

SOCIOLOGIA ON LINE

Artigo

2025, n.º 37, e2025375, pp. 1-24

<https://doi.org/10.30553/sociologiaonline.2025.37.5>

Normas de submissão:

<https://revista.aps.pt/pt/normas-autores/>



<https://revista.aps.pt/pt/inicio/>

A MARCA DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NO SÉCULO XXI Recrutamento e a perceção dos jovens candidatos

THE BRAND OF THE PORTUGUESE ARMY IN THE 21ST CENTURY Recruitment and the perception of young candidates

Miguel Andrade

FUNÇÕES: Concetualização, Análise formal, Investigação, Metodologia, Redação – revisão e edição

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: andrade.mapj@exercito.pt | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6294-1883>

Marco Aurélio

FUNÇÕES: Supervisão

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: marco.sansil@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2330-6438>

Lena H. Ernst

FUNÇÕES: Concetualização, Metodologia, Recursos

AFILIAÇÃO: Centro de Psicologia Aplicada do Exército & Universidade de Lisboa, Faculdade de Medicina,

Instituto de Medicina Molecular. 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: lena.h.ernst@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5713-4451>

Marcelo Matias

FUNÇÕES: Visualização

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: matias.mac@exercito.pt | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4923-3828>

Cláudio Reis

FUNÇÕES: Redação do rascunho original

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: claudiocostareis@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7870-8939>

Claúdio Guimarães

FUNÇÕES: Redação do rascunho original

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: psi.claudioguimaraes@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5065-2012>

Ricardo Pereira

FUNÇÕES: Recursos, Visualização

AFILIAÇÃO: Instituto para os Comportamentos Aditivos e as Dependências, I.P. — Comissão para a Dissuasão da Toxicod dependência de Braga. Rua D. Afonso Henriques, n.º 98, 4700-030 Braga, Portugal

E-mail: ricardo.pereira@icad.min-saude.pt | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0156-517x>

Tiago Alexandre

FUNÇÕES: Visualização

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: alexandre.tmc@exercito.pt | ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9781-2548>

Paula Costa

FUNÇÕES: Visualização

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: costa.pcn@exercito.pt | ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3669-7460>

Cátia Silva

FUNÇÕES: Recursos, Visualização

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: silva.ca@exercito.pt | ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0737-1760>

Rui Eusébio

FUNÇÕES: Supervisão, Administração do projeto, Concetualização, Análise formal, Investigação, Redação — revisão e edição

AFILIAÇÃO: Exército Português, Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação.

Quinta Nova de Queluz, Largo do Palácio, 2745-191 Queluz, Portugal

E-mail: eusebio.rmb@exercito.pt | ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9587-5018>

Resumo: Inserido desde 2004 no mercado de recrutamento de recursos humanos, o Exército Português tem enfrentado inúmeros desafios na alimentação das suas fileiras nomeadamente na categoria de Praças. A introdução do modelo de profissionalização no ambiente militar impôs desde logo normas que até ao momento eram exclusivas ao Quadro Permanente. Com um diagnóstico já identificado tanto ao nível externo como interno, a quebra acentuada de jovens em concorrer para o Exército encontra-se interligado a uma variedade de condicionantes que são o produto da sociedade atual. A investigação aqui apresentada pertence a um projeto iniciado em 2018, apoiado e financiado pelo Military Academy Research Center, com o objetivo de compreender em profundidade a problemática, focando-se na conceção da “marca” do Exército e no seu impacto nos possíveis candidatos ao serviço militar. A investigação focou-se nos jovens inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional da região de Lisboa, Setúbal e Leiria com idade recrutável. A informação foi recolhida durante o período do COVID-19 (setembro 2020 a abril 2021) tendo sido obtida uma amostra de 210 indivíduos. As conclusões deste estudo apontam para campos de oportunidade que poderão contribuir para o melhoramento da *brand* do Exército, destacando a importância de

ações de comunicação interna e externa alinhadas ao *marketing*, focadas na perceção positiva junto dos jovens e no fortalecimento da cultura organizacional.

Palavras-chave: Exército Português, *employer branding*, profissionalização do Exército, imagem.

Abstract: Acting on the general job market since 2004, the Portuguese Army faced innumerable challenges in sustaining its rows, specifically with regard to the category of Privates. The introduction of a professionalized model for these functions imposed right from the beginning norms that, to date, were exclusively applied to permanent positions in military context. With diagnostics already conducted both at the external as well as at the internal level, it is clear that the sharp reduction of young people applying for the Army is related to a variety of conditioning factors that are the product of our current society. The here presented investigation belongs to a project initiated in 2018, supported and financed by the Military Academy Research Center, with the objective to understand in depth the problematic, focusing on the conception of the brand Army and its impact on possible candidates for military service. The study focused on young people of recruitment age registered with governmental employment centers in the regions of Lisbon, Setúbal and Leiria. Data were collected during the period of COVID-19 (September 2020 until April 2021), resulting in a sample of 210 subjects. The conclusions of this study point to areas of opportunity that could contribute to improving the Army's brand, highlighting the importance of internal and external communication actions aligned with marketing, focused on positive perception among young people and strengthening organizational culture.

Keywords: Portuguese Army, employer branding, professionalization of the Army, image.

Introdução

Dado que Portugal decidiu, em 2004, abandonar o paradigma clássico baseado na conscrição — ou seja, no serviço militar obrigatório — e adotar um modelo militar de carácter profissional integrado na sociedade portuguesa, é compreensível, em termos conceituais, que os principais aspetos analíticos relacionados com os Recursos Humanos (RH) passassem a assemelhar-se aos de outras profissões, especialmente no que diz respeito à capacidade de atrair candidatos para a carreira militar. A mudança efetuada obrigou a alteração de paradigma, forçando o repensar os pressupostos iniciais verificados no serviço militar obrigatório. Se anteriormente os indivíduos eram sujeitos a prestar um serviço à nação, no novo cenário o Exército Português (EP) assumiu o papel de concorrente no mercado de obtenção de RH. No entanto, uma série de variáveis, como a falta de metodologias, a baixa experiência na área do recrutamento, condicionamentos políticos, questões geracionais ou até mesmo circunstâncias económicas, têm revelado dificuldades na capitalização dos RH. Estas condicionantes são transversais aos diferentes ramos das Forças Armadas e verificam-se em outros países (Bäckström, 2019).

A nível nacional, os estudos têm-se focado principalmente em características demográficas, como a educação, atitudes e percepções dos presumíveis RH face ao serviço militar, e na predisposição dos jovens em relação às suas motivações. Este foco tem sido quase sempre dirigido à população mais jovem (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional [DGRDN], 2018, 2019; Gomes Branco & dos Santos, 2016; Luís, 2019; Manuel & De Almeida, 2022; Saraiva, 2017). Contudo, essa abordagem, embora relevante, apresenta limitações. Ao se concentrar exclusivamente em características individuais dos potenciais recrutas, os estudos anteriores tendem a negligenciar fatores institucionais e sociais que podem influenciar significativamente a decisão de ingresso no Exército. Bachman et al. (2000) sugerem que o enfoque deve ser alargado a outros determinantes específicos, como a percepção do público-alvo face à atratividade das organizações militares enquanto entidades empregadoras, é um determinante crucial e que merece ser desenvolvido. Isso significa também que, além de se analisar as características demográficas, é necessário perceber como os indivíduos em geral percebem a carreira militar, quais são os seus valores e expectativas, e o que os atrai ou afasta dessa opção profissional.

Num estudo da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), foram identificadas variáveis que condicionam a capacidade das organizações militares de serem promotoras de emprego, como a incongruência entre os valores sociais prevalentes e a cultura organizacional militar, a duração do empenhamento no serviço, a oferta de salários superiores no setor privado, a localização geográfica das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), o sistema de promoções baseado na antiguidade, a incompatibilidade entre os interesses individuais e de trabalho, e a gestão dos processos de recrutamento, seleção, classificação e retenção (Research Task Group HFM-207, 2007). A tomada de consciência, pelo EP, sobre a importância e gravidade em torno destas matérias, alertou para a necessidade de repensar novas formas de atração de RH para as fileiras militares (Exército Português [EP], 2019).

Sabemos ainda que mudanças nos âmbitos económico, social e político resultam em alterações nas trajetórias de qualquer sistema integrado na soberania nacional (Schreurs & Syed, 2004). Os contratemplos observados advêm de inúmeras razões que, quando combinadas, geram disrupções em qualquer exército (Venngren & Jorlöv, 2014). Apesar dos esforços contínuos desenvolvidos pelo EP, a regeneração de RH tem-se agravado até aos dias de hoje (DGRDN, 2018). De acordo com Eusébio et al. (2022), em 2016, apenas 53% das vagas para a categoria de Praças foram ocupadas, ficando por preencher 1888 vagas.

Dada esta situação, foi decidido estudar de que forma a “marca” Exército contribui ou poderá contribuir para aumentar o esforço de recrutamento de RH. Nesse

contexto, o objetivo geral desta investigação é analisar a influência da “marca” do Exército Português na atração de novos recrutas, particularmente entre os jovens inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), e identificar oportunidades para melhorar a imagem e a eficácia do Exército como empregador.

Para atingir este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- i) Avaliar a perceção que os jovens têm da “marca” Exército, considerando fatores como atratividade, imagem e reputação.
- ii) Identificar as condicionantes que influenciam a decisão dos jovens em aceitar ou rejeitar uma proposta de emprego no Exército, incluindo variáveis como equiparação profissional e imagem projetada.
- iii) Analisar perfis distintos de candidatos com base em diferentes regiões geográficas (Lisboa, Setúbal e Leiria) e suas motivações para ingressão ou não no Exército.
- iv) Propor melhorias na estratégia de *Employer Branding* (EB) do Exército para aumentar a sua atratividade como entidade empregadora.

Employer Branding

Nas últimas duas décadas, os valores diferenciadores das organizações têm dinamizado a coexistência e a concorrência entre os trabalhadores e o mercado de trabalho (Ahmad & Daud, 2016). Estes manifestam-se de forma significativa, tanto no campo das expectativas como das motivações, comparativamente às relações de trabalho e à aceitação da cultura vigente (Cardoso, 2016). No plano organizacional, relativamente aos fatores que afetam a captação de RH para as organizações, o conhecimento sobre o empregador tem surgido de forma persistente na formulação de hipóteses e nas respetivas respostas (Barrow & Mosley, 2005). Assim, parece adequado considerar que, no espetro militar, é necessário conhecer os elementos que indiquem o efeito que o empregador tem sobre o mercado de trabalho, de modo a auxiliar na interpretação dos resultados e no desenvolvimento de medidas que permitam a captação de recursos.

A Teoria da Ação Racional (TAR) de Martin Fishbein diz-nos que os seres humanos são elementos racionais que utilizam o conhecimento adquirido, avaliam (com base em informações) os seus comportamentos e atuam face a possíveis implicações (entenda-se benefícios ou malefícios) para si próprios (Ajzen & Fishbein, 2000; Moutinho & Roazzi, 2010; Schreurs & Syed, 2004). Esta dimensão humana tem, naturalmente, impacto sobre as suas escolhas, nomeadamente sobre quem escolhem como empregador. Neste sentido, procurámos interpretar e mapear as perceções de

quem poderá ver o EP como uma possibilidade de potencial empregador. Entre as dimensões levantadas, sobressai o conceito de EB. Com tradução na literatura portuguesa para “marca do empregador” (Centro de Psicologia Aplicada do Exército, 2018), o objetivo foi aprofundar a problemática referente à conceção e efeito da marca Exército em possíveis candidatos, provenientes do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

A concetualização do EB nasceu da necessidade de identificar os fatores associados às capacidades inerentes de uma organização para contratar potenciais colaboradores em relação a outra organização (Barrow & Mosley, 2005; Sokro, 2012). Essencialmente focado nos benefícios psicológicos, económicos e funcionais, o EB foi assumido como um elemento-chave no catapultar da imagem de uma organização como boa empregadora e um excelente local de trabalho (Barrow & Mosley, 2005). O EB retrata um conceito que deriva da necessidade das empresas de criarem vantagens competitivas (Barney, 1991), tendo vindo a assumir, de forma progressiva, uma importância determinante no capítulo da atratividade. Desde então, o conceito tem sido definido por vários autores, dos quais se destacam os presentes na Tabela 1.

No plano funcional, o EB não é mais do que um cartão de apresentação associado a uma promessa. Ele transporta consigo um compromisso tangível, indicando de onde vem e o que oferece. A materialização deste passa por dois suportes: o

Tabela 1 Conceito de *Employer Branding* segundo alguns autores

Autores	Conceito <i>Employer Branding</i>
Bauckaus e Tikoo (2004)	Emprega a analogia ao desenvolvimento e promoção de uma identidade de empregador, única e identificável, que fornece uma vantagem competitiva distinta para atrair e reter os melhores talentos para a organização.
Berthon et al. (2005)	Associam à “atratividade do empregador” os potenciais benefícios observados pelo futuro colaborador em laborar para uma organização específica.
Tavassoli (2008)	Na mesma linha de pensamento, mas com uma aproximação holística, Tavassoli aclara o EB pela soma dos esforços de uma empresa em comunicar aos funcionários que operam na empresa e a futuros que esta representa um local de desejabilidade face a outras no que diz respeito ao emprego.
Moroko e Uncles (2005)	Definem EB como o somatório das capacidades da empresa, na obtenção de potenciais colaboradores com vista à elucidação destes que o local de trabalho apresentado apresenta larga vantagem face à concorrência.
Sengupta et al. (2015)	Redefiniram o EB como sendo uma estratégia visada a longo prazo com vista à gestão do conhecimento e percepção dos atuais colaboradores, potenciais colaboradores e <i>stakeholders</i> no que diz respeito a uma organização específica. Este envolve uma percepção externa da reputação da empresa e a percepção interna que assegura o comprometimento dos colaboradores com a organização.
Mandhanya e Maitri (2010)	Reforçam a ideia de as organizações desenvolver políticas e procedimentos capazes de promoverem não só a atração como também a retenção.

emocional e o tangível (Velooso, 2018). Relativamente ao último, este pode referir-se a fatores monetários, à segurança e estabilidade contratual ou até mesmo à utilização de equipamentos, com os quais o trabalhador maximiza todo o seu conhecimento e satisfação no local de trabalho (Berthon et al., 2005; Moroko & Uncles, 2005). No que toca ao campo emocional, a sua prioridade incide na valorização e ligação emocional, também conhecida como “*engagement*”, do trabalhador ao seu trabalho (Mandhanya & Maitri, 2010; Sengupta et al., 2015). De acordo com Barrow e Mosley (2005), a relação entre empregador e empregado tende a ser fortalecida pelo valor gerado pelas funções desempenhadas, pelo reconhecimento recebido pelos colegas e superiores, e pela confiança na qualidade, no propósito e nos valores da organização que representam.

Em termos de conceito, o EB materializa um dos possíveis caminhos para a sustentação de determinada marca de uma organização perante o mercado onde esta se insere (Cardoso, 2016). De certa forma, e de acordo com a literatura (Aeker, 1997; Barrow & Mosley, 2005; Cable & Turban, 2001; Gilliver, 2009; Highhouse et al., 2003; Sokro, 2012), o EB é amplamente observado pelos RH como uma estratégia heterogeneizada em diversos patamares organizacionais, com dupla finalidade. A primeira sustentada pela visão desenvolvida nos colaboradores e nas vantagens sócioeconómicas que a organização apresenta. A segunda é mais direcionada para a imagem transmitida ao cliente e para a possibilidade de atração de colaboradores, cada vez mais indissociável da sociedade em que vivemos (Velooso, 2018). Tal como referido anteriormente por Bachman et al. (2000), existem janelas de oportunidade que ainda não foram analisadas, nomeadamente públicos-alvo específicos que, fruto do contexto vivido, podem apresentar-se como um recurso a ser explorado para o contexto militar.

O EB no contexto militar

No âmbito de muitos dos países pertencentes à OTAN, existe um desafio constante no que respeita às questões de atração e retenção de pessoal para as fileiras (Schreurs et al., 2005). Verifica-se que países como a Suécia (Vennngren & Jorlöv, 2014), Bélgica (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005), Inglaterra (Cable & Turban, 2001) entre outros, têm apostado no conhecimento da sua *brand* perante o público recrutável. De acordo com o estudo efetuado por Lievens et al. (2005) em contexto militar, a importância das impressões sobre o empregador representa uma linha fundamental no delinear de estratégias concretas. Neste sentido, têm sido desenvolvidos esforços na identificação de dimensões que comportem informações vitais para a compreensão da marca como elemento de atração. Dentro

destas, destacam-se três: a associação ou familiaridade, a imagem e a reputação ou cultura do empregador, vertentes que robustecem o pensamento de todos aqueles que encaram o exército como uma possibilidade de emprego (Lievens, 2007; Veloso, 2018).

No campo da associação, o principal denominador encontra-se interligado à percepção que o candidato tem sobre a atratividade da organização militar face a outras. Estamos perante um conceito que é examinado como um ponto de ancoragem para a decisão. Em muitos dos casos, especialmente no momento inicial, a familiaridade é aumentada consoante as informações que lhe estão anexadas, havendo quem a considere um fator de exposição psicológica (Aeker, 1997; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003).

Relativamente à segunda dimensão, a imagem, esta corresponde ao que a literatura intitula de conteúdo e crenças que os indivíduos detêm sobre o empregador (Cable & Turban, 2001; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). A imagem reporta não só informações factuais, mas também o pensamento ou raciocínio construído em torno da percepção do mesmo. Em muitos casos, o conhecimento sobre o empregador é gerado pela noção do tamanho, localização, salários, benefícios, tipo de trabalho e oportunidades de ascensão (Cable & Turban, 2001; Lievens, 2007; Lievens & Highhouse, 2003). Na visão de Lievens e Highhouse (2003), estes atributos são considerados valores tangíveis, dada a descrição factual que a organização tem ou não.

No que diz respeito à terceira dimensão, a reputação refere-se à forma como o empregador é avaliado em função da sua capacidade económica e da sua análise perante o mercado em que se insere. Segundo os autores, o *feedback* por parte do indivíduo relativamente à organização onde opera nasce da percepção e comparação entre as vantagens e as desvantagens face a outras organizações (Lievens & Highhouse, 2003). De uma forma sintética, resulta de uma avaliação a 360° das empresas que cumprem os compromissos e expectativas desejadas. As organizações devem criar, manter e publicitar uma boa reputação, pois só desta forma conseguem atrair mais colaboradores, reduzir o *turnover* e melhorar a relação com outras organizações (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005).

O efeito da *brand* no Exército

Do ponto de vista militar, o nível de prontidão do Exército é indissociável da capacidade em manter e regenerar recursos humanos dentro de um prazo estipulado (é expectável que a maioria dos militares em regime de contrato permaneça ao serviço durante o tempo programado). No entanto, essa situação deve agradar tanto ao empregador como ao empregado; isto é, não basta presumir que tal acontecerá, é

necessário criar condições para que isso se concretize na realidade. Caso contrário, poderão surgir problemas que causarão disrupção ou até mesmo impedirão o funcionamento da organização. Esta realidade é inerente à própria organização das Forças Armadas, onde as pessoas são inseridas com funções e papéis bem explícitos e definidos, de modo a dar resposta às missões requeridas. A título de exemplo, não é possível que uma fragata desempenhe uma missão em alto mar sem que a tripulação esteja completa, pois cada elemento tem a sua função atribuída. Da mesma forma, numa viatura militar de combate cada membro tem um papel específico, e de nada serve ter apenas o condutor se não houver um atirador para disparar. Em termos militares, as funções são interligadas e complementares; quando isso não acontece, o sistema torna-se vulnerável e está condenado ao fracasso.

Se esta situação é claramente visível em termos operacionais, também nos serviços das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, onde é menos evidente, surgem as maiores fontes de desgaste e desmotivação entre os militares contratados. Vejamos, por exemplo, a questão da segurança: exige-se um número mínimo de três elementos por escala. Contudo, como estes serviços têm normalmente a duração de 24 horas, uma redução no número de efetivos implicará uma grande rotatividade, com custos evidentes tanto a nível individual como psicossocial. Neste ponto, é fundamental agregar, dois elementos vitais: as expectativas criadas pelo militar aquando do recrutamento e a realidade encontrada, nomeadamente a sobrecarga de trabalho. Ao ser confrontado com uma realidade diferente da que lhe foi apresentada e idealizada, a probabilidade de o militar a interpretar de forma negativa aumenta consideravelmente, o que pode ter consequências sobre o valor atribuído à “*brand*” da organização militar. Esse descontentamento será posteriormente difundido entre potenciais futuros candidatos à vida militar.

A nível organizacional, o conhecimento prático da escassez de RH e das suas consequências diretas levou o EP a investir em determinadas áreas, nomeadamente ao nível da atratividade. Através da *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021* (EP, 2019), é visível o foco na dinamização da comunicação da imagem do EP, tanto a nível interno como junto da sociedade (Figura 1).

Esta necessidade de atenção aos fatores internos e externos tem-se tornado cada vez mais importante à medida em que se evidencia a interação entre ambos, ou seja, aquilo que molda a estrutura da *brand* do EP influencia o interesse dos indivíduos em ingressar na vida militar. Dado que a maioria dos estudos se centra na população mais jovem (DGRDN, 2018, 2019; Gomes Branco & dos Santos, 2016; Luís, 2019; Manuel & De Almeida, 2022; Saraiva, 2017), a presente investigação procurou explorar outros caminhos, nomeadamente o posicionamento da amostra face às condições e à imagem emanada pelo EP. A pergunta

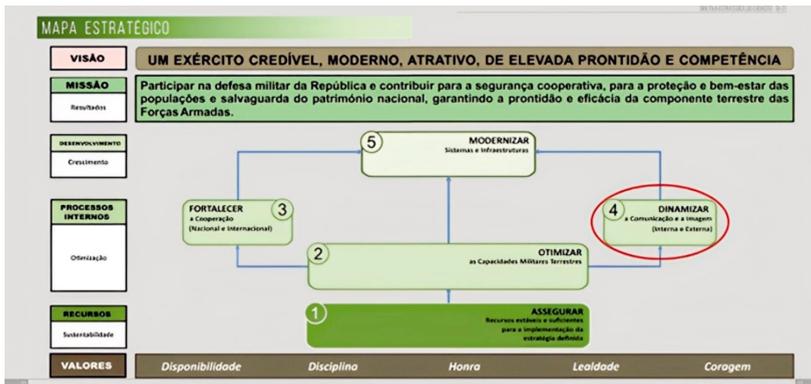


Figura 1 Objetivo estratégico N.º 4 “Dinamizar”

Fonte: *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021* (EP, 2019, pp. 23-24).

que se coloca é: fará sentido questionar se o problema da atração se altera consoante o público-alvo?

De facto, as vicissitudes apresentadas pelas novas gerações no processo de escolha/pertença a uma organização presumível tornam-se cada vez mais um elemento de escrutínio, conforme as preferências individuais (Łacka-Badura, 2015). Com isto em mente, colocámos hipóteses que podem auxiliar não só a interpretação da marca do EP no público em estudo, mas também a determinação de quais os fatores que poderão estar associados à capacidade do EP ser visto como uma entidade promotora de atração.

Hipóteses

H1: Os indivíduos inscritos no IEFPP apresentam uma perceção/imagem negativa do EP.

H2: A probabilidade de os indivíduos aceitarem ou rejeitarem uma proposta de emprego para ingressar na categoria de Praças depende das seguintes variáveis: imagem que o EP projeta, equiparação profissional e o facto de já terem tido ou não um emprego anteriormente.

H3: Na população em estudo, existem indivíduos com diferentes perfis no que diz respeito ao processo de escolha/pertença ao EP.

Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação é de natureza quantitativa, com uma abordagem descritiva, tendo como objetivo analisar as percepções e atitudes de potenciais candidatos ao EP, inscritos no IEFP. O estudo decorreu entre setembro de 2020 a abril de 2021 e a recolha de dados foi realizada através de um questionário digital, aplicado durante as ações de divulgação do serviço militar em alguns Gabinetes de Atendimento ao Público (GAP) do Exército. O questionário foi distribuído eletronicamente usando a plataforma LimeSurvey, garantindo maior acessibilidade aos participantes, especialmente em um contexto de pandemia (COVID-19). A amostra final constituiu 210 indivíduos provenientes das regiões de Lisboa, Setúbal e Leiria. A escolha desses centros de emprego foi estratégica, baseando-se em fatores como facilidade de acesso à informação e a circunstância das ações de divulgação que estavam já a ser realizadas nessas áreas pelo Exército, facilitando a logística de aplicação dos questionários. Essas regiões, além de representarem diversidade socio-demográfica, foram selecionadas devido à disponibilidade dos GAP locais para colaborar no estudo, o que otimizou o processo de recolha de dados.

Os participantes foram selecionados com base na sua inscrição nos centros de emprego das regiões mencionadas, sendo todos eles jovens desempregados em idade recrutável. Para garantir a ética da investigação, foi obtido um consentimento informado de todos os participantes, assegurando a confidencialidade das suas respostas e o uso exclusivo para fins de investigação. Os participantes foram informados do seu direito de desistir da pesquisa a qualquer momento.

O questionário utilizado na investigação foi construído com base em escalas previamente adaptadas do estudo de Lievens (2007) relativos à avaliação das várias dimensões associadas ao trabalho efetuado nomeadamente a vertente profissional e o impacto do *Marketing & Brand* do EP na amostra (segundo Tabela 2). O questionário foi dividido em duas principais dimensões: a dimensão profissional, que incluía questões sobre a equiparação à área profissional, a comparação face ao mercado de trabalho e o histórico de emprego dos participantes; e a dimensão de *Marketing & Brand*, que abordou a associação ou familiaridade com o Exército, a imagem ou identidade da instituição e a sua cultura e reputação. A escala de respostas foi do tipo *Likert* de 7 pontos, variando entre “Aspetto prejudicial” (1) e “Aspetto favorável” (7), permitindo captar nuances nas percepções dos inquiridos.

As análises de dados foram conduzidas com o uso do *software* IBM SPSS, Versão 6.0. Armonk, NY: IBM Corp., aplicando-se métodos estatísticos descritivos e inferenciais. Para testar as hipóteses formuladas, foi aplicada uma regressão logística, que permitiu verificar os fatores que influenciaram a decisão dos jovens em

Tabela 2 Dimensões em estudo

Dimensão profissional	Equiparação à área profissional Comparação face ao mercado O facto de já ter tido um emprego ou não
Dimensão <i>Marketing & Brand</i>	Associação ou Familiaridade Imagem ou Identidade Cultura ou Reputação

Fonte: Adaptado de Lievens (2007).

aceitar ou rejeitar uma proposta de emprego no Exército. Além disso, foi realizada uma análise de correspondências múltiplas para identificar perfis distintos entre os participantes, com base nas suas respostas. O *software* também foi utilizado para calcular frequências, médias e distribuições, garantindo a robustez na análise e interpretação dos resultados.

Resultados

Da recolha de dados, obteve-se uma amostra de 210 indivíduos, cujas características sociodemográficas são apresentadas na Tabela 3.

A maior parte dos indivíduos residia em Setúbal (42,9%), seguida por Lisboa (37,1%), e Leiria (13,3%), com uma pequena fração de Faro (0,5%). A maioria dos participantes era do género feminino (60,5%) em contraste com os 33,3% do género masculino. Relativamente à escolaridade, importa referir que grande parte dos inquiridos tem o ensino secundário (67,1%), seguido pelo ensino superior (19,5%), 3.º ciclo (12,9%) e 2.º ciclo (0,5%).

Relativamente à vertente profissional, procurámos identificar elementos que nos pudessem indicar possíveis áreas de desenvolvimento com base nos recursos e ambições dos inquiridos. As informações obtidas revelam uma imagem contrária à que é projetada sobre as gerações mais jovens (Saraiva, 2017; Veloso, 2018). No universo em estudo, a estabilidade contratual surge como a primeira opção na escolha do próximo emprego (Figura 2) com aproximadamente 21% dos inquiridos a considerar o posto de trabalho como o fator mais referenciado. Esta informação acaba por se coadunar à situação profissional vivida pelos inquiridos, dado que se trata de uma população desempregada. Seguem-se a aplicação das competências, com 17%, e progressão na carreira, com 16%. É de destacar que o salário ocupa a quarta posição, com cerca de 15%. Com valores mais baixos surge a proximidade à

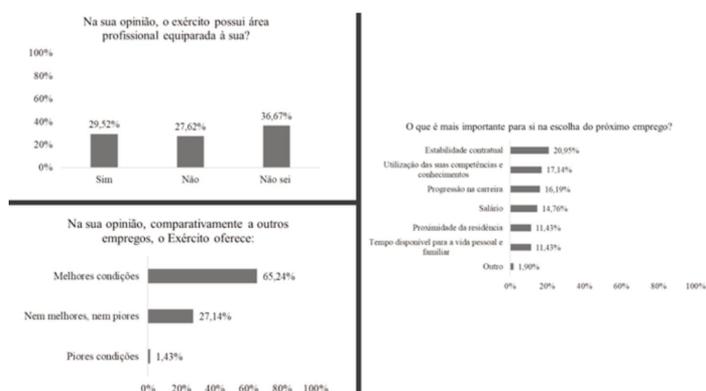
Tabela 3 Descrição da Amostra

		N	%
Escolaridade	2.º ciclo (preparatório – 6.º ano)	1	0,5
	3.º ciclo (9.º ano ou curso profissional com equivalência ao 9.º ano)	27	12,9
	Ensino secundário (12.º ano ou curso profissional com equivalência ao 12.º ano)	141	67,1
	Ensino superior	41	19,5
Sexo	Feminino	127	60,5
	Masculino	70	33,3
	Omisso	13	6,2
Distrito onde reside	Lisboa	78	37,1
	Leiria	28	13,3
	Setúbal	90	42,9
	Faro	1	0,5
	Omisso	13	6,2
Já esteve empregado/a	Sim	146	69,5
	Não	51	33,3
	Omisso	13	6,2

Fonte: Dados provenientes da aplicação do inquérito nos centros de emprego.

residência e o tempo disponível para a vida pessoal e familiar, ambos com valores aproximados a 11,5%.

Quando questionados sobre a possibilidade de o Exército oferecer uma área profissional equiparada à sua (Figura 2), verificou-se que cerca de 37% dos jovens desempregados demonstraram desconhecimento sobre essa eventualidade. Dos restantes 63%, os valores encontram-se bastante próximos: 29,5% consideram que o EP incorpora a sua área profissional face a outros empregos, em contraste com 27,5% que têm a opinião contrária.

**Figura 2** Parâmetros de avaliação à vertente profissional e brand

Fonte: Dados provenientes da aplicação do inquérito nos centros de emprego.

H1: Os indivíduos inscritos no IEFEP apresentam uma percepção/imagem negativa do EP

No que respeita à dimensão em referência, procurou-se, através de um conjunto de indicadores, compreender algumas percepções dos jovens que revelam a imagem e a cultura que têm sobre o EP. Segundo Kotler (2016), a opinião externa pode ser um indício da imagem institucional projetada por uma organização. Com base na linha deste autor, é visível na Figura 2 a atratividade do EP em comparação a outras organizações (Kotler, 2016). Relativamente às condições oferecidas pelo Exército, constatou-se que a maioria dos inquiridos (65,24%) considera que a instituição militar proporciona melhores condições em relação a outros empregos. Em segundo lugar, surgem aqueles que consideram que as condições de trabalho são praticamente similares às de outros empregos, com 27,14% (Figura 2). Por fim, destaca-se o valor residual de 1,4% daqueles que veem o EP como um empregador com piores condições face a outros empregos.

Quando questionados se aconselhariam os seus amigos a ingressar no Exército, os resultados obtidos foram bastante encorajadores. De acordo com a Figura 3, 85% dos inquiridos consideram o EP uma organização suficientemente capaz, ao ponto de aconselharem os amigos a ingressar como um caminho futuro. O facto de os inquiridos assumirem esta posição revela não só o reconhecimento da marca Exército, mas também que funcionam como agentes de promoção da mesma.

Na continuidade do estudo da marca do EP, aplicou-se uma metodologia de análise semelhante a um perfil semáforo, utilizando uma escala de *Likert* de 7 pontos (com a seguinte legenda: 1 – “Aspetto prejudicial consoante a dimensão em

Aconselharia os seus amigos a ingressar no EP?

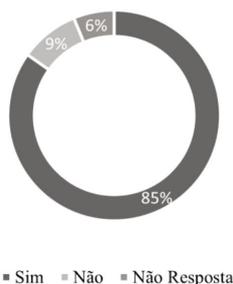


Figura 3 Opinião dos jovens acerca de aconselhar os amigos a ingressar no Exército

Fonte: Dados provenientes da aplicação do inquérito nos centros de emprego.



Figura 4 Prisma dicotômico para análise à imagem de marca do EP

Fonte: Adaptado de Lievens (2007).

estudo”; 4 – “Neutro”; 7 – “Aspetto favorável consoante a dimensão em estudo”), tendo em conta as seguintes dimensões de análise que constam na Figura 4.

O sistema representado na figura acima demonstra o impacto dicotômico que a imagem percebida pelos inquiridos exerce na “marca do empregador”, sendo esta favorável ou prejudicial para a organização. De acordo com a Figura 5, a imagem do Exército revela um reconhecimento geral favorável por parte dos inquiridos nas áreas analisadas.

Tanto do ponto de vista da empregabilidade como da capacidade, passando por valores mais simbólicos (prestígio, confiança e rigor) o EP é observado pela maioria dos inquiridos como uma organização que garante a criação de valor. No entanto, importa ter em consideração o somatório dos valores negativos (a vermelho). Não podemos deixar de considerar a existência de uma percentagem considerável (<10%) de indivíduos que consideram desfavorável, em algumas áreas, a associação ao Exército enquanto instituição, com características como: “conservador”, “duvidosa”, “explorador” e “desleixado”.

Aquilo que, à partida, aparenta ser um dado relativamente baixo deve sempre ser ponderado como um fator de análise a possíveis efeitos que possam daí advir. Seja pela comunicação ou pelas atitudes da organização militar, os valores negativos devem ser encarados como alertas da permanente necessidade de monotização da imagem do EP.

Outro fator que a Figura 5 nos permite destacar, é o posicionamento neutro da amostra face às áreas de estudo. Com um posicionamento entre os <70% (Conservador/Moderno) e os >25% (Desleixado/Rigoroso), poderá expor não só o



Figura 5 Perfil semáforo referente à imagem do EPP

Fonte: Adaptado de Lievens (2007).

desconhecimento da *brand EP*, como também as capacidades do EP como promotor de atração de RH.

Perante o desafio atual de capacitar as fileiras do EP com RH, foi também equacionado o questionamento da disponibilidade dos inquiridos, com base numa proposta real, para ingressarem no EP. Partimos do pressuposto de que a experiência de trabalho e o facto de a oferta de trabalho face ao mercado, conjugada com os vários prismas dicotómicos da imagem do EP (Figura 4) funcione como um elemento diferenciador na forma como se observam as oportunidades. De acordo com Cable e Turban (2001), um indivíduo em situação de desemprego dará maior prioridade à possibilidade de ter uma oportunidade de trabalho em comparação a imagem promovida pela empresa.

H2: A probabilidade de os indivíduos aceitarem ou rejeitarem uma proposta de emprego para ingressar na categoria de Praças depende das seguintes variáveis: imagem que o EP projeta, equiparação profissional, e se já tiveram ou não um emprego anteriormente.

Em relação à hipótese levantada, foi efetuada uma regressão logística cujo objetivo foi verificar os efeitos das variáveis seguintes na probabilidade (*likelihood*) de rejeitar a oferta de emprego do EP: 1) O Exército possui uma área profissional equiparada à sua? 2) Comparativamente a outros empregos, o Exército oferece (melhores condições, nem melhores nem piores, ou piores condições)? 3) Já esteve empregado antes? e 4) as 7 escalas do questionário sobre a imagem que os participantes têm do EP.

A regressão incluiu n=161 participantes, sendo que a seleção das variáveis foi feita mediante o método de eliminação “backward”, usando como critério o resultado do teste de Wald. O modelo da regressão logística é estatisticamente significativo, $\chi^2(6) = 47,125$; $p < ,001$. O teste Hosmer-Lemeshow indicou uma boa adequação do modelo aos dados ($\chi^2(8) = 7,77$; $p > ,05$). O modelo explica 33,9% (*Nagelkerke R²*) da variância entre aceitar/rejeitar a proposta de emprego e classificou corretamente 73,3% dos casos, com uma sensibilidade de 66,5% e uma especificidade de 79,8% (Tabela 4).

Pressupondo que o EP não possui área profissional equiparada à do indivíduo, verifica-se um aumento de 6 vezes na probabilidade de rejeitar a proposta, em comparação com não saber se o EP possui ou não uma área profissional equiparada. Além disso, o facto de o indivíduo já ter estado empregado aumentou tendencialmente a probabilidade de rejeitar a proposta de emprego em questão.

Tabela 4 Fatores determinantes na probabilidade de aceitar ou rejeitar uma proposta de emprego pelos indivíduos para ingressar na categoria de Praças

	Valores β	Erro padrão da média (standard error of the mean)	Teste Wald	df	Nível de significância	Odds Ratio (Exp(B))	95% C.I para Exp (B)	
							Inferior	Superior
Na sua opinião, o exército possui área profissional equiparada à sua?			18.859	2	0			
Sim (vs. não sei)	-0.193	0.434	0.198	1	0.656	0.824	0.352	1.93
Não (vs. não sei)	1.794	0.479	14.027	1	0	6.013	2.352	15.374
Já esteve empregado?								
Não (vs. sim)	-0.83	0.436	3.615	1	0.057	0.436	0.185	1.026
Imagem do Exército:								
Mais conservador (sub-escala conservador – moderno)	-0.36	0.137	6.86	1	0.009	0.698	0.533	0.913
Atividades mais monótonas (sub-escala monótona – desafiante)	-0.373	0.184	4.098	1	0.043	0.689	0.48	0.988
Mais desprestigiado (sub-escala desprestigiado – prestigiado)	0.325	0.173	3.53	1	0.06	1.384	0.986	1.944

Relativamente à imagem, os indivíduos que consideram o EP uma organização mais conservadora e as suas atividades mais monótonas têm maior probabilidade de rejeitar a oferta de emprego em questão. Verificou-se ainda que, entre os indivíduos que consideram o EP como uma organização mais “desprestigiada”, há uma tendência para a rejeição da oferta de emprego. Consulte a Tabela 2 para mais detalhes.

H3: Na população em estudo, existem indivíduos com diferentes perfis relativamente ao processo de escolha/pertença ao EP.

Com base nas respostas ao inquérito e considerando a H3, foi realizada uma Análise de Correspondências Múltiplas, tendo sido identificados 3 *Clusters* (C) distintos, conforme representado na Figura 6. No C1, encontram-se representados os indivíduos residentes na cidade de Setúbal, que consideram, para a escolha do próximo emprego, a proximidade da zona de residência. Estes indivíduos assumem a saúde como a função mais atrativa do Exército, e a principal razão que os levaria a ingressar no Exército seria a possibilidade de sair de casa, ser independente ou não terem outra oportunidade. De acordo com a opinião destes inquiridos, a principal utilidade do Exército é combater e ajudar a população. Os indivíduos aqui identificados priorizam trabalhar perto de casa e não estão dispostos a deslocar-se longas distâncias para trabalhar no Exército. A proximidade à residência surge como um fator decisivo para a escolha deste grupo de jovens, indicando uma relação com a estabilidade local e familiar, o que pode indicar uma vida comunitária forte e próxima entre os indivíduos da região de Setúbal.

Relativamente ao C2, os inquiridos provêm da zona de Lisboa e dão maior importância, na escolha de emprego, à possibilidade de utilizarem as suas competências e terem estabilidade contratual. As áreas mais atrativas para estes indivíduos são segurança, administração e atendimento ao público. Segundo estes inquiridos, a principal utilidade do Exército reside nas ações de proteção civil. No concerne à entrada no Exército, a principal razão identificada seria as condições de trabalho oferecidas. Estes potenciais candidatos podem ser atraídos por carreiras militares que ofereçam segurança financeira, condições e que permitam o desenvolvimento e a aplicação das suas competências, de forma prática e reconhecida. Assim, podemos inferir que este perfil de jovens, residentes da zona de Lisboa, sugere uma possível conexão com os aspetos socioeconómicos que se envolvem na procura pela segurança e mais oportunidades em relação ao mercado de trabalho.

Por fim, o C3 representa os inquiridos que residem na zona de Leiria, onde se destaca o combate como a função mais atrativa no contexto do Exército. A principal razão ingressar seria o desejo de Servir a Pátria e defender o país, e, segundo os

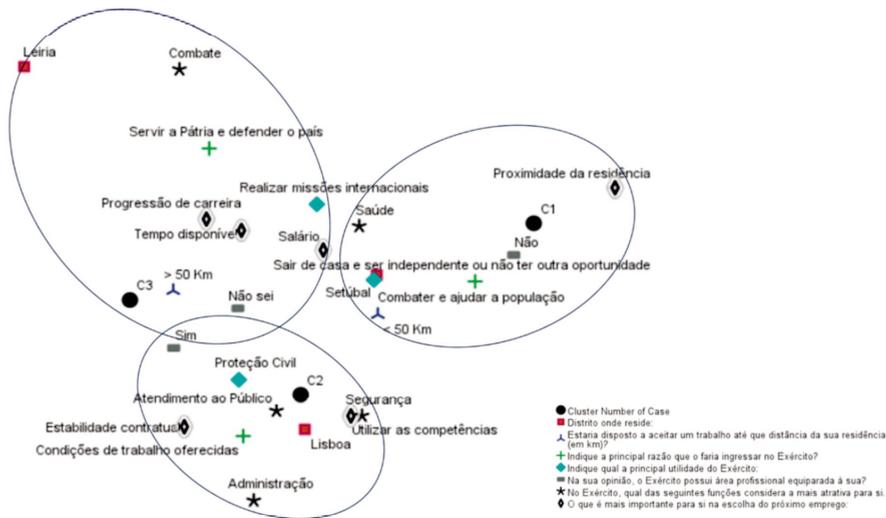


Figura 6 Perfis dos indivíduos inscritos no IEFP

próprios, a principal utilidade do Exército é a realização de missões internacionais. Para os indivíduos do C3, o mais importante na escolha do próximo emprego é o salário, o tempo disponível e a progressão na carreira. Os residentes da região de Leiria, de acordo com os dados apresentados, não se importam de ficar colocados a distâncias superiores a 50km da sua residência. Estes potenciais candidatos podem estar menos focados na realidade local e ter um maior interesse por aproveitar oportunidades de crescimento pessoal e profissional oferecidas pelos Exército, nomeadamente a possibilidade de realizarem missões no estrangeiro. Em concordância com a hipótese anteriormente elencada verifica-se a materialização de três perfis distintos.

Discussão

O conceito de *Employer Branding* reflete a complexidade de indicadores multidimensionais que devem ser estudados e abordados com racionalidade científica, espírito crítico e conhecimento empírico, como é o caso do EP. O EP, face ao desenvolvimento de estudos internos e ao contexto externo em que está inserido, tem demonstrado sensibilidade quanto à importância da dinamização da imagem institucional, estabelecendo como um dos seus objetivos estratégicos, a permanente melhoria dos seus serviços de *marketing* e publicidade, orientados para este vetor de desenvolvimento.

Com a investigação realizada, foi possível identificar um conjunto de indicadores capazes de promover ou despromover a associação da imagem a uma organização, bem como a forma como esta influência a decisão dos candidatos em aceitar ou não uma hipotética oferta de emprego. De acordo com as hipóteses apresentadas, uma imagem positiva e atrativa pode influenciar positivamente a decisão dos candidatos em aceitar a proposta de emprego, enquanto uma imagem negativa pode ter o efeito contrário. No entanto, a resposta dos participantes contradiz a H1 elaborada, ao relatar uma imagem maioritariamente positiva em relação ao EP. Este efeito sugere que o EP, enquanto organização, tende a projetar uma imagem positiva, facilitando a atração de candidatos.

Relativamente à H2, os efeitos reportados nas variáveis em estudo, permitem-nos observar diferentes fenómenos que acabam por influenciar o ingresso para a categoria de Praças. Em particular, verificou-se que a inexistência de uma área profissional equiparada à do indivíduo tem um impacto negativo significativo nas suas decisões: verificou-se que os indivíduos que não possuíam uma área profissional equiparada àquela oferecida pelo EP apresentaram uma probabilidade seis vezes maior de rejeitar a proposta de emprego, em comparação com aqueles que não sabiam se a equiparação profissional era similar à sua. Isso sugere que os candidatos que percebem que a área profissional oferecida pelo EP é compatível com as suas habilitações e experiências têm maior probabilidade de aceitar a proposta de emprego.

Em relação à análise da variável “Já estive empregado”, foi possível encontrar um efeito oposto ao anterior: indivíduos que já estiveram empregados podem tomar decisões diferentes em relação a aceitar ou rejeitar a proposta, com base nas suas vivências anteriores e expectativas em relação ao trabalho. Observou-se uma tendência para que os indivíduos que já tiveram emprego apresentassem uma maior probabilidade de rejeitar a oferta de emprego em comparação com aqueles sem experiência prévia. Esta tendência pode ser explicada por diversos motivos. Primariamente, os indivíduos que já tiveram emprego podem ter expectativas mais elevadas ou específicas em relação às condições de trabalho, salários e oportunidades de crescimento profissional. Outro fator que influencia a rejeição da proposta em análise é o facto de que os candidatos com experiência de emprego podem estar numa posição financeira e familiar mais estável ou terem desenvolvido habilidades e conhecimentos específicos nas suas áreas de interesse, o que pode tornar a proposta do EP menos atrativa em comparação com outras opções no mercado de trabalho civil.

De realçar também que a percepção negativa de que o EP é uma organização conservadora, desprestigiada e com atividades monótonas está associada a uma

maior probabilidade de rejeição da oferta de emprego. Estes factos apontam para a possibilidade de uma imagem negativa ter um impacto significativo na atratividade do EP como entidade empregadora para alguns candidatos. O impacto negativo na imagem do EP pode resultar numa desvalorização por parte dos candidatos em relação a vários aspetos da vida militar, como as oportunidades de carreira e ambiente de trabalho. Adicionalmente, em linha com os dados analisados, podemos afirmar que a perceção de o EP ser uma organização com atividades monótonas também pode afetar a decisão dos candidatos sobre o seu ingresso, uma vez que estes, na sua maioria, estão mais alinhados com ambientes de trabalho dinâmicos e desafiadores.

Em relação à H3, foi possível identificar, na amostra em análise, vários indivíduos com perfis diferentes, relacionados com as suas áreas geográficas de residência. Como tal, é de salientar que esta hipótese está intrinsecamente ligada a disposições adquiridas, que são moldadas pelo ambiente social e histórico dos indivíduos. Importa também referir que cada localidade tem a sua identidade e capital cultural assim como costumes próprios que acabam por condicionar os seus interesses e capital social.

Com as diversas variáveis analisadas para esta hipótese, conseguimos atentar que as motivações e valores orientam as decisões e opiniões sobre a carreira militar por parte de alguns indivíduos. O capital social pode exercer influencia nos indivíduos e conseqüentemente provocar o sentido de dever, serviço ao país e patriotismo associados ao serviço militar “Servir a Pátria e defender o país”, enquanto outros fatores como por exemplo a influencia cultural dar primazia à estabilidade financeira e pessoal “Sair de casa e ser independente” e por fim outros motivos cativados pela dinâmica das classes sociais influenciarem a necessidade do crescimento profissional e as condições oferecidas “Condições de trabalho oferecidas”, levantando assim diversos perfis distintos de candidatos em relação ao ingresso no EP. Neste mesmo fenómeno também conseguimos relacionar com as diferenças entre cada *Cluster* nas diversas variáveis analisadas, o que em último caso converge para motivos de ordem cultural e social que diferencia cada grupo de indivíduos.

Conclusão

O presente estudo oferece um conhecimento valioso e necessário para apoiar a tomada de decisões estratégicas e a definição de objetivos operacionais, no que diz respeito à promoção da imagem institucional e à implementação de atividades de divulgação. Os dados obtidos permitiram compreender as diferentes preferências

e percepções dos jovens, de acordo com as suas zonas de residência, possibilitando, assim, a elaboração de ações de recrutamento mais direcionadas e eficazes para o público-alvo. Conforme destacado por Veloso (2018) o gestor de marca deve estar alinhado com o *marketing*, sustentando a marca corporativa, e promovendo a comunicação através do envolvimento dos colaboradores, ampliando programas de reconhecimento e recompensas que promovam iniciativas de transformação organizacional, com o objetivo de aumentar o recrutamento e a retenção de RH.

Adicionalmente, é essencial criar uma estratégia de comunicação contínua, focada na mudança e percepção da sociedade em geral, uma vez que o “*word of mouth*” tem um efeito duradouro e reprodutivo, especialmente entre as novas gerações (Sernovitz, 2006). Portanto, ao trabalhar a *brand*, não devemos limitar-nos apenas ao público-alvo externo, mas também considerar a importância do “*endomarketing*” institucional, que fortalece a cultura interna da organização (Barth & Negri, 2012).

Nota

Por decisão pessoal, os/as autores/as do texto escrevem segundo o novo acordo ortográfico.

Referências

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00086-1)
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2000). Attitudes and the Attitude-Behavior Relation: Reasoned and Automatic Processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33. <https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- Bachman, J. G., Segal, D. R., Freedman-Doan, P., & O'Malley, P. M. (2000). Who Chooses Military Service? Correlates of Propensity and Enlistment in the U.S. Armed Forces. *Military Psychology*, 12(1), 1-30. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1201_1
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bäckström, P. (2019). Are Economic Upturns Bad for Military Recruitment? A Study on Swedish Regional Data 2011-2015. *Defence and Peace Economics*, 30(7), 813-829. <https://doi.org/10.1080/10242694.2018.1522572>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17), 99-120.

- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons Limited.
- Barth, M., & Negri, A. D. (2012). Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. *Revista Temática, João Pessoa, 8(1)*, 1-22.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24(2)*, 151-172.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management, (20)*, 115-163.
- Cardoso, A. C. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lidel.
- Centro de Psicologia Aplicada do Exército. (2018). *Employer Branding: o Exército espelhado nos seus candidatos*. Exército Português.
- DGRDN, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2018). *Recomendações de Intervenção decorrentes do Estudo de Caracterização Sociodemográfica e de Satisfação Organizacional dos Militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três Ramos das Forças Armadas*. República Portuguesa.
- DGRDN, Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2019). *Os jovens e as Forças Armadas. Estudo desenvolvido no âmbito do Dia da Defesa Nacional*. República Portuguesa.
- Eusébio, R., Andrade, M., Azinhaes, J., Santos Silva, M., Moura, R., Reis, C., & Guimarães, C. (2022). *3.º Relatório – Employer Branding: O Exército espelhado nos seus candidatos* [Relatório interno]. Exército Português.
- EP, Exército Português. (2019). *Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021*.
- Gilliver, S. (2009). Employer Branding Essentials. *Badenoch & Clark Guide, 3(4)*, 35-50.
- Gomes Branco, A. A., & dos Santos, A. (2016). Predisposição para o ingresso nas Forças Armadas: Um estudo sobre ações de recrutamento dirigido. In L. Santos, M. Sarmiento, & C. Fachada (Coords.), *Dificuldades e Desafios num Contexto de Transformação* (Coleção "ARES", 22) (pp. 105-156). Instituto Universitário Militar.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63(6)*, 986-1001.
- Kotler, P. K. (2016). *Gestão de Marketing*. Pearson Education.
- Łacka-Badura, J. (2015). *Recruitment advertising as an instrument of employer branding: a linguistic perspective*. Cambridge Scholars Publishing.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management, 46(1)*, 51-69.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20145>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56(1)*, 75-123.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreus, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(4)*, 553-572.

- Luís, A. (2019). *O Recrutamento Militar o seu papel na captação de recursos humanos para o Exército Português: Diagnóstico, fragilidades e oportunidades de melhorias* [Dissertação de Mestrado, Academia Militar].
- Mandhanya, Y., & Maitri, S. (2010). Employer Branding – A Tool for Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Manuel, J., & De Almeida, P. (2022). *O Recrutamento militar voluntário. Atração e atratividade das forças armadas portuguesas* [Tese de Doutoramento, Universidade Europeia].
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2005). Employer branding and market segmentation. *Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Moutinho, K., & Roazzi, A. (2010). As Teorias da Ação Racional e da Ação Planejada. *Avaliação Psicológica*, 9(2), 279-287.
- Research Task Group HFM-207. (2007). *Recruiting and retention of military personnel (Final report of Research Task Group HFM-207)*. The Research and Technology Organisation of NATO (RTO/NATO).
- Saraiva, A. (2017). *Como se posicionam as forças armadas portuguesas perante as expectativas e as preferências laborais dos millennials da região norte de Portugal* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia].
- Schreurs, B., & Syed, F. (2004). A Model of Military Recruitment. https://www.researchgate.net/publication/228599894_A_Model_of_Military_Recruitment
- Schreurs, B., Deros, E., De Witte, K., Proost, K., Adriessen, M., & Glabeke, K. (2005). Attracting potential applicants to the military: the effects of initial face-to-face contacts. *Human Performance*, 18(2), 105-122.
- Sengupta, M. S., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Sernovitz, A. K. (2006). *Word of mouth marketing*. A Kaplan Professional Company.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Tavassoli, N. (2008). Branding from the inside out. *Business Strategy Review*, 19(2), 94-95.
- Veloso, I. (2018). *Qual é o seu employer brand? o papel da marca na guerra do talento e na estratégia das empresas*. Actual.
- Venngren, E., & Jorlöv, K. (2014). *Employer attractiveness of the Swedish Armed Forces-A quantitative study of gender differences and the effects of employer brand attributes and social media in the government authority sector* [Degree Project, Umeå School of Business and Economics]. DiVA – Digitala Vetenskapliga Arkivet. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-90596>

Data de submissão: 01/03/2024 | **Data de aceitação:** 15/12/2024