMGFA, IDN, DGRDN...), assim como os públicos-alvo (sexo, idade, situação social), pelo que é importante que todos atuem de uma forma coordenada e que se complementem. A comunicação no feminino insere-se neste plano mais vasto. Não há, nem se pretende que exista, uma EC apenas para o público feminino. Pretende-se sim uma EC abrangente, que trata cada um dos objetivos e dos públicos de forma ajustada. O público feminino é relevante porque se pretende potenciar, junto do mesmo, a atratividade da PM e o ingresso nas FFAA. Terá uma atenção especial, mas de uma forma harmonizada com toda a EC. Neste momento sabemos o que o género feminino pensa das FFAA e das suas oportunidades profissionais e também conhecemos, com rigor, aquilo que valorizam num emprego (em sentido lato). Há trabalho de comunicação a fazer, no sentido de ajustar as mensagens (relevando os aspetos que as mulheres valorizam num emprego e que as FFAA podem proporcionar) e os instrumentos de comunicação (apostando nos que são usados por este segmento populacional). Mas importa considerar que há outros aspetos, de natureza mais estrutural, relacionados com as atividades profissionais e condições de suporte, que será necessário desenvolver. Ou seja, nem tudo se resolve com comunicação. Será necessário alterar algumas questões mais estruturais. As mulheres tendem a ser mais escolarizadas que os homens, nestas idades de ingresso, e esse efeito da escolaridade tem de ser considerado. Não basta comunicar com elas por serem mulheres, é preciso ter presente que são mais escolarizadas e que isto influencia a relação que estabelecem (ou não) com as FFAA. Como já referimos, os seus níveis de escolaridade são mais elevados e as suas perspetivas de vida são distintas. Será fundamental passar uma <u>mensagem</u> que mostre a



	<p>integração que as FFAA lhe proporcionam (têm lugar), mas do ponto de vista das atividades também é necessária alguma adequação. Com imagens (que caracterizam missões/atividades) de combate intenso, ou de exercício físico “nos limites”, será muito difícil cativar este público. Às mulheres interessam funções em que se possam valorizar profissionalmente, qualificar-se ou rentabilizar qualificações que detêm à partida. Missões em que possam servir o outro, ajudar as populações. Sabemos isto, teremos por isso de comunicar a PM para ir ao encontro desta expectativa, porque ela pode ser realizada nas FFAA. Há um conjunto enorme de atividades de carácter tecnológico, de apoio às populações. Há incentivos de formação e qualificação. Portanto, há espaço para que as FFAA possam ser parceiras no seu percurso de vida.”</p>
E2	<p>“Não sei se há muita relevância numa comunicação direcionada exclusivamente para um público-alvo para o feminino. No entanto, julgo ser importante clarificar que: Praticamente todas as especialidades existem mulheres. Igual vencimento, Iguais oportunidades, Não há mulheres só nas áreas de apoio. Pois penso que ainda existem algumas ideias de que as mulheres nas FFAA fazem apenas trabalho de apoio e secretariado... Será também importante clarificar o que podem ou não usar (tatuagens, cabelos, brincos...atavio de uma forma geral) pois existe muitas vezes a ideia que têm de cortar o cabelo e tornar-se “menos “ femininas. Não sei como são estabelecidos os critérios. Pergunta mais direcionada para a DGRDN/Recrutamento.”</p>
E3 E4	<p>“A Comunicação da Marinha direcionada para o Recrutamento tem sempre como público-alvo o feminino e o masculino, não diferenciamos. Neste âmbito podemos referir algumas das práticas utilizadas: Os conteúdos visuais têm sempre em conta militares de ambos os sexos; As equipas de divulgação quando vão para o terreno, normalmente, são constituídas por equipas mistas; Foi criado um vídeo que consiste numa recruta virtual, em que os jovens podem optar pela recruta no feminino ou no masculino. A mensagem que queremos transmitir é que a profissão Marinha está acessível para homens e mulheres, e que as mulheres podem aceder a qualquer classe ou posto.”</p>
E5	<p>“Conforme as diretivas superiores e no sentido de cativar mais o PAF, baseamo-nos no estudo realizado pela empresa especializada em estudos de mercado. Através deste estudo foram identificados cinco perfis de jovens, devidamente caracterizados quanto aos seus anseios e interesses profissionais e o que as motivaria a ingressar no Exército. Nesse sentido, estamos a realizar adaptações de conteúdos e mensagens específicas para cada perfil e, assim, atrair o público feminino de forma mais eficaz, realçando a possibilidade de progressão na carreira, estabilidade, progressão nos estudos, possibilidade de ajuda às populações, entre outras.”</p>
E7	<p>“O aumento da atratividade do SM junto do PAF é uma das várias preocupações e medidas que se encontram traduzidas no PAP do SM, do MDN. Embora não tenhamos nenhuma EC especificamente definida e dirigida ao PAF, procuramos transmitir e comunicar sempre numa perspectiva de igualdade e paridade de géneros, onde damos o mesmo destaque ao género feminino e masculino, em termos da linguagem e da imagem utilizadas. E ainda reconhecendo que temos menos candidatos do género feminino a concorrer à categoria de praças e sargentos do regime de contrato, relativamente aos concursos de admissão aos Estágios Técnico-Militar para os QP e de Oficiais do Regime de Contrato, os números equilibram-se, chegando o número de candidatos do género feminino, em alguns casos, a ultrapassar o número do género masculino.”</p>
E8	<p>“Nas Relações Públicas não desenvolvemos estratégias destinadas especificamente para o público feminino.”</p>
10. Qual o conteúdo das mensagens com vista ao Recrutamento do público-alvo? Como são estabelecidos os critérios? Será que as expectativas criadas pela mensagem transmitida correspondem à realidade que os candidatos encontrarão nas FFAA/ Organização? Qual a importância deste fator? Caso exista dissonância, como deverá ser dirimida?	
E1	<p>“Aquilo que estamos a tentar fazer é criar uma EC (abrangente) assente em bases científicas. Ou seja, estudamos o público-alvo, estudamos os problemas da PM e com base na conjugação destes estudos é que os processos de comunicação (e de desenvolvimento mais abrangente da profissionalização) serão configurados (<u>critérios</u>). Não alinhámos em modas nem em opiniões. O problema, como já foi referido, é que há muitas entidades que atuam neste processo e algumas têm níveis de autonomia elevados, pelo que não conseguimos garantir que todos atuem da mesma maneira. Esse é um cuidado que temos de ter, mas que é fundamental. Por isso sempre dissemos que o problema da profissionalização não é (apenas) a comunicação. Há aspetos transversais e estruturais que têm de ser melhorados (na formação, na gestão, nas condições de alojamento...) para que depois se possa potenciar a comunicação. E é isso que está definido no plano de ação da profissionalização. Neste momento, mais nuns ramos do que noutros, não é possível (ou pelo menos não seria rentável) uma grande aposta na comunicação porque</p>



	<p>iriamos gerar <u>expectativas</u> que podem não ser realizadas e isso teria efeitos catastróficos. Para que se gere confiança na comunicação e para que as FFAA sejam vistas como entidade empregadora de referência o que anuncia tem de corresponder ao que proporciona. E os estudos que fizemos junto do público que integra o RC revelou grandes problemas neste domínio, gerados de níveis de insatisfação elevados. Assim, teremos de gerir os processos de comunicação com alguma cautela. Organizá-los, dar-lhes coerência, corrigir as suas debilidades, mas executando-os à medida que a transformação das outras áreas o permite.”</p>
E2	<p>“Se as expectativas criadas são as que s candidatos encontram? Bem, como oficial da FA afirmo que não. Com a falta de pessoal também existente nos Ramos, julgo que muitas vezes um militar faz de tudo menos aquilo que efetivamente gostaria de fazer. Podemos pensar também ao nível das missões internacionais e sabemos que apesar de todos poderem ir (aliciado no recrutamento) isso acaba por não acontecer...e em termos de oportunidades para estudar...bem, também sabemos que com a falta de pessoal, essas oportunidades também não são assim tão grandes (isto com a realidade FA que conheço, em que pessoal que integre escalas de serviço permanentes – policia aérea, condutores, bombeiros – faz muitos serviços e tem poucas possibilidades para estudar e às vezes até de ir a casa). A diminuição do n.º de voluntários é evidente....diria muito evidente...Mas, as estratégias não passam apenas por aumento de vencimento. O aumento do vencimento sim, claro é muito importante (se no supermercado ao pé de casa receberes menos vencimento mas, não fizeres serviços e não gastares dinheiro em transportes e até em refeições...se calhar preferes ficar no supermercado do que vir para longe de casa). Passam também por redução de Unidades Militares e melhoria das condições de trabalho. Para além das reformulações internas dos Ramos também se deveria pensar numa maior integração e a criação de áreas conjuntas e centralizadas (ex. área GeoMETOC, gestão de frotas de viaturas...). Não se perde identidade num pensamento conjunto pois cada Ramo tem as suas funções e tarefas muito específicas. Já para não falar no apoio aos fogos e outros sem que muitas vezes haja uma sólida preparação dos militares envolvidos.”</p>
E3 E4	<p>“Se entendermos que a mensagem é um elemento fundamental da Comunicação, que pode ter um formato escrito ou visual, desta forma o seu conteúdo e a quem se dirige deverá ter da parte dos comunicadores a maior atenção. Na Marinha a escolha das mensagens para cada situação obedece ao cruzamento de informações relativas aos objetivos a atingir, o público a atingir e os canais disponíveis. Assim, as mensagens que visam o Recrutamento são apelativas, informativas e sempre verdadeiras, para nunca criar falsas expetativas no candidato.”</p>
E5	<p>“Considerando as diretivas superiores (referidas anteriormente) e a informação retirada dos estudos, as mensagens possuem conteúdos com base em eixos estratégicos definidos, previamente, e diferentes perfis de jovens, para que seja possível comunicar de forma distinta para jovens com diferentes interesses. Sendo assim, as mensagens possuem um objetivo específico, estando sempre presentes, direta ou indiretamente, nos conteúdos escritos e gráficos. O PADSM 2020 prevê várias áreas temáticas que vão ao encontro das mensagens que o Exército pretende passar, bem como as áreas de interesse dos jovens, nomeadamente: Regulamento de Incentivos; Especialidades/Profissões; Proteção Ambiental no Exército; As Mulheres no Exército; Componente operacional (Exercícios); Desporto; infraestruturas; Valores Militares; Componente operacional (FND); Apoio Social no Exército; Formação Inicial e Família militar. Relativamente às expectativas, os conteúdos e mensagens transmitidos através dos vários canais de comunicação primam pela transparência, uma vez que são baseados em factos, dados concretos e estatísticas. O objetivo principal é informar os jovens sobre a prestação do SM no Exército, recorrendo, por exemplo, a imagens e a testemunhos reais e voluntários de militares e civis.”</p>
E7	<p>“O conteúdo das mensagens utilizadas na estratégia do recrutamento é uma linguagem mais jovial e direta, que seja percecionada pelos jovens como se tivessem a falar no seu grupo de amigos, que crie uma proximidade e desperte a ação. Mesmos nas palestras que normalmente são dadas nas Escolas, Centros de Emprego e outras entidades, procuramos apresentar uma linguagem verbal e não-verbal de contacto próximo e informal. O feedback dos alunos e, inclusive, dos docentes e técnicos dos Centros de Emprego é de elevada admiração tendo em conta a adequação da linguagem utilizada e a ausência de uma formalidade excessiva. Não temos tido casos de dissonância com a nossa forma de comunicar, dado que utilizamos uma linguagem simples e direta, remetendo, sempre, para a legislação em vigor.”</p>
E8	<p>“Não possuo informação que permita responder a esta questão.”</p>