

**iscte**

**INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA**

---

**Recruitment Marketing na Era Digital  
O caso da Academia da Força Aérea Portuguesa**

Hugo Gonçalves Martins Baptista

**Mestrado em Gestão Aplicada**

Orientador:

Professor Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, ISCTE Business School

novembro 2022



## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta etapa académica corresponde a um objetivo antigo e muito desejado. A oportunidade de poder realizar a tese de mestrado em parceria com a Força Aérea Portuguesa, nomeadamente a Academia da Força Aérea, teve para mim um significado inestimável que jamais esquecerei. Voltar ao local onde me formei como pessoa e piloto aviador, tendo o desafio de desenvolver um trabalho significativo para o futuro da organização militar, foi uma experiência muito enriquecedora.

Gostava de agradecer em primeiro lugar à minha família, pelo apoio e incentivo constante que ao longo da minha vida sempre me permitiu fazer mais e melhor.

Esta viagem académica foi realizada com a amizade e camaradagem dos meus colegas de curso, que muito estimo e prezo.

Gostava de deixar uma palavra de apreço ao corpo docente do ISCTE pela elevação e excelência de ensino.

Quero igualmente agradecer à Força Aérea Portuguesa e em especial ao Ex<sup>o</sup> Sr. General Mora de Oliveira, pelas diligências que tomou para tornar este trabalho possível.

Finalmente uma palavra de profunda admiração pelo Professor Doutor Leandro Pereira, pela dedicação e preocupação com os seus alunos. A sua disponibilidade e talento para ensinar, tornaram esta fase de elaboração da tese, num processo de constante valorização pessoal e aprendizagem.

Muito obrigado!

“Ex Mero Motu” – Por mérito próprio - lema da Força Aérea Portuguesa.



## Resumo

O marketing digital aplicado ao recrutamento, juntou processos tradicionais à tecnologia atual, procurando candidatos das novas gerações para as diversas organizações. As instituições militares também terão acompanhado os mesmos processos. Considerou-se assim, pertinente estudar a forma como as instituições mais tradicionais, aplicariam o marketing digital ao recrutamento. O estudo realizado mostrou que o recrutamento para a Força Aérea Portuguesa (FAP) é consciente dos processos atuais de marketing digital e que os aplica ao recrutamento, em sintonia com as expectativas dos candidatos. A FAP aplica inbound marketing, valorizando o conteúdo e promovendo o employer branding por forma a cativar os melhores candidatos para a Academia da Força Aérea (AFA). A análise dos dados desta pesquisa, vão de encontro à informação obtida na literatura estudada.

**Palavras-chave:** Marketing, Recruitment, Geração Z, Conteúdo, Branding.

**Classificação JEL:** M31.



## Abstract

The digital marketing strategies applied to recruitment brought together traditional and current marketing strategies, in order to attract the best candidates into organizations. The military supposedly did the same. Therefore, it was considered important to study the way traditional institutions, like the Portuguese Air Force apply digital marketing to their recruitment. The study showed that the Air Force is following the latest trends on what concerns digital marketing and that they apply them to their recruitment process. Candidate expectations are in line with those same strategies. The Air Force uses inbound marketing and values content above all. It has an employer branding attitude and tries to seduce candidates with that. All the data analysis are in line with the reviewed literature.

**Keywords:** Marketing, Recruitment, Generation Z, Content, Branding.

**JEL Classification:** M31.





# Índice

Índice de quadros, figuras e gráficos .....	VII
Glossário de abreviaturas.....	VIII
Introdução.....	1
PARTE I.....	3
CAPÍTULO 1. Revisão da Literatura .....	3
1.1 - Geração Z.....	3
1.2 - Marketing Contemporâneo e o Recrutamento .....	4
1.2.1 - Aquisição de talento .....	4
1.2.2 - Recruitment marketing.....	5
1.2.3 - Employer Branding .....	6
1.2.4 - Marketing de Conteúdo.....	7
1.3 - Marketing tradicional e o Recrutamento.....	8
1.4 - Tendências atuais e futuras. ....	8
1.5 - Quadro com Principais Tópicos.....	10
PARTE II.....	11
CAPÍTULO 2. Metodologia de Pesquisa .....	11
2.1 – Problema da Pesquisa.....	11
2.2 – Questões e Objetivos de Pesquisa .....	11
2.3 – Metodologia de Pesquisa.....	13
CAPÍTULO 3 – Análise de dados .....	13
3.1 – Caracterização da Amostra e tratamento de dados.....	13
3.2 – Análise da credibilidade das plataformas online usadas no âmbito da candidatura para a AFA.....	15
3.3 – Análise da efetividade das comunicações online na candidatura FAP/AFA. 16	
3.4 – Análise do valor dado a publicações partilhadas .....	17
3.5 – Análise da atratividade do conteúdo por parte de quem concorre à AFA.....	18
3.6 – Análise da importância dada ao employer branding nas redes sociais. ....	19
3.7 – Análise do conceito de Público-alvo ou Persona na campanha de marketing digital no recrutamento FAP/AFA. ....	20
3.8 – Análise da importância das redes sociais face a plataformas online mais tradicionalis .....	21
3.9 – Análise da utilização de email marketing em ações de recrutamento.....	22

3.10 – Análise da efetividade do SEM no âmbito do recrutamento para a AFA. ....	23
3.11 – Análise da utilização do marketing de influência no âmbito militar.....	24
CAPÍTULO 4 – Discussão de resultados .....	25
CAPÍTULO 5 – Conclusão.....	30
CAPÍTULO 6 – Limitações do estudo.....	31
Referências bibliográficas .....	32

# Índice de quadros, figuras e gráficos

## Quadros

Quadro 1.1 – Principais temas e autores .....	10
Quadro 2.1 – Principais questões, objetivos e autores .....	11
Quadro 3.1 – Conteúdos e motivação .....	18
Quadro 4.1 – Contribuições do estudo .....	29

## Figuras

Figura 1.1 – Funil de aquisição de talento .....	6
Figura 1.2 – Dimensões do employer branding .....	6
Figura 3.1 – Metodologia de análise de dados .....	15
Figura 3.2 – Plataformas online .....	15
Figura 3.3 - Conteúdo .....	16
Figura 3.4 – Word cloud do conteúdo .....	18
Figura 3.5 – Word cloud da persona .....	20

## Gráficos

Gráfico 3.1 – Amostra por gênero .....	14
Gráfico 3.2 – Amostra por especialidade .....	14
Gráfico 3.3 – Amostra por distrito de residência .....	14
Gráfico 3.4 – Publicações compartilhadas .....	17
Gráfico 3.5 – Tipos de conteúdos .....	19
Gráfico 3.6 – Employer branding .....	20
Gráfico 3.7 – Persona .....	21
Gráfico 3.8 – Publicidade website versus redes sociais .....	22
Gráfico 3.9 – Email .....	23
Gráfico 3.10 – Search engine marketing .....	23
Gráfico 3.11 – Marketing de influência .....	24

## Glossário de abreviaturas

FAP: Força Aérea Portuguesa

AFA: Academia da Força Aérea

CRFA: Centro de Recrutamento da Força Aérea

SMM: Social Media Marketing

SEM: Search Engine Marketing

SEO: Search Engine Optimization

## Introdução

Várias alterações socioculturais e pressões mediáticas elevam a complexidade do contexto de atuação das Forças Armadas Portuguesas (Santos, 2021). As novas Gerações Y e Z cresceram numa época de insegurança que as influenciou a valorizar uma sociedade mais flexível e tolerante. A revolução tecnológica proporcionou-lhes acesso a informação ilimitada de uma forma imediata. Como resultado destes fatores, estas gerações evoluíram com falta de confiança nos seus Governos. Poucos são aqueles que demonstram interesse em seguirem carreiras militares (McMahon & Bernard, 2019). Estes novos perfis representam desafios complementares para a organização militar, sendo necessário que se experimentem novas políticas de recursos humanos e outras formas de atrair e reter cidadãos no serviço militar (Santos, 2021).

O recruitment marketing introduziu uma nova aproximação para atração de talento, tendo-se tornado essencial às organizações estabelecerem uma estratégia nesse sentido com base num forte employer branding. A aplicação das tecnologias digitais fez com que houvesse um comprometimento inicial com possíveis candidatos, encontrando talento e criando uma base para futuros ingressos nas organizações (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). A coerência entre a imagem da organização e a promessa feita ao Candidato é essencial (Florea, 2010).

Neste sentido e decorrente da Tese de Mestrado em Gestão Aplicada do ISCTE – Executive Education, pretende-se fazer um estudo qualitativo sobre a forma como a Força Aérea (FA) utiliza as diversas plataformas digitais para ações de recruitment marketing, e perceber se essas campanhas são efetivas junto do público-alvo. Como base partida a questão que será colocada como problema de pesquisa é: “Quais as ações de marketing digital mais efetivas no recrutamento para a Força Aérea?”

As implicações desta questão prendem-se com conceitos como a atração de talento, o employer branding, o marketing de conteúdo, social media marketing (SMM), social engine marketing (SEM), search engine optimization (SEO) assim como conceitos de inbound marketing e processos mais tradicionais de marketing mix. No que diz respeito à relevância do problema este torna-se essencial quando pretendemos captar atenção das gerações mais novas. Segundo Munsch (2021), a geração Y (Millenials) e a geração Z, como consumidores têm comportamentos distintos que colocam desafios aos marketers.

Este afirma que estes nativos digitais que executam várias tarefas simultaneamente, apresentam um comportamento online distraído, comprometendo a efetividade da comunicação digital. Ao abordar o problema em questão poder-se-á verificar quais as práticas utilizadas pela FAP, perceber se as ferramentas digitais tiveram impacto, e tirar conclusões para uma otimização futura do processo de recrutamento.

Esta dissertação terá seis capítulos principais: A revisão da literatura, cujo objetivo é compreender o estado da arte no âmbito do recruitment marketing e efetuar um enquadramento geracional do público-alvo; a metodologia da pesquisa, onde se mostrará o método utilizado na recolha e pesquisa de dados, assim como o objetivo das mesmas; a análise dos dados, em que se caracteriza a amostra e a técnica utilizada; a discussão de resultados, em que se fará um somatório das contribuições em contraponto com a revisão literária; a conclusão, onde se descreve as descobertas e se responde à pergunta chave; e por fim as limitações do estudo.

# PARTE I

## CAPÍTULO 1. Revisão da Literatura

### 1.1 - Geração Z

Na atualidade, os estudantes que frequentam ou estão a concorrer para o ensino superior, fazem parte da geração Z. Estes são descritos como nativos digitais para quem os smartphones, a constante conectividade, as redes sociais e a internet sempre estiveram presentes (Swanson & Davis, 2020). Como um grupo eles têm estado rodeados por marketing e publicidade a sua vida inteira e por isso o ruído criado gera uma barreira difícil de ultrapassar por parte dos marketers. Para ultrapassar esse ruído é necessário providenciar informação que tenha significado, que seja valiosa e que entretenha (Swanson & Davis, 2020).

A geração Z, à semelhança dos millennials, usam muito do seu tempo a explorar as redes sociais e plataformas vídeo como o Instagram, Facebook, Snapchat e Youtube. Tal é feito à procura de conteúdo que os entretenha e que os motive. O desafio está assim em desenvolver campanhas que cativem estes nativos digitais, pois a falta de engagement na comunicação de marketing digital leva a que o público alvo possa perder informação importante (Munsch, 2021).

É cada vez mais frequente as organizações introduzirem novos canais de recrutamento, devido ao aparecimento de novas gerações no mercado, cuja forma natural de comunicar e cooperar são as plataformas digitais (Aneta Karasek & Beata Hysa, 2020). A fonte de informação mais fiável sobre emprego para esta geração são os amigos, contudo a plataforma Facebook apresenta-se quase tão importante (Wozniak, 2016). Segundo a mesma investigação as duas plataformas mais usadas para verificação de oportunidades de trabalho são o Facebook e o LinkedIn. Wozniak (2016) acrescenta no seu trabalho que a geração Z também é caracterizada por dar mais credibilidade à informação do website do empregador, mesmo que esta seja tendenciosa. A geração Z desempenha melhor funções na área de IT ( Information Technology ) e em atividades que requeiram criatividade e inovação. Ao mesmo tempo não gostam de monotonia, atividades individuais e Marketing (Andrea et al., 2016).

Munsch (2021) na sua pesquisa sobre a gerações mais recentes identificou cinco características importantes. A primeira delas foi que a atenção disponibilizada à comunicação de marketing digital é maior se esta for mais curta (15 segundos). Referiu

que as comunicações de marketing digital e publicidade que evoquem emoções têm o potencial de captar mais atenção, sendo que o humor aparenta influenciar bastante o comportamento de quem assiste. Além disso mencionou que a música popular apresenta um potencial acrescido na captura da atenção. No seu estudo Munsch (2021) ilustra que a comunicação da mensagem tem mais impacto se for feita por uma pessoa admirada e respeitada. Os inquiridos do seu estudo mencionaram que influencers das redes sociais são líderes de opinião e que mais facilmente captam a sua atenção. Por fim esclarece que o conteúdo da mensagem passada, tem uma interpretação mais genuína e autêntica se feita por influencers nas redes sociais, e salienta que a comunicação digital partilhada por amigos também apresenta o potencial de ser percebida como relevante e autêntica.

Em modo de resumo, Munsch (2021) afirma que para se criar uma comunicação mais efetiva ao nível digital, esta deve ser feita por um influencer, conter humor e música, e acima de tudo ser curta.

## 1.2 - Marketing Contemporâneo e o Recrutamento

Muitos comandantes já utilizaram a expressão “a missão primeiro, as pessoas sempre”, sabendo que sem talento e militares motivados, até os mais sofisticados sistemas de armas seriam inúteis (Smith, 2008). Em termos de marketing militar, os produtos são na verdade serviços militares, sendo que as especificações do marketing de serviços também se aplicam aos serviços militares na seguinte medida: são intangíveis e instáveis, não criam valor material mas acrescentam valor às pessoas através do treino e experiência (Alexandrecu, 2018). O marketing é uma atividade de negócio cada vez mais intrínseca nas organizações não lucrativas, tal como são as instituições de ensino superior, devido ao aumento de competição entre academias (Lukic & Lukic, 2016). Torna-se necessário compreender alguns conceitos antes os relacionar no processo de recrutamento (Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

### 1.2.1 - Aquisição de talento

Adquirir talento corresponde à estratégia de identificar, atrair e selecionar as pessoas com as habilidade, conhecimento e apetência para enfrentarem as dinâmicas sempre em mutação do emprego. Isto inclui: planeamento da força de trabalho, decisões de sourcing, employment branding, gestão da relação com os candidatos e o uso de métricas de monitorização da performance dos candidatos (Anita, 2019).



### 1.2.2 - Recruitment marketing

O recruitment marketing deve escolher uma estratégia eficiente de modo a aumentar a performance organizacional (Florea, 2010). É tida como a disciplina que se foca na procura de candidatos potenciais através de vários meios, para criar vantagem competitiva (Kandoth & Shekhar, 2022). Segundo um estudo bibliográfico efetuado por Kandoth & Shekhar (2022) este tópico é ainda recente e ainda poucos estudos sobre o tema foram efetuados.

Por outro lado, o marketing digital é definido como sendo o processo que usa tecnologias digitais para adquirir e construir as preferências do cliente, promover a marca, reter clientes e aumentar as vendas. Deste modo, e na perspetiva do recrutamento, o marketing digital permite a companhia atrair e cativar potenciais candidatos e promover uma interação bilateral, com o objetivo de reter os candidatos mais adequados para as suas necessidades de recrutamento, usando técnicas de promoção que vão para além da internet (Rodrigues & Martinez, 2020).

O recruitment marketing usa técnicas de inbound Marketing, desenvolve um employer brand de confiança e executa campanhas de publicidade para ofertas de emprego (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). O inbound marketing consiste num conjunto de estratégias usadas pelas empresas para captar a atenção de possíveis leads, com o intuito que o potencial cliente dê o primeiro passo no contacto com a empresa (Carvalho & Gerber, 2021). Considerada uma estratégia, o inbound marketing, tem como objetivo atrair candidatos para o website da companhia, convertê-los em leads e depois torná-los em clientes (Holden et al., 2021). Estes Autores identificam três componentes do inbound marketing. O primeiro sendo o marketing de conteúdo, que consiste na criação, organização, distribuição e amplificação de conteúdo útil e relevante para um grupo definido, com o intuito de criar conversação sobre esse conteúdo. O segundo representa o social media marketing (SMM), que decorre de práticas comerciais como publicidade e promoções feitas ao nível das redes sociais. Por fim a terceira componente refere o search engine optimization (SEO), que se baseia na premissa de que o tráfego orgânico (livre sem publicidade) de um site, depende da qualidade com que é naturalmente referenciado, para que os motores de busca o localizem e o coloquem corretamente na listagem de resultados. O SEO é baseado em algoritmos com mais de 200 variáveis.

O recruitment marketing, como parte inicial do funil de recrutamento tornou-se uma ferramenta efetiva no processo de marketing contemporâneo e de aquisição de talento.

Este sensibiliza e aumenta o reconhecimento da empresa. Ajuda assim, o potencial candidato a ganhar interesse pela organização (Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

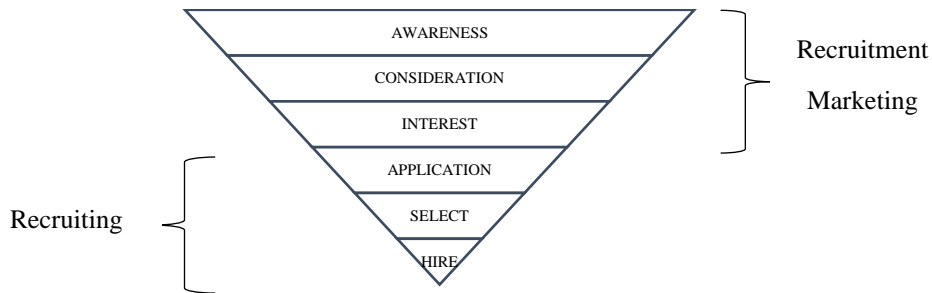


Figura.1.1- Funil de Aquisição de Talento (adaptado de Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

Os mais importantes elementos de marketing digital consistem em publicidade online, email marketing, redes sociais, mensagens de texto, SEO, e pay per click (PPC)(Rodrigues & Martinez, 2020). Deste modo potenciais candidatos podem registrar-se na pool de talento da organização ficando informados de possíveis vagas futuras (Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

### 1.2.3 - Employer Branding

O termo employer branding foi originalmente usado para marketing branding e evoluiu para a área de recursos humanos. O product branding estuda como o produto é visto pelos consumidores, enquanto o employer branding se relaciona com o modo como uma organização é percebida como empregadora. O alvo são os empregados e possíveis candidatos. Assim o objetivo do employer branding é mostrar a entidades internas e externas o que faz a empresa de diferente e apetecível (Valentina Piric et al., 2018). As organizações têm que criar um employee value proposition (EVP) único que será incorporado com a marca (J. Krithika et al., 2020).



Figura 1.2- Dimensões do employer branding (adaptado de J. Krithika et al., 2020).

Os Websites das Universidades têm o potencial de providenciar a base para um ambiente de cativação e as redes sociais são as extensões ideais para um relacionamento através de atividades de marketing devido à sua natureza colaborativa e interativa (Fagerstrom & Ghinea, 2013).

Segundo Golovko & Schuman (2019) a vontade de um candidato concorrer para um emprego é superior para as organizações que comunicam mais detalhadamente informação, e que o tipo de informação pode influenciar a atração do candidato. Os investigadores dizem que a ideia é atrair e cultivar uma percepção forte e única nas mentes dos potenciais candidatos. Concluem que para atingir esse desafio as organizações devem executar atividades de marketing em ambientes multicanal, e um desses canais mais efetivos são as plataformas digitais, nas quais as redes sociais se inserem.

Criar uma vantagem competitiva a longo prazo, construindo uma marca única e bem sucedida, é a tarefa principal de qualquer estratégia de marketing (Domazek et al., 2018). Estudos revelam que campanhas nas redes sociais aumentam a taxa de conversão assim como um contributo financeiro (Fagerstrom & Ghinea, 2013).

#### 1.2.4 - Marketing de Conteúdo

O marketing de conteúdo representa uma estratégia de marketing digital que se foca no desenvolvimento de conteúdo relevante e útil, não sendo necessário estar diretamente relacionada com um emprego ou produto, mas que se prende com o objetivo de cativar e atrair o público-alvo. Este tornou-se essencial porque aumenta a credibilidade e fomenta a vontade de escolha de emprego. As organizações percebem que aplicar técnicas de marketing digital sem ter em conta o conteúdo é inútil. O processo de tomada de decisão pode ser influenciado pelo conteúdo em si, assim como o local onde é publicado (Rodrigues & Martinez, 2020).

Ao adotarem uma aproximação inbound, as organizações fazem com que os clientes procurem ativamente a marca uma vez que estas produzem conteúdo útil e relevante que educa e atrai. Uma faceta importante da geração de conteúdo é que ela deve permitir aos utilizadores interagir e oferecer feedback nos diversos canais onde o conteúdo é disponibilizado. Os próprios colaboradores das organizações podem produzir conteúdo e partilhar informação sobre a empresa servindo de representantes da mesma. Estes brand ambassadors têm a capacidade de aumentar o E-WOM (e – word of mouth) e por sua vez o engagement. Surge deste modo o user generated content (UGC) que corresponde ao

conteúdo gerado pelos utilizadores em complemento ao firm generated content (FGC), conteúdo gerado pela empresa. Em suma o marketing de conteúdo, no âmbito digital, corresponde à associação de técnicas de marketing Inbound a um conteúdo de relevo que se foca nos touchpoints do customer journey do público-alvo (Lopes & Casais, 2022).

### 1.3 - Marketing tradicional e o Recrutamento

Segundo Alashmawy & Yazdanifard (2019), a teoria do Marketing tem uma aplicabilidade prática nos processos de recrutamento. Neste sentido uma organização deverá fazer uma avaliação SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) no decorrer do processo de recrutamento de modo a analisar o seu talent brand. Os investigadores referem também conceitos tradicionais de marketing mix aplicando os 4 P's num conceito de aquisição de talento. Assim o Product são ofertas de trabalho que devem refletir as necessidades do mesmo, o Price reflete o prestígio e visibilidade dessa oferta, o Promotion surge como todas as ações de promoção realizadas, e o Place onde deveremos fazer a divulgação. Por fim e no âmbito de uma segmentação em campanha de marketing digital (demográfica, geográfica, comportamental e psicográfica) os autores referem que se deve criar uma persona representativa dos candidatos, para se aplicar um conteúdo que se identifique com esse alvo.

### 1.4 - Tendências atuais e futuras.

O mundo está a mudar de analógico para digital e o marketing não é exceção (Sharma & Sharma, 2021). Sendo o marketing digital o uso de tecnologia para melhorar as atividades de marketing, adquirindo conhecimento das necessidades do cliente, houve uma convergência entre os métodos tradicionais com os digitais para obter um melhor return over advertisement (ROA) (Bala & Verma, 2018). É de salientar que estes processos digitais se estenderam também a canais não baseados na internet, como sendo os telemóveis com as multimedia message service (MMS) e as short message service (SMS) ou os on-hold Ring Tones (Desai, 2019). Novas abordagens como o internet of things (IOT), big data, artificial intelligence (AI), machine learning (ML), beneficiaram o crescimento das organizações (Panchal et al., 2021).

Segundo Bala & Verma (2018), devido ao crescimento e expansão dos processos digitais, existe uma variedade enorme de tendências e conceitos de marketing, que também variam com diferentes autores.

O SEO é um desses conceitos e consiste na otimização da pesquisa orgânica do search engine response page (SERP). Este permite que o website apareça mais bem posicionado e com isto torna-se mais eficiente por trazer mais tráfego. Panchal et al. (2021) argumenta que esta otimização é influenciada pela seleção de keywords, pelo conteúdo da página, por backlinks que ligam a página a outras páginas, e ainda pelo domínio da página.

Outro conceito é o search engine marketing (SEM). O SEM corresponde a uma prática onde se aplica publicidade paga no SERP. Esta modalidade tem a vantagem de trabalhar com pessoas já com um engagement superior uma vez que a publicidade aparece de acordo com a keyword de pesquisa e segmentação geográfica, entre outras (Panchal et al., 2021). Existem vários modelos disponíveis como o pay per click (PPC), o cost per click (CPC) ou o cost per thousand impression (CPM), de acordo com o modo como a campanha será paga (Bala & Verma, 2018). Quando se fala em SEM, também se inclui o digital display advertising, o mobile marketing, e o paid social advertisement. Uma plataforma que trabalha com este tipo de marketing é por exemplo o Google Ads (Bala & Verma, 2018).

A criação de conteúdo é uma tendência de marketing que corresponde ao desenvolvimento de informação que gera brand awareness, tráfego para o website e leads. Pode ser apresentado segundo vários formatos, tais como blogs, E-books, gráficos, brochuras, entre outros (Desai, 2019). Ao criar links, o conteúdo aparece em vários canais. Quando um conteúdo se torna largamente divulgado surge o conceito de viral marketing (Bala & Verma, 2018).

No seguimento das tendências, o SMM promove o conteúdo e o branding nas redes sociais com o intuito de gerar leads. As redes sociais são variadas e delas são exemplo o Facebook, o Instagram, o LinkedIn, entre outras (Desai, 2019).

Existe também o e-mail marketing onde se cria engagement, através de e-mail, permitindo uma boa segmentação (Bala & Verma, 2018). Pode neste caso ser usado marketing automation software, para automatizar as operações (Desai, 2019).

O affiliate marketing promove a publicação de conteúdo em outras páginas com o intuito de promover e criar sinergias (Bala & Verma, 2018).

Por último o web analytics permite avaliar a progressão da estratégia utilizada através da recolha e estudo de dados, melhorando assim a taxa de conversão e o retorno sobre o investimento (ROI) (Bala & Verma, 2018).

De acordo com Alashmawy & Yazdanifard (2019) no recruitment marketing é essencial criar awareness, e a utilização das ferramentas disponíveis na Era digital é a chave para criar esse awareness e engagement nos possíveis candidatos. As vantagens desse marketing digital assenta na proximidade, na atualização da oferta e no engagement (Bala & Verma, 2018).

### 1.5 - Quadro com Principais Tópicos

O Quadro seguinte apresenta os principais temas e autores que sustentam a revisão literária.

*Quadro 1.1 - Principais temas e autores.*

Autor, Ano	Temas Principais	Investigação Futura
<b>1.</b> Swanson & Davis (2020) <b>2.</b> Munsch (2021) <b>3.</b> Aneta Karasek & Beata Hysa (2020)	Os artigos mostram qual a perceção de marketing e efetividade da comunicação de marketing digital na geração Z.	Verificar até que ponto a mesma perceção e efetividade se verifica num ambiente militar.
<b>1.</b> Holden et al. (2021) <b>2.</b> Carvalho & Gerber (2021)	Nestes artigos são discutidas estratégias de inbound marketing.	Avaliar a aplicabilidade de estratégias de inbound marketing no contexto de recrutamento.
<b>1.</b> Valentina Piric et al. (2018) <b>2.</b> Golovko & Schuman (2019)	Análise da influência do employer branding nas organizações e como se relacionam com as redes sociais e o recrutamento.	Aprofundar quais as redes sociais mais usadas neste contexto.
<b>1.</b> Rodrigues & Martinez (2020)	Avalia como as diferentes ferramentas e estratégias de marketing digital podem influenciar o recrutamento.	Perceber que tipo de conteúdo melhor se adapta à Geração Z, numa envolvente castrense.

1. Alashmawy & Yazdanifard (2019)	Visão geral de todas as envolventes do recruitment marketing. Traça a utilidade das técnicas tradicionais do marketing aplicadas ao recrutamento.	No âmbito da segmentação, avaliar qual a persona definida para a organização Força Aérea.
1. Bala & Verma (2018) 2. Panchal et al. (2021) 3. Desai (2019)	Perspetiva atual de novas tendências de marketing digital.	Aprofundar a sua utilidade no âmbito da Organização Força Aérea.

Fonte: o autor.

## PARTE II

### CAPÍTULO 2. Metodologia de Pesquisa

#### 2.1 – Problema da Pesquisa

Como base de partida para o problema temos a questão “Quais as ações de marketing digital mais efetivas no recrutamento para a Força Aérea”, onde se fará um estudo qualitativo para avaliar que ferramentas e processos têm impacto na aquisição de talento na Força Aérea.

#### 2.2 – Questões e Objetivos de Pesquisa

No seguimento da revisão literária, e avaliada a tendência de processos no âmbito do recruitment marketing, foram elaboradas as seguintes questões, que têm como objetivo global acrescentar conhecimento aos processos já estudados pelos diferentes autores. No quadro seguinte estão apresentadas as referidas questões.

Quadro 2.1- Principais questões, objetivos e autores.

	Questões	Objetivos	Principais Temas (Autor, ano)
<b>Q1</b>	Que tipo de plataformas digitais foram utilizadas para obter informação sobre a organização	Perceber quais as fontes percecionadas como mais credíveis no acesso à	Estudos sobre a efetividade de comunicação digital (Munsch, 2021).

	aquando do recrutamento?	informação para a FAP.	
<b>Q2</b>	Quais as características que considera mais importantes numa comunicação online? (Ex: duração, conteúdo, etc.)	Estudar a efetividade das comunicações digitais online.	Estudos sobre a efetividade de comunicação digital (Munsch, 2021).
<b>Q3</b>	Publicações que sejam partilhadas afetam a atenção dedicada à mesma?	Compreender se em ambiente militar é dado mais valor a publicações partilhadas.	Estudos sobre a efetividade de comunicação digital (Munsch, 2021).
<b>Q4</b>	Qual o conteúdo mais pertinente, no âmbito do recrutamento para a Força Aérea.	Analisar o que é mais atrativo de ser percecionado por parte de quem concorre.	O marketing digital e a forma como influencia o recrutamento (Rodrigues & Martinez, 2020).
<b>Q5</b>	A imagem e reputação da organização, nas redes sociais, importam numa candidatura?	Verificar qual a importância dada ao employer branding nas redes sociais para a AFA.	A influência das redes sociais no sucesso do recrutamento (Golovko & Schuman, 2019).
<b>Q6</b>	Tendo em conta que as campanhas de recrutamento online são destinadas a um público-alvo, que características deve esse público ter?	Verificar se existe uma persona criada nas campanhas de marketing digital no recrutamento militar.	Perspetiva do recruitment marketing na aquisição de talento (Alashmawy & Yazdanifard, 2019).



<b>Q7</b>	É mais importante a publicidade na página oficial da organização ou nas redes sociais da mesma?	Estabelecer a importância das redes sociais face à plataforma digital mais tradicional.	Avaliação de novas tendências no marketing digital (Bala & Verma, 2018).
<b>Q8</b>	O e-mail é uma forma de comunicação cativante para ser usada no recrutamento?	Ver a aplicabilidade do e-mail em ações de recruitment marketing.	Estudo sobre diferentes ferramentas do marketing digital (Sharma & Sharma, 2021).
<b>Q9</b>	A utilização de publicidade nos motores de busca corresponde a uma forma atrativa de cativar o candidato?	Estudar a efetividade do SEM no recrutamento.	Análise do marketing digital ao nível do SEO e do SEM (Panchal et al., 2021).
<b>Q10</b>	Que características deve ter um influencer, nas redes sociais, para cativar um possível candidato militar?	Análise do marketing de influência no âmbito militar.	Avaliação de novas tendências no marketing digital (Bala & Verma, 2018).

Fonte: o autor.

### 2.3 – Metodologia de Pesquisa

Ao definir as questões, suportadas pela literatura revista, irá ser realizada a pesquisa para recolha de dados. Assim iremos usar o método de entrevista suportada por inquérito digital.

## CAPÍTULO 3 – Análise de dados

### 3.1 – Caracterização da Amostra e tratamento de dados.

O estudo realizado teve como amostra um grupo de 42 alunos da AFA, com as idades compreendidas entre os 17 e os 22 anos, logo pertencentes à Geração Z. A média de

idades é de 18 anos. Estes 42 alunos correspondem ao 1º Ano da AFA 2022-2023. O 1º Ano é constituído por alunos pertencentes às seguintes especialidades: Administração Aeronáutica (Admaer), Engenharia de Aeródromos (Engaed), Engenharia Aeronáutica (Engaer), Engenharia Eletrotécnica (Engel), Medicina (Med) e Pilotagem Aeronáutica (Pilav). A origem de residência é dispersa, sendo que são todos alunos nacionais. A esta amostra de conveniência foi efetuado um inquérito no dia 28 de outubro de 2022.

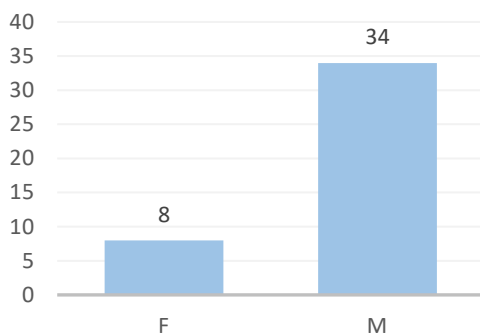


Gráfico 3.1- Amostra por género (fonte: autor).

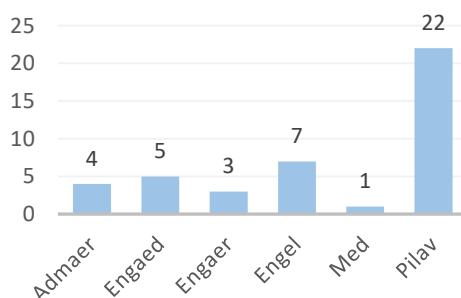


Gráfico 3.2- Amostra por especialidades (fonte: autor).

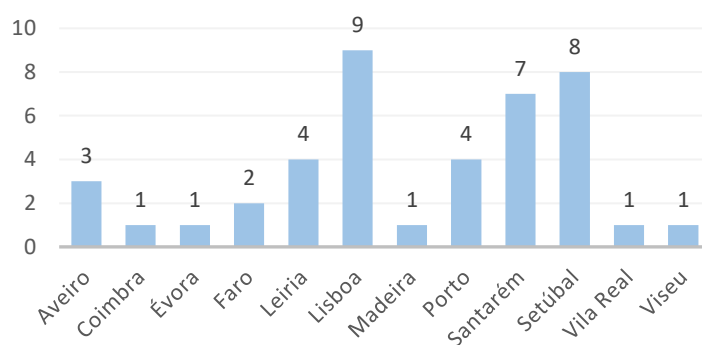


Gráfico 3.3- Amostra por distrito de residência (fonte: autor).

O tratamento dos dados obedeceu a métricas de análise de texto através do seu conteúdo, palavras comuns ou fortes (text mining) e do sentimento associado à resposta (sentiment analysis). Em situações pontuais foi usado um cloud generator que mede a frequência com que as palavras surgem.



Figura.3.1- Metodologia de análise de dados (fonte: autor).

Em complemento ao inquérito foi efetuada uma entrevista bipartida entre o Centro de Recrutamento da FAP (CRFA) e a gestão das redes sociais da AFA. A entrevista teve lugar a 4 de novembro de 2022 e foi realizada após tratamento dos dados oriundos do inquérito.

### 3.2 – Análise da credibilidade das plataformas online usadas no âmbito da candidatura para a AFA.

Para analisar o crédito atribuído às diversas plataformas online utilizadas no processo de recrutamento para a FAP/AFA foi efetuada a seguinte questão:

“Indique quais as plataformas digitais que utilizou para pesquisar informação sobre a FAP/AFA quando se candidatou? Identifique qual o site ou rede social que mais o/a cativou e porquê?”

Foram avaliadas as respostas dos inquiridos por forma a agrupar palavras e ideias em clusters. Após este tratamento procedeu-se à elaboração de infografia com os resultados. Pode-se observar que as duas plataformas mais cativantes e consideradas mais credíveis foram o Website FAP/AFA (46%) e o Instagram (44%). Outras como o Facebook, o WhatsApp e o Youtube também foram mencionadas embora com uma frequência bastante inferior.

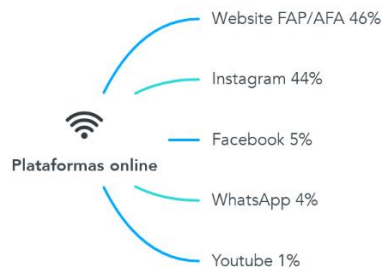


Figura 3.2 - Plataformas online (fonte autor).

Ao Website da FAP/AFA surgem associadas as ideias de relevância da informação assim como a quantidade de informação nele contido. Por sua vez o Instagram é conotado com mensagens vídeo curtas e claras, e com um conteúdo que foca o interesse do candidato (dia a dia do aluno).

Em entrevista apurou-se que as plataformas utilizadas pelo recrutamento para a AFA são o Instagram, Facebook, LinkedIn, WhatsApp, Youtube e o Website. Segundo o CRFA a rede social com maior protagonismo é sem dúvida o Instagram, que corresponde ao veículo de contacto com as camadas mais jovens. Segundo dados fornecidos pelo CRFA, o Instagram tem uma taxa de interações por alcance de 7,59% e o Facebook apenas 2,9%. O Facebook é usado para comunicar com as gerações mais antigas (familiares dos candidatos). Quanto ao LinkedIn, este corresponde a uma aposta recente que começa a ganhar alguma dinâmica junto dos mais jovens. É no Website que os candidatos vão encontrar algum formalismo de informação. No que se refere ao Whatzapp este é usado apenas para o contacto direto. O Youtube é pouco usado e tem pouca expressão ao nível do recrutamento, sendo a parte audiovisual mais trabalhada no Instagram.

### 3.3 – Análise da efetividade das comunicações online na candidatura FAP/AFA.

O âmbito desta questão consiste na perceção daquilo que é mais valorizado na comunicação. Para tal foi realizada a seguinte pergunta:

“Qual a característica que considera mais importante numa comunicação online?”.

Na resposta foram utilizadas as seguintes dimensões: o conteúdo, a duração, os valores associados à mensagem, e a apresentação audiovisual. A figura seguinte representa o somatório dos resultados obtidos, sendo que o conteúdo da mensagem corresponde à característica mais valorizada com 71% da escolha dos inquiridos. A apresentação audiovisual ficou em segundo lugar com 24%.

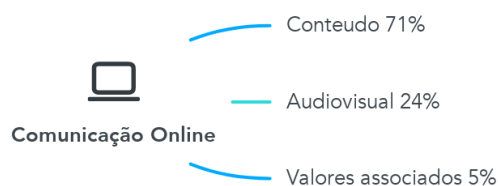


Figura 3.3 - Conteúdo (fonte autor).

A informação partilhada pelo CRFA, valoriza a parte audiovisual das comunicações realçando que o que esta geração mais procura no vídeo e audiovisual é a parte mais humana. A expressão “vão para o digital procurar o real” foi usada para descrever a preocupação na produção de conteúdos.

### 3.4 – Análise do valor dado a publicações partilhadas

A partilha de publicações online são alvo de estudo de perceção, pelo que foi colocada uma questão para compreender se é dado um valor diferente a publicações partilhadas por outros. Assim sendo a questão que se colocou foi a seguinte:

“As publicações online que tenham sido partilhadas por outros afetam a atenção que atribui à mesma?”

Foram recolhidas as respostas e o texto foi novamente tratado usando técnicas de text mining e content analysis. Os resultados desta análise foram positivos em 62% e por consequência negativa em 38%. Surgiram na análise de conteúdo as seguintes métricas para a preponderância positiva: proximidade (quer com quem partilha, quer com o assunto partilhado), credibilidade, interesse, aumento de informação, e por fim a frequência com que uma publicação aparece como sinónimo de interesse aumentado.

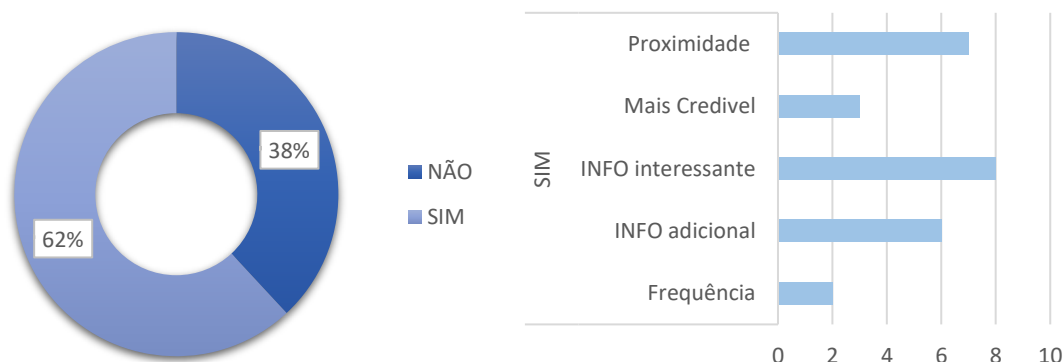


Gráfico 3.4- Publicações partilhadas (fonte autor).

Através de informação cedida pelo CRFA e pela AFA confirmou-se que a partilha de conteúdos garante maior interesse e alcance pelo alargar das plataformas envolvidas.

### 3.5 – Análise da atratividade do conteúdo por parte de quem concorre à AFA.

Por forma a avaliar qual o tipo de conteúdo mais atrativo, efetuou-se a seguinte questão à amostra:

“Que tipo de conteúdos gostaria de ver em publicações online no âmbito do recrutamento para a FAP/AFA? Justifique a sua resposta.”

Esta questão originou uma maior dispersão de clusters dada a diversidade das respostas obtidas. O estilo de vida com 46%, foi o tipo de conteúdo que assumiu o destaque, seguido de conteúdos com aeronaves com 17% das escolhas. Utilizando um cloud generator, que mede a frequência com que cada palavra aparece, o resultado foi o correspondente à imagem abaixo.



Figura 3.4 - Word cloud do conteúdo (fonte autor).

O tratamento das respostas originou os seguintes tipos de conteúdos: estilo de vida, aeronaves, valores militares, cerimónias, futuro, missões, plano de estudos, especialidades, provas de admissão e instalações. O quadro abaixo resume o conteúdo com a sua motivação.

Quadro 3.1- Conteúdos e motivação.

Conteúdo	Motivação
Estilo de vida	Adquirir conhecimento do dia a dia da vida de um Cadete.
Aeronaves	Pela índole aeronáutica
Valores militares	Interesse pela carreira
Cerimónias	Componente militar do dia a dia

Futuro	Vida após AFA
Missões	Relação operacional da vida futura
Plano de estudos	Futuro académico
Especialidades	O que fará o militar na sua especialidade
Provas de admissão	Referência para o processo de entrada
instalações	Onde se irá habitar nos próximos anos

Fonte: o autor.

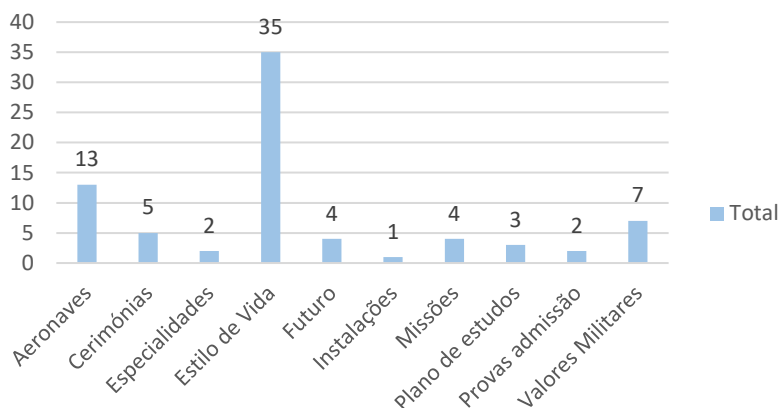


Gráfico 3.5- Tipos de conteúdos (fonte autor).

O CRFA referiu que os tipos de conteúdos que despertam maior interesse junto dos candidatos dizem respeito aos seguintes temas: a mais-valia de ingressar na AFA, informação sobre as diversas especialidades, testes físicos e provas de aptidão. Por outro lado, a AFA confirmou que são os temas operacionais (exercícios militares), os testemunhos dos alunos e ainda as especialidades, os temas mais atrativos.

### 3.6 – Análise da importância dada ao employer branding nas redes sociais.

Pretendeu-se perceber junto da amostra qual seria o valor dado à imagem criada pela organização nas redes sociais, e se essa imagem era valorizada numa candidatura. Nesse sentido a seguinte questão foi formulada:

“Considera que a reputação e imagem da FAP/AFA nas redes sociais importam numa candidatura? Porquê?”

Após tratamento do texto verificou-se que 93% dos inquiridos responderam que a imagem online da organização é realmente importante, e apenas 7% respondeu que não seria importante. A análise das respostas permitiu agrupar os resultados de quem valoriza o employer branding, nos seguintes grupos: maior alcance, maior impacto e mais

informação. Por sua vez as respostas que desvalorizam a imagem da organização online foram agrupadas em dois grupos: informação incompleta e informação irrelevante.

No tratamento de dados surgem ainda palavras-chave associadas ao branding como: orgulho, motivação e atração.

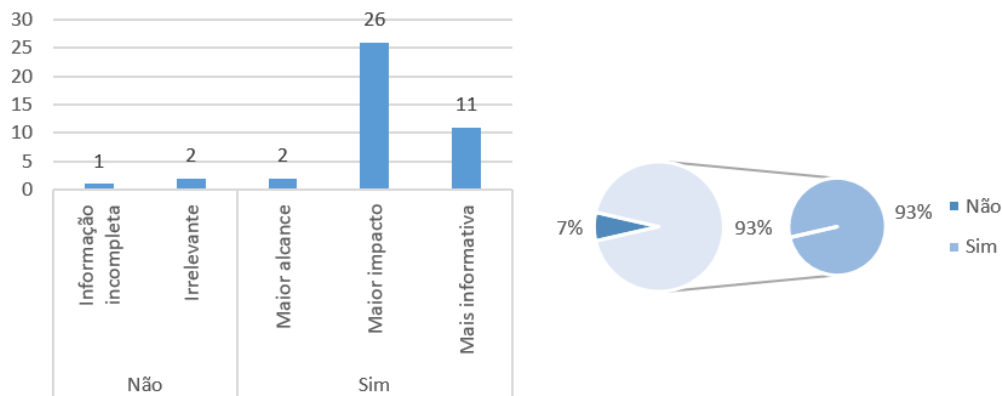


Gráfico 3.6- Employer branding (fonte autor).

O branding da imagem AFA ao nível do recrutamento é trabalhado online através de 2 a 5 publicações semanais, dependendo se estão concursos a decorrer ou não. Existe uma preocupação em valorizar mais os recursos humanos do que os meios que a FAP dispõe.

### 3.7 – Análise do conceito de público-alvo ou persona na campanha de marketing digital no recrutamento FAP/AFA.

Foi intenção desta análise compreender se estaria a ser usada uma persona nas campanhas de marketing online por parte da FAP, e qual seria o perfil adotado. Para tal questionou-se a amostra e posteriormente entrevistou-se o CRFA. A questão colocada foi a seguinte:

“Tendo em conta que as campanhas de recrutamento se destinam a um publico alvo, que características deve esse potencial candidato ter?”

O processamento das respostas em cloud generator e consequente análise de conteúdo permitiu desenvolver clusters de características.



Figura 3.5 - Word cloud da persona (fonte autor).



Assim foram desenvolvidos os seguintes agrupamentos de resposta: valores humanos, capacidade física, inteligência, capacidade da adaptação, capacidade psicotécnica, e capacidade psicológica.

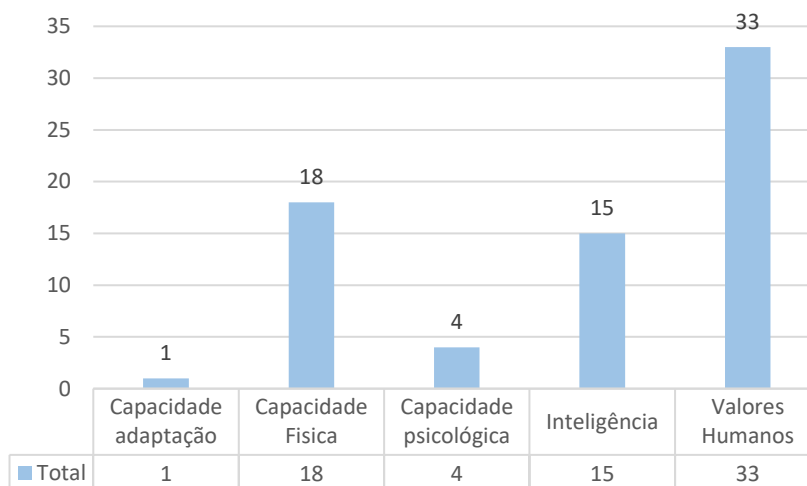


Gráfico 3.7- Persona (fonte autor).

Como se pode observar as características de perfil com maior importância dada foram os valores humanos (26%), as capacidades físicas (25%) e a inteligência (21%). Englobadas na categoria valores humanos ficaram palavras-chave como: respeito, disciplina, determinação, ética e camaradagem.

O CRFA utiliza uma persona criada à volta das seguintes características: rigor, disciplina, maturidade, e por um futuro de excelência (tema do último recrutamento para a AFA).

### 3.8 – Análise da importância das redes sociais face a plataformas online mais tradicionais.

Para entender a relevância dos websites (plataforma mais tradicional) em relação às redes sociais foi elaborada a seguinte questão:

“Considera mais importante existir publicidade sobre recrutamento na página oficial da FAP/AFA ou nas redes sociais da mesma?”

A análise estatística a esta pergunta revelou que 64% dos inquiridos responderam que as redes sociais têm mais importância neste contexto. A resposta foi justificada com uma maior visibilidade geracional e rapidez da mensagem. Apenas 36% respondeu que seria o website a plataforma com mais preponderância, argumentando que a quantidade e a credibilidade da informação são maiores.

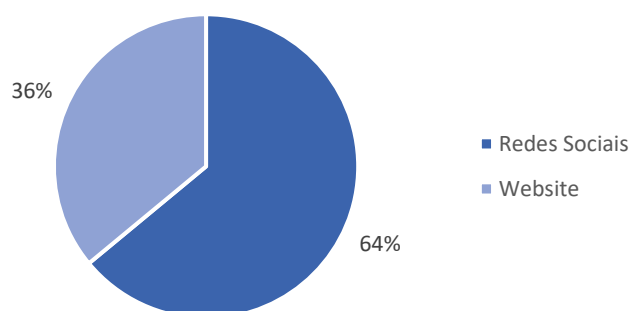


Gráfico 3.8- Publicidade website versus redes sociais (fonte autor).

O CRFA corrobora que o alcance da publicidade nas redes sociais é bastante superior para as camadas mais jovens, comparando com as plataformas mais tradicionais (website). Os dados apresentados pelo marketing da FAP foram de 7,51% de taxa de envolvimento por alcance (patrocinado) no Instagram, e 3,40% no Facebook. O website do CRFA está a ser modernizado por forma a combater uma taxa de abandono de cerca de 40%.

### 3.9 – Análise da utilização de email marketing em ações de recrutamento.

Ao avaliar a efetividade da utilização do email enquanto ferramenta de recrutamento foi colocada a seguinte pergunta:

“Considera o email marketing uma forma de comunicação atrativa para ser usada no recrutamento FAP/AFA? Porquê?”

O tratamento de dados revelou que 52% consideram que sim, sendo o email uma plataforma mais formal e de fácil acesso. Contudo 48% argumentam que as camadas mais jovens não consultam o email de uma forma regular e que existem outras formas de contacto mais atrativas como o WhatsApp. Referem ainda que o email está associado a alguma morosidade de resposta, e que tem pouca relevância neste contexto.

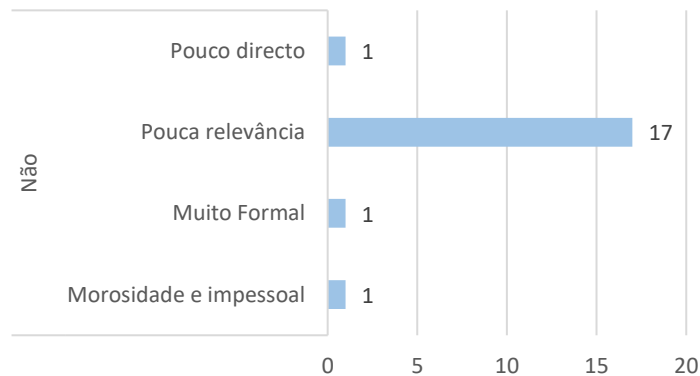


Gráfico 3.9- Email (fonte autor).

O email é usado pelo recrutamento para a AFA, mas apenas no contacto com escolas, associações e agrupamentos. No contacto direto com os candidatos é usado o WhatsApp.

### 3.10 – Análise da efetividade do SEM no âmbito do recrutamento para a AFA.

Com o sentido de descobrir o impacto que a publicidade tem nos motores de busca, foi desenvolvida a seguinte questão:

“A utilização de publicidade online nos motores de busca (Google, Yahoo, etc) corresponde a uma forma interessante de cativar o candidato FAP/AFA?”

Em resposta a esta questão verificou-se que 66% considera que seria uma boa medida uma vez que cria maior visibilidade, contudo 34% considera que não, dando às redes sociais um maior valor em termos de retorno, e ainda sugere que esse tipo de publicidade pode tornar-se cansativa.

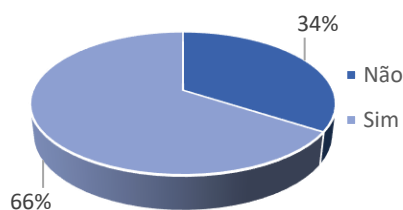


Gráfico 3.10- Search engine marketing (fonte autor).

O SEM é considerado atrativo pela FAP no âmbito do recrutamento embora confirme que o SMM tenha bastante mais visibilidade. Em entrevista o CRFA revelou que para campanhas de recrutamento AFA, o SEM nunca foi usado. Contudo é uma estratégia utilizada para o recrutamento de militares a regime de contrato. Tal situação deve-se a

decisões estratégicas e orçamentais, e à percepção de que a AFA se vende por si própria, ao contrário de outras áreas do recrutamento FAP.

### 3.11 – Análise da utilização do marketing de influência no âmbito militar.

Com o intuito de estudar o tipo de influencer que poderia ser utilizado no âmbito de um recrutamento militar fez-se a seguinte pergunta:

“Que características deve ter um influencer nas redes sociais por forma a cativar um possível candidato à FAP/AFA?”

Foi possível agrupar as respostas obtidas nos seguintes clusters: Comunicação, Valores, Carisma, Aparência e Não deve ser usado. A comunicação com 38%, foi a característica mais bem cotada agregando ideias como dicção clara e simples, conteúdos cativantes do dia a dia, humor e experiência própria. Em segundo lugar ficaram os valores que o influencer representa, sendo a honestidade a característica mais referida. Ainda de referir que 5% preferia que não se utilizasse influencers no recrutamento para AFA, por não considerarem apropriado uma instituição militar associar-se a este tipo de método de divulgação, que pode estragar a sua imagem.

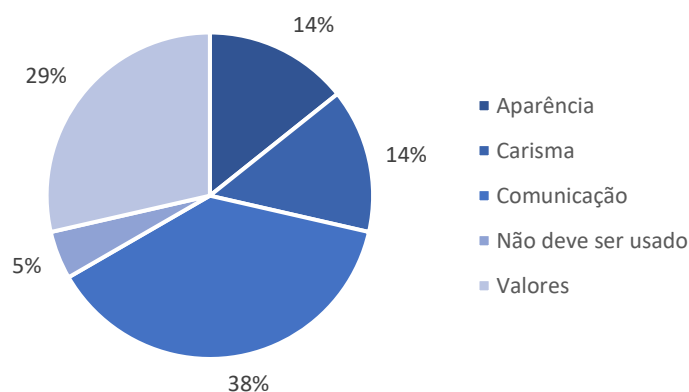


Gráfico 3.11- Marketing de influência (fonte autor).

O CRFA confirma que já utilizou marketing de influência para recrutamento, embora nunca para acesso à AFA. A utilização de um influencer é equacionada para o futuro. Como características foi referido alguém na área do desporto. Já terá sido pensado usar alunos para esse fim.

## CAPÍTULO 4 – Discussão de resultados

Foi interessante avaliar qual seria a plataforma digital percebida como mais credível no acesso a informação. A Geração Z passa muito tempo online à procura de conteúdo que os satisfaça e entretenha (Munsch, 2021). A rede social mais usada pela amostra foi o Instagram (44%) sendo que é dado praticamente o mesmo valor ao Website FAP/AFA (46%), como fonte de informação. Esta informação contraria Wozniak (2016) que no seu estudo apontava o Facebook e o LinkedIn como as melhores fontes de informação sobre o potencial empregador. Munsch (2021) afirma que a falta de interesse pela publicidade e marketing trazem grandes desafios. Esses desafios foram validados pelo gabinete de marketing do CRFA, que afirma que adaptou o discurso usado no Facebook para ir de encontro ao público com mais idade (os pais), usando no Instagram um discurso mais leve para cativar os mais jovens (os filhos). Os cuidados com a Geração Z por parte da FAP vai no sentido do vídeo e audiovisual, procurando captar a atenção do candidato logo no início da publicação por forma a não perder a mensagem. A atenção da geração Z em marketing digital é maior se for curta (Munsch, 2021). Tendências como a moda e a cor também são tidas em conta na tentativa de captar a atenção dos candidatos para a AFA. A contribuição deste estudo vai no sentido de otimizar as fontes mais usadas na pesquisa de informação. Segundo o CRFA, a ferramenta Reels do Instagram (pequenos vídeos de trinta segundos), junta o alcance às características audiovisuais apreciadas pelos mais jovens.

Durante o estudo quis-se perceber qual a característica mais valorizada pela amostra numa comunicação online. O conteúdo com 71% e o audiovisual com 24% foram as características mais escolhidas e complementam as conclusões de Munsch (2021) que assume que a duração, as emoções, e a partilha afetam a perceção da comunicação. Este resultado contribui para o estudo, no sentido em que o conteúdo continua a ser muito valorizado independentemente do tratamento secundário que se possa fazer à informação. A comunicação de marketing digital sem ter atenção ao conteúdo torna-se irrelevante (Rodrigues & Martinez, 2020).

A perceção se as publicações partilhadas apresentam maior interesse foi também alvo do estudo de Munsch (2021) que concluiu que as comunicações partilhadas por amigos são tidas como mais autênticas e relevantes. Esta foi a intenção também da terceira questão do inquérito, que pretendia perceber se num ambiente militar essa partilha também seria valorizada. Os resultados mostram com 62% que a partilha de publicações é valorizada.

A justificação para este resultado também foi analisada sendo que a proximidade com quem partilha, ou a credibilidade de quem partilha representa uma métrica de interesse acrescido. Percebeu-se pelo inquérito que a frequência de uma publicação é sinónimo de interesse. A especialidade que se revelou menos suscetível à partilha de publicações foi a PILAV.

Como vimos no estudo de Rodrigues & Martinez (2020), publicações digitais sem atenção ao conteúdo não comunicam. Assim na quarta questão procurou-se saber qual seria o tipo de conteúdos mais apreciados no âmbito do recrutamento para a AFA. O marketing de conteúdo assume técnicas inbound a conteúdos de relevo, referentes aos touchpoints do customer journey (Lopes & Casais, 2022). Assim o inquérito aplicado mostra-nos que conteúdos com o estilo de vida (46%) foi o mais escolhido, seguindo de conteúdos com aeronaves (17%) e em terceiro lugar os valores militares (9%). A contribuição deste resultado centra-se na possibilidade de no futuro desenvolver conteúdos de maior interesse para os candidatos. Foi referida pelos alunos que o que mais os atrai é o conhecimento do que será o seu dia a dia. A perceção por parte do CRFA, no que diz respeito ao conteúdo, é que publicações sobre as mais valias de ingressar na AFA, a informação sobre as especialidades e o dia a dia, são os conteúdos mais visualizados. Percebe-se que a estratégia adotada está em linha com a expectativa dos candidatos no que diz respeito ao conteúdo.

A investigação procurou perceber se era valorizado a imagem da organização nas redes sociais e assim falar sobre o employer branding para a AFA. O resultado foi que 93% dos inquiridos acham que sim, é importante. As publicações feitas no Facebook com informação geral, assim como informação sobre o trabalho ou detalhes sobre o recrutamento, têm um impacto positivo no número de aplicações recebidas (Golovko & Schuman, 2019). Segundo o inquérito, os alunos dizem que uma boa imagem online potencia a motivação e o orgulho, credibilizam a instituição e promove os valores e profissionalismo da AFA. São efetuadas cerca de 4 publicações semanais no Instagram e Facebook da AFA por forma a promover os valores e ideais da FAP tendo como base o código de honra do Cadete da AFA. Ao nível do CRFA as publicações são feitas numa média de duas publicações semanais (em períodos sem recrutamento), em que o foco principal são as pessoas e o lugar que ocupam na organização. A resposta à questão cinco vai de encontro à literatura existente e reveste-se de particular importância no sentido que vale a pena investir no branding constante das organizações.

Os marketers criam uma persona e através desse perfil constroem conteúdo online que visa captar candidatos com os traços identificados (Alashmawy & Yazdanifard, 2019). É com base neste contexto que o inquérito visou perceber se foi criada uma persona com contexto do recrutamento AFA. Segundo o inquérito, são os valores humanos com 46%, a característica que mais se destaca. Palavras como respeito, determinação, disciplina e ética compõem o grupo de valores humanos. Na entrevista ao CRFA foi possível comprovar que a persona criada pelo marketing correspondia à ideia de perfil dos alunos. Assim foi criado pelo gabinete de marketing do CRFA o seguinte perfil: jovens responsáveis, disciplinados, em que o rigor e a maturidade são essenciais para desenvolver um futuro de excelência. A estratégia utilizada pela FAP está de acordo com a percepção de características da amostra e com a literatura em vigor.

Novas aproximações, técnicas e conhecimentos são necessários pelos marketers de hoje em dia não só para compreender a tecnologia emergente mas também para interpretar o novo cliente (Bala & Verma, 2018). No seu estudo Bala & Verma (2018) expõem e comparam as várias aproximações do Marketing digital na atualidade. Deste modo procurou-se perceber qual seria a importância dada às redes sociais face às plataformas mais tradicionais (websites) no decorrer do recrutamento. Segundo o inquérito, 64% da amostra acredita que é mais importante existir publicidade nas redes sociais. A justificação para tal prende-se com a maior visibilidade geracional e rapidez na passagem da mensagem. Por outro lado, 38% argumenta que o website apresenta mais informação e que esta é mais credível. As redes sociais são vistas como pontes para os websites uma vez que são mais apelativas e têm maior visibilidade. A entrevista realizada com o CRFA validou que as redes sociais são uma ferramenta muito útil e de maior alcance. Bala & Verma (2018) indicam no seu estudo, que nas estratégias adotadas pelos marketers, os websites teriam maior preponderância que as redes sociais. Embora o valor dado a diferentes estratégias variem percebe-se que é através duma comunicação de marketing integrado que se atinge o sucesso (Rodrigues & Martinez, 2020). A importância desta conclusão consiste na importância da escolha dos meios de comunicação para futuros recrutamentos.

No que concerne o e-mail, este apresenta-se como um meio de marketing digital bastante mais acessível em comparação com as demais opções, sendo usado muitas vezes mais como um meio para ganhar lealdade dos clientes do que para obter novos interessados. (Sharma & Sharma, 2021). Procurou-se assim perceber se o e-mail seria uma forma de

comunicação atrativa para ser usada no recrutamento. O inquérito repartiu opiniões, sendo que 52% dos inquiridos responderam que seria interessante usar a plataforma e-mail enquanto 48% respondeu que não. A ideia prevalente de quem escolheu não foi que os jovens atualmente não usam o e-mail de forma regular e que existem outros meios mais interessante como o WhatsApp para comunicar. É também associado a alguma morosidade na resposta o que torna o e-mail desinteressante. Por outro lado, houve quem achasse que a existência de uma newsletter durante o processo de recrutamento seria uma excelente forma de manter o contacto com a organização, reduzindo os níveis de stress induzidos. O CRFA informou que usa o email apenas para contacto com associações e instituições de jovens que poderão ter interesse no recrutamento para a AFA. Este resultado contribui para a investigação no sentido em que o contacto por email pode ser trabalhado por forma a melhorar o candidate journey.

Quando devidamente implementado o SEM pode trazer um tráfego contínuo e um retorno bastante significativo (Panchal et al., 2021). Em concordância com a literatura vigente, o CRFA confirma ser bastante atrativo usar publicidade nos motores de busca. Contudo, o recurso ao SMM ganha um maior interesse pela visibilidade que as redes sociais fornecem. Em inquérito percebeu-se que 66% consideram o SEM atrativo e apenas 34% julga que pode tornar-se cansativo e considera as redes sociais um veículo mais privilegiado para publicidade. À data da entrevista efetuada ao CRFA, estava a ser realizada uma otimização do website por forma a receber melhor os eventuais candidatos oriundos de estratégias SEM. Embora o SEM já tenha sido usado em recrutamento a contrato, para a AFA nunca o foi, por decisão estratégica e orçamental. O CRFA está igualmente a investir em SEO por forma a melhorar a sua hierarquia orgânica. A pesquisa contribuiu para vincar que o SEM é importante e corresponde a uma aposta no âmbito do marketing de recrutamento.

As estratégias de marketing digital são dinâmicas e sempre em constante mudança (Bala & Verma, 2018). No seu estudo, Bala & Verma (2018), mencionam as mais variadas vertentes do marketing digital onde o marketing de influência também se insere. Assim foi inquirido qual seriam as características que um influencer deveria ter por forma a cativar um candidato à AFA. O resultado foi que 38% da população escolheu a comunicação como principal característica. A dicção clara e simples assim como o humor e simpatia foram palavras usadas para descrever a comunicação desejada. Em segundo lugar com 29% ficaram os valores do eventual influencer. Aqui fica evidente que a



honestidade, integridade e disciplina são muito valorizados pelos inquiridos. Uma mensagem transversal foi que a existir um influencer este deveria conhecer a realidade da AFA. O CRFA afirmou em entrevista que o marketing de influência já foi usado com sucesso, embora não para concursos para a AFA. Está previsto ser usado em futuros concursos e que um possível influencer poderia ser alguém ligado ao desporto ou até um aluno com um número significativo de seguidores que se dispusesse a servir de referência. A contribuição para o estudo vai no sentido que o marketing de influência serviria num recrutamento AFA.

*Quadro 4.1- Contribuições do estudo.*

	Autor, Ano	Tópico Principal	Contribuição principal
1	Munsch (2021)	Estudos sobre a efetividade de comunicação digital.	Instagram é a rede social mais usada, sendo o Website a mais credível.
2	Munsch (2021)	Estudos sobre a efetividade de comunicação digital.	O conteúdo é mais valorizado que a duração da publicação.
3	Munsch (2021)	Estudos sobre a efetividade de comunicação digital.	A partilha de conteúdos é valorizada na AFA.
4	Rodrigues & Martinez (2020)	O marketing digital e a forma como influencia o recrutamento.	O estilo de vida é o conteúdo mais valorizado pelos candidatos.
5	Golovko & Schuman (2019)	A influência das redes sociais no sucesso do recrutamento.	O employer branding é importante no recrutamento AFA.
6	Alashmawy & Yazdanifard, (2019)	Perspetiva do recruitment marketing na aquisição de talento.	É trabalhado uma persona no recrutamento militar.

7	Bala & Verma, (2018)	Avaliação de novas tendências no marketing digital.	As redes sociais são mais valorizadas como fonte publicitária no recrutamento.
8	Sharma & Sharma (2021)	Estudo sobre diferentes ferramentas do marketing digital.	O e-mail pode ser otimizado no processo de recrutamento.
9	Panchal et al. (2021)	Análise do marketing digital ao nível do SEO e do SEM.	O SEM é um meio valorizado para cativar candidatos.
10	Bala & Verma (2018)	Avaliação de novas tendências no marketing digital.	O marketing de influência pode ser usado no recrutamento.

Fonte: o autor.

## CAPÍTULO 5 – Conclusão

O estudo efetuado permitiu concluir quais as ações de marketing digital mais efetivas no recrutamento para a FAP. Verificou-se que enquanto organização a FAP segue as melhores práticas no âmbito do marketing digital de recrutamento descritas na literatura revista. Existe uma adaptação e preocupação com o tipo de comunicação usada com a geração Z. As redes sociais, nomeadamente o Instagram, reúne várias características valorizadas pelos mais jovens. Independentemente da vertente audiovisual ser muito valorizada, o foco continua a ser o conteúdo das publicações. Conteúdos com o estilo de vida de um militar na AFA reúnem um grande interesse, e se forem conteúdos resultantes de partilhas o interesse aumenta. É trabalhada uma persona baseada no código de honra do Cadete da AFA e é fomentado o employer branding nas comunicações online. O SMM é visto com maior interesse do que o SEM, pelo alcance que detém, e o e-mail marketing é usado para contactos com associações de jovens. Quanto ao marketing de influência, está a ser estudado uma forma de ser aplicado ao recrutamento AFA. Segundo o CRFA, já terá sido usado em outros recrutamentos FAP com sucesso.

As contribuições deste estudo são teórico-práticas, no sentido em que se analisou o público-alvo, tendo sido posteriormente avaliada a estratégia utilizada pelo marketing do

CRFA. As conclusões deste estudo permitirão melhorar futuros processos de marketing no recrutamento.

No futuro seria interessante fazer um estudo não só qualitativo, mas também quantitativo extensivo a todos os anos da AFA por forma a aprofundar as métricas usadas para o acesso à FAP.

## CAPÍTULO 6 – Limitações do estudo

O estudo realizado foi elaborado a uma amostra reduzida e esse facto pode condicionar os resultados obtidos. A origem dos inquiridos é totalmente pertencente à AFA, podendo assim influenciar os dados finais. Os trabalhos sobre recruitment marketing são escassos, o que torna necessário procurar associações a outras áreas do marketing, estabelecendo comparações entre clientes e candidatos.

## Referências bibliográficas

- Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in the Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, Volume 6, Issue 7.
- Alexandrecu, M.-B. (2018). Specific Elements of Marketing in the recruitment and selection of Human resources process in the Romanian army. *Joint Logistics Command*, Issue 2.
- Andrea, B., Gabriela, H.-C., & Tímea, J. (2016). Y and Z Generations at workplaces. *Journal for Competitiveness*, Volume 8, Issue 3.
- Aneta Karasek & Beata Hysa. (2020). Social Media and Generation Y, Z - A challenge for Employers. *Scientific papers of Silesian University of Technology*, Issue 144.
- Anita, R. (2019). Effective Strategic Talent Aquisition Process—A Conceptual Study. *Gavesana Journal of management*, Volume 11, Issue 1.
- Bala, M., & Verma, D. (2018). A Critical Review of Digital Marketing. *International Journal of Management, IT and Enginnering*, Volume 8, Issue 10.
- Carvalho, J. V. S. de, & Gerber, F. L. (2021). As Percepções dos Usuários em relação às estratégias de Inbound Marketing aplicada às Organizações. *Revista de Gestão Inovação e empreendedorismo (GEINOVE)*, Volume 3, Issue 1.
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Reaseach and Development, Conference Issue*.
- Domazek, I., Djokic, I., & Milovanov, O. (2018). The Influence of Advertising Media on Brand Awareness. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, Volume 23, Issue 1.

- Fagerstrom, A., & Ghinea, G. (2013). Co-creation of value in higher education: Using social network marketing in the recruitment of students. *Journal of Higher Education and Management*, Volume 35, Issue 1.
- Florea, N. (2010). *Linking Marketing and Human Resources Recruitment to obtain organizational efficiency* (Universaria press Craiova). Volume 8.
- Golovko, D., & Schuman, J. H. (2019). Influence of Company Facebook activities on Recruitment success. *Journal of Business Research*.
- Holden, M., Salinas, L., & Zhang, J. (2021). Influential Article Review—Objective or Interrelated Strategies: Inbound Marketing vs. Outbound Marketing. *Journal of Marketing Development and competitiveness*, Volume 15, Issue 4.
- J. Krithika, B. Greeshma, & P.A. Mary Auxilia. (2020). A review of literature on impact of employer branding in talent management. *Int. J. Management Concepts and Philosophy*, Volume 13, Issue 1.
- Kandoth, S., & Shekhar, S. K. (2022). Recruitment Marketing—A Bibliometric Analysis. *International Journal of Professional Business Review*, Volume 7, Issue 2.
- Lopes, A. R., & Casais, B. (2022). Digital Content Marketing: Conceptual Review and Recommendations for Practitioners. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 21, Issue 2.
- Lukic, V. R., & Lukic, N. (2016). Application of Marketing Mix Concept in Student Recruitment Strategies: Evidence from University of Novi Sad, Serbia. *Megatrend Review*, Volume 13, Issue 3.
- McMahon, C. J., & Bernard, C. J. (2019). Storm clouds on the Horizon -Challenges and Recommendations for Military Recruiting and Retention. *Naval War College*, Volume 72, Issue 3.

- Munsch, A. (2021). Millennial and Generation Z digital marketing communication and advertising effectiveness: A qualitative exploration. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Volume 31, Issue 1.
- Panchal, A., Shah, A., & Kansara, K. (2021). Digital Marketing - Search Engine Optimization and Search Engine Marketing. *International Research Journal of Innovation in Engineering and Technology*, Volume 5, Issue 12.
- Rodrigues, D., & Martinez, L. F. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: A qualitative study. *European Journal of Management Studies*, Volume 25, Issue 1.
- Santos, L. A. B. dos. (2021). *As Forças Armadas Portuguesas no mercado de trabalho: Análise crítica do modelo atual de prestação de serviços militar em regime de contrato*. [Doutoramento]. Lusiada.
- Sharma, A. K., & Sharma, S. (2021). A Survey on Digital Marketing. *International Journal of Advance Scientific Research and Engineering Trends*, Volume 6, Issue 1.
- Smith, K. A. (2008). Gaining the Edge: Connecting with the Millennials. *Air Force Journal of Logistics*, Volume 23, Issue nº 3/4.
- Swanson, S. R., & Davis, J. C. (2020). GEN Z's Conception of Marketing. *Journal for advancement of Marketing Education*, Volume 28, Issue 1.
- Valentina Piric, Pauline Masmontet, & Maja Martinovic. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the perspective of young graduates. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Volume 12, Issue 2.
- Wozniak, J. (2016). Social Media as an E-Recruitment tool for Different Generations: Methodological Considerations and Pilot Study. *Research communiqués*.

