

**ENDOMARKETING NA FAB COMO MECANISMO MOTIVACIONAL PARA O
CADETE¹**

JOÃO PAULO LOPES **DOROW**²
CARLOS ALBERTO RIBEIRO BARBAOSA³

RESUMO

Este trabalho contextualiza a importância do Endomarketing como mecanismo motivacional para os cadetes da aeronáutica, além de analisar possíveis melhorias no ambiente institucional devido à utilização dessa ferramenta. O endomarketing como ferramenta pode ser usada como um mecanismo impulsionador de resultados e satisfação dos cadetes melhorando dessa forma o clima organizacional. Em consonância, sabendo das dificuldades inerentes aos cursos de formação de oficiais aviadores, intendentes e de infantaria o endomarketing pode trazer um engajamento maior por parte dos cadetes, ou seja, um comprometimento maior com a missão fim de cada quadro, pois com o uso desse mecanismo há uma tendência do aumento do sentimento de pertencimento e satisfação para com a instituição. No mesmo sentido, o endomarketing pode dar uma melhor perspectiva para o cadete em relação a quanto a instituição espera de retorno dele como um futuro oficial, haja vista que durante o processo de formação, é difícil vislumbrar como será o futuro nas diversas organizações militares da Força Aérea Brasileira (FAB). Em síntese, este trabalho teve como principal base as bibliografias de Brum (2015), de Soares (2015), de Bekin (1995;2003;2004), Cerqueira (1994), Nicklas e Wood (1999), Kotler (2000) e Chiavenato (2004) que abordam uma temática sobre o endomarketing e sua influência no colaborador (cadete).

Palavras-chave: Endomarketing. Clima Organizacional. Motivacional. Força Aérea Brasileira.

1 Artigo apresentado para Avaliação Final do Trabalho de Conclusão de Curso, como pré-requisito para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais Aviadores da Academia da Força Aérea de Pirassununga/SP.

2 Cadete do 4º Esquadrão do Curso de Formação de Oficiais Aviadores da Academia da Força Aérea Pirassununga/SP.

3 Mestre em Administração e Marketing da Academia da Força Aérea – Pirassununga

ENDOMARKETING AT FAB - FORÇA AÉREA BRASILEIRA AS MOTIVATIONAL MECHANISM FOR CADETS

ABSTRACT

This academic paper contextualizes the importance of Endomarketing as a motivational mechanism for the cadets of the Air Force, and analyzes possible improvements in the institutional environment due to the use of this tool. The endomarketing tool can be used as a mechanism to boost results and cadet satisfaction, thus improving the organizational climate. Accordingly, knowing the difficulties inherent in the training courses for aviation, intendence and infantry officers, endomarketing can bring a greater engagement on the part of the cadets, that is, a greater commitment to the mission of each cadre, because with the use of this mechanism there is a tendency to increase the feeling of belonging and satisfaction with the institution. In the same sense, endomarketing can give a better perspective to the cadet in relation to how much the institution expects from him a return as a future officer, considering that during the training process it is difficult to glimpse how the future will be in the various military organizations of the Brazilian Air Force (FAB). In summary, this work will have as main basis the bibliographies of Bekin (2003), de Brum (2015), de Soares (2015), de Bekin (2004;1995), Cerqueira (1994), Nicklas and Wood (1999), Kotler (2000) and Chiavenato (2004) that address a modern theme about endomarketing and its influence on the employee (cadet).

Keywords: *Endomarketing. Organizational Climate. Motivational. Brazilian Air Force.*

INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre o Endomarketing na Força Aérea Brasileira como Mecanismo Motivacional para o Cadete propõe-se a analisar como essa ferramenta de comunicação interna pode trazer uma melhoria institucional no aspecto motivacional do cadete da aeronáutica.

De acordo com Bekin (2004):

Endomarketing são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (Bekin, 2004)

O Endomarketing pode ser um mecanismo usado por instituições públicas e privadas para engajar seus funcionários e, ao mesmo tempo, melhorar a imagem da instituição para com o público interno. A consequência dessa estratégia pode ser um maior engajamento e envolvimento dos funcionários com o processo produtivo, pois essa ferramenta trabalha o aspecto motivacional dos indivíduos dentro da organização.

Haja vista as diversas dificuldades inerentes aos cursos de formação de oficiais aviadores, intendentes e de infantaria, o aspecto motivacional pode influenciar positivamente os militares no decorrer dos quatro anos de permanência na Academia da Força Aérea (AFA). Nesse sentido, a utilização do endomarketing se mostra como alternativa, dentro da AFA, como meio de melhoria, pois segundo Bekin (2004):

Endomarketing são ações de marketing eticamente dirigidas ao público interno (funcionários) das organizações e empresas focadas no lucro, das organizações não lucrativas e governamentais e das do terceiro setor, observando condutas de responsabilidade comunitária e ambiental. (Bekin, 2004)

Nesse sentido, a utilização do endomarketing como ferramenta motivacional para o cadete se justifica, pois um dos principais, se não for o principal foco do endomarketing, é a preocupação com a motivação do público interno da organização. Por meio do processo motivacional, o cadete passará a sentir-se como um colaborador da organização à qual pertence, assim, ele se envolveria mais com o processo e conheceria as consequências dos bons resultados para todos.

O cadete da aeronáutica é imerso diuturnamente em uma rotina com diversos afazeres e responsabilidades, por conta disso, ele pode não ter tempo para vislumbrar seu papel na organização, ou seja, não se sentir parte do processo e até mesmo não realizar atitudes proativas. Dessa forma, para que se possa dirimir a insatisfação, aumentar a motivação e por consequência o envolvimento com o processo institucional por parte do cadete para com a instituição Força Aérea Brasileira, propõe-se o estudo do endomarketing.

Além disso, segundo Bekin (1995):

A empresa, ao fazer uso do endomarketing, passa a construir e manter bons relacionamentos com seus colaboradores, levando-os ao comprometimento com os objetivos e valores organizacionais; como resultado, tem-se o aumento da qualidade dos bens e serviços e da produtividade de pessoas e processos, acarretando a satisfação dos clientes. (Bekin, 1995)

Dado o contexto organizacional, a realização da pesquisa também se faz pela fundamentação de que o endomarketing pode ajudar a melhorar a satisfação dos cadetes para com a instituição; levando a uma melhor absorção dos valores institucionais e a uma melhor formação ao final dos quatro anos de curso, independente do quadro, na Academia da Força Aérea (AFA). Dessa maneira, o cadete poderá vislumbrar seu futuro na função de oficial além de motivar-se e compreender melhor seu papel como parte da organização.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Como endomarketing pode contribuir para a satisfação motivacional na formação do cadete da aeronáutica.

Objetivos Específicos:

- a) Contextualizar o endomarketing
- b) Identificar os tipos de valores motivacionais que podem contribuir para uma melhor formação do cadete.
- c) Sugerir estratégias de endomarketing que podem ser utilizadas já na AFA para motivar o cadete.

1. MARKETING

“Marketing é uma palavra em inglês derivada de market, que significa mercado. É utilizada para expressar a ação voltada para o mercado.” (LIMEIRA, 2005).

Philip Kotler (2005), no livro “Princípios de Marketing” define marketing como “a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício”. Kotler considera que o marketing não deve ser mais entendido no sentido de realizar uma venda, mas no de “satisfazer as necessidades do cliente”. Propõe-se neste trabalho o estudo do marketing voltado para o público interno, em consonância, Kotler (2003) sugere que os empregados devem ser tratados como clientes.

As empresas devem desenvolver uma proposição de valor cativante, não só para os clientes, mas também para os empregados. O objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes. As Grandes organizações proporcionam até para os empregados menos graduados um certo sentimento de bem-estar. (KOTLER, 2003)

1.1 CONCEITOS APLICADOS AO MARKETING

Adam Smith em seu livro A Riquezas das Nações (1776), pressupõe que o bem-estar de uma sociedade depende do encontro entre interesses de um comprador e um vendedor, seguindo tanto uma troca voluntária quanto um ambiente competitivo entre os vendedores. A teoria lista quatro princípios:

1. As pessoas buscam experiências que valham a pena;
2. A escolha individual determina o que vale a pena;
3. Por meio da troca livre e competitiva, os objetivos individuais serão realizados;
4. As pessoas são responsáveis pelas suas ações e escolhem o que é melhor para elas.

Esses princípios elucidam a relação entre cliente e prestador de serviço, e essa relação pauta as ações de marketing para que aconteça a troca voluntária entre comprador e vendedor. Nesse viés, a comunicação é importante fator para a garantia da relação, porém a comunicação pode ser tanto para o público externo quanto para o público interno da organização.

1.2 COMUNICAÇÃO EXTERNA E COMUNICAÇÃO INTERNA

De acordo com os conceitos de José Pinho (2001), a comunicação em marketing é o meio pelo qual as instituições buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores - direta ou indiretamente - sobre seus produtos e

marcas. Expor sobre um novo produto ou serviço, explicar sobre como um produto funciona, corrigir falsas impressões ou até mesmo construir a imagem da instituição entram no aspecto de informar. Desenvolver preferência pela marca/produto, convencer os clientes a comprar e mudar as percepções do cliente sobre aquele produto/marca entram são englobados pelo conceito de persuadir. Manter o produto/empresa na mente do cliente entra no aspecto de fazê-los lembrar.

Tendo em conta essa contextualização, faz-se necessário diferenciar a Comunicação Externa da Comunicação Interna em marketing. A Comunicação Externa, segundo Gonçalves (2005), é direcionada aos públicos externos de interesse da empresa, nela existem vários receptores, são eles: fornecedores, clientes, parceiros, governo, sociedade. Já a Comunicação Interna, segundo Thayer (1976) é “a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”.

2. ENDOMARKETING

É importante ressaltar que o marketing, de acordo com Limeira (2005):

Marketing é o processo social voltado para satisfazer as necessidades e os desejos de pessoas e organizações, por meio da criação da troca livre e competitiva de produtos e serviços que geram valor para as partes envolvidas. (LIMEIRA, 2005, p.02)

Dessa maneira o marketing pode planejar ações e mudar a imagem de uma instituição de acordo com as necessidades e desejos do público-alvo, impulsionar a demanda por produtos e serviços que satisfaçam os consumidores, gerem lucros e aumentem a visibilidade da empresa no mercado. Ainda parte do marketing interno, faz-se função dessa ferramenta a motivação e a criação de um vínculo entre integrante e organização tornando assim cada integrante mais comprometido com os planos e metas da empresa; O Endomarketing é uma Comunicação Interna, mas nem toda Comunicação Interna é Endomarketing pois o que diferencia endomarketing da comunicação interna é que aquela se preocupa com as “motivações” dos funcionários enquanto esta é simplesmente uma comunicação trivial. Em outras palavras, endomarketing é uma comunicação planejada com objetivos e fins específicos. Embora o marketing para o público externo tenha se desenvolvido bem, muitos

estudiosos têm demonstrado que o trabalho deve começar primeiro dentro da organização, privilegiando o ambiente interno, para depois ir para fora. Nesse contexto, o Endomarketing surge como uma ferramenta integrada que, se bem implementada dentro de uma organização, pode alcançar bons e satisfatórios resultados, garantindo que a empresa continue alcançando cada vez mais excelência no mercado. O colaborador é o primeiro cliente da empresa, e é a partir dele que a organização obtém resultados satisfatórios e qualidade de atendimento para atrair clientes externos. Os funcionários que não estão motivados para o trabalho não serão produtivos e não atenderão às suas necessidades.

Os consumidores não usam camisas da empresa. Eles estão apenas fazendo suas tarefas do dia a dia de forma limitada e não estão produzindo o suficiente. Saul Bekin foi um dos primeiros a utilizar o termo Endomarketing no Brasil, esse conceito foi patenteado por ele mesmo em 1995. Endomarketing caracteriza-se como uma atividade derivada do marketing, e que foi definida por Saul Bekin em 1990, em seu livro "Fundamentos do Endomarketing" "Endo", originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, "Movimento para dentro". Sendo assim, Endomarketing é um conjunto de ações de marketing institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores).

O Endomarketing, segundo Brum (2007), pode transformar colaborador em facilitador para que se consolide a imagem da instituição.

O objetivo do Endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc), dentro de um clima organizacional positivo. O propósito é transformar o colaborador em facilitador para consolidar a imagem da empresa e o seu valor para o mercado. (BRUM, 2007, p.02)

Além disso, Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Paradela Ferreira, Antônio Alfredo Mello Fortuna (2006) afirmam que o marketing interno "se trata de um esforço planejado, contínuo e sistemático da organização para educar, treinar e desenvolver os seus empregados, visando engajá-los na qualidade total e no objetivo comum".

As ações de endomarketing permitem que as necessidades do público-interno sejam sanadas e até mesmo sejam oferecidos benefícios, para que ele perceba que é parte fundamental para o sucesso da instituição.

Nesse sentido , quando se mostra claro que é preciso integrar o público-interno como primeiro “público-alvo”, quebra-se um paradigma de que o funcionário é apenas mais um cumprindo suas tarefas diárias, dessa forma ele passa a se sentir parte útil na engrenagem da instituição à qual ele pertence.

A relação do funcionário para com a instituição torna-se cada vez mais contígua a partir do momento em que o funcionário começa a fazer parte das metas da empresa, dando a ele a sensação de ser peça chave para o sucesso da organização, em consonância, o marketing interno começa a ser ofertado ao funcionário por meio de benefícios motivacionais e “*inputs*” que podem gerar um aumento de motivação e conseqüentemente um aumento de produtividade e melhoria no clima organizacional.

2.1 ENDOMARKETING E SEUS ENFOQUES

Um processo de endomarketing possui dois focos básicos: a motivação e a comunicação.

2.1.1 Motivação:

A motivação é representada pelas atitudes dos funcionários. Esses funcionários, que passam a ser colaboradores, precisam estar sempre motivados pelos líderes das organizações. Isso significa que os gestores precisam planejar como deverá ser essa “motivação”, e deverão iniciar um processo de comunicação interna que possua objetivos específicos e foco na qualidade do produto ou serviço prestado pela organização. A ideia é bastante simples: à medida que os colaboradores são motivados, ou seja, conhecem bem o serviço e os produtos e a consequência dos bons resultados para todos, os funcionários passam a ter uma atitude mais proativa, desempenhando melhor suas tarefas, agregando valor aos produtos.

Para que os funcionários estejam realmente engajados, faz-se necessária a gerência da motivação, e isso envolve vários processos, dessa forma é preciso gerar ações proativas no público interno, pois, quando os escalões superiores incentivam seus colaboradores a terem uma atitude mais proativa, percebe-se que os funcionários se sentem mais valorizados e participantes de um processo de mudança na empresa. Os colaboradores, sendo parte do processo de mudança, passam a desenvolver melhores produtos e serviços, atendendo melhor às necessidades dos clientes da empresa. A valorização do trabalho realizado pelos seus colaboradores se torna imprescindível, pois pequenos

gestos de agrado fazem uma grande diferença. Dessa forma, um programa de capacitação e de incentivo aos estudos não podem ser deixados de lado. Para isso, todos os processos precisam ser integrados à proposta estratégica da empresa. Logo, todas as ações de motivação precisam ser planejadas. A motivação precisa ser gerenciada diariamente, pois é característica dos seres humanos e, dentro dessa situação, pode-se estar motivado em um dia e desmotivado no outro. Por isso, a importância de se avaliar os verdadeiros motivos da desmotivação, principalmente quando ela se estende por um período maior em um funcionário ou “departamento”. “Um cuidado especial, um funcionário desmotivado por muito tempo pode gerar desmotivação também nas pessoas que o cercam no ambiente de trabalho”. (TAVARES, 2010)

2.1.2 Comunicação Interna:

A comunicação interna é todo o processo de divulgação interna de informações relacionadas ao negócio da empresa. Essas informações podem referir-se a:

- a) Características de novos produtos e serviços;
- b) Informações sobre campanhas e publicidades;
- c) Características dos principais clientes da empresa;
- d) Ações institucionais: sociais, ambientais, culturais, esportivas, etc.;

Outras informações relevantes: futuros clientes, tendências, novos produtos, serviços, ações de marketing, etc.

O gerenciamento de comunicação, ao contrário do gerenciamento de atitudes, não precisa ser contínuo, pois irá depender da iniciativa da empresa em fazer as ações descritas para comunicá-las ao cliente interno. É fundamental destacar a importância de ambas as gerências estarem interligadas no processo de endomarketing, pois o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes, pois de acordo com Tavares, 2010, p.26, “à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços.”

3. MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2004) em seu livro “Comportamento Organizacional” a palavra *motivação* provém do latim *movere* que significa mover. Chiavenato diz que “a motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano.” Dessa forma, o nível de motivação do ser humano é um importante fator para que ele desempenhe bem suas atividades. A motivação é uma concepção criada pelo ser humano, assim como diversos outros processos cognitivos, ela pode não ser visualizada; dessa maneira, ela é um postulado utilizado para o entendimento da conduta humana.

Segundo Chiavenato (2004) “a motivação consiste de três elementos interagentes e interdependentes”. São eles: *Necessidade, Impulsos e Incentivos*. Necessidade significa uma carência interna da pessoa, como ter fome por exemplo. Os impulsos são os meios que satisfazem as necessidades. O impulso causa um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos ou incentivos que, se alcançados, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão. O incentivo é definido como algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso. O alcance do incentivo pode restaurar a balança fisiológica ou psicológica e pode reduzir ou eliminar o impulso.

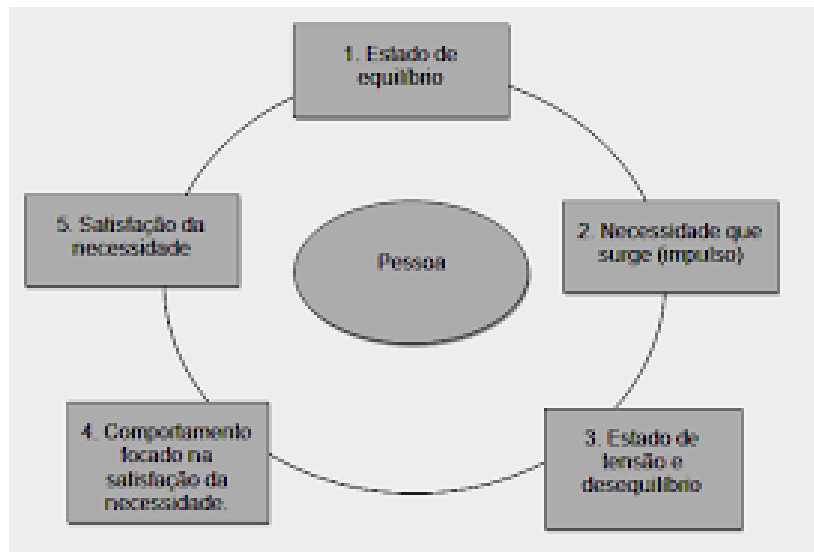
As necessidades humanas são mutáveis conforme o avanço e desenvolvimento da população, dessa forma o conceito de necessidades ou carências é de suma importância para melhorar o entendimento do comportamento humano nas organizações. Dessa maneira, identificar as necessidades do Cadete da Aeronáutica no que tange à motivação associada às estratégias de Endomarketing pode trazer um grande ganho para o material humano da Força Aérea Brasileira como instituição.

Segundo Chiavenato (2004) processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma:

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).

3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração e conflito ou estresse.
4. Essa avaliação de desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição a pessoa.
5. desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

Figura 1 - Modelo simples de processo motivacional



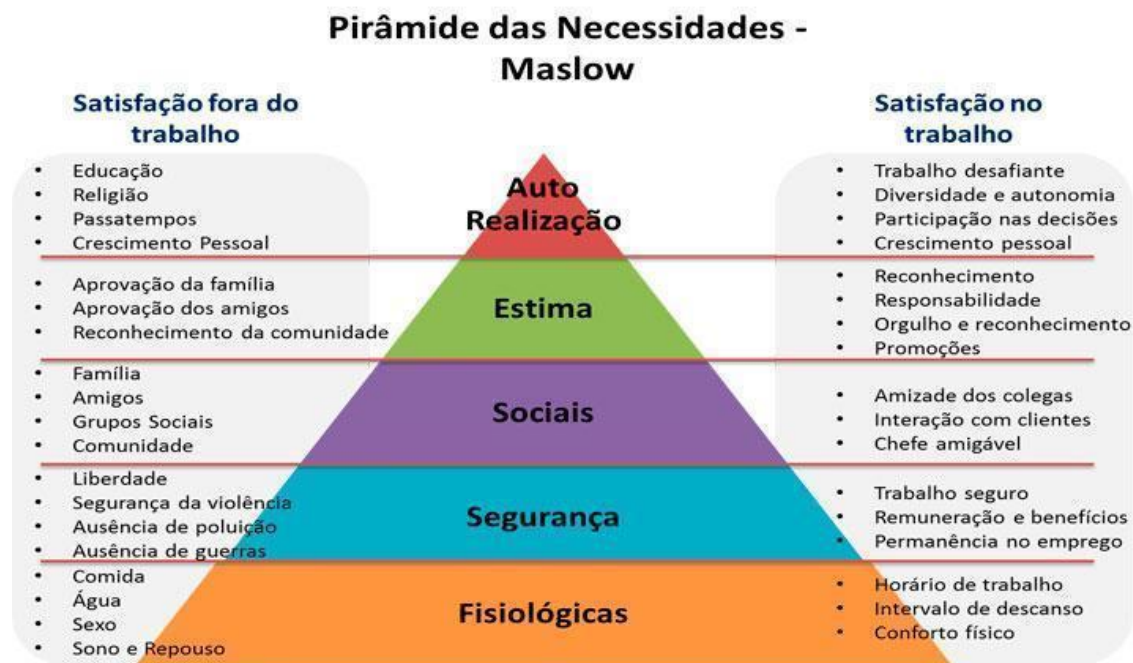
Fonte: <https://www.twygoead.com/site/blog/ciclo-motivacional/>

3.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria motivacional de Maslow é baseada na hierarquia de necessidades. O fundamento dessa teoria é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância. As necessidades ditas por Maslow são:

1. Necessidades Fisiológicas;
2. Necessidades de Segurança;
3. Necessidades Sociais;
4. Necessidades de Estima;
5. Necessidades de auto-realização.

Figura 2 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow e suas implicações



Fonte: <https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-um-a-outra-visao-da-teoria/>

A teoria de Maslow está construída sobre o pressuposto de que as pessoas têm necessidade de crescer e se desenvolver, sendo assim, fica evidente que a satisfação das necessidades pode influenciar positivamente no processo motivacional do Cadete da Aeronáutica.

4. SOCIABILIZAÇÃO - Interação organizacional

Com tantas opções para a divulgação de informação e a integração dos colaboradores da organização, hoje é quase que uma exigência para o desenvolvimento máximo do desempenho de um integrante que a organização invista em uma socialização da empresa com todo o grupo para que se tenha o acréscimo de comprometimento e motivação.

“Estudos mostram que a maioria das pessoas dedica ao trabalho apenas 25% da sua capacidade. Os outros 75% representam a falta de engajamento e a falta de motivação” (BEKIN, 2004, p.86). Ainda segundo Bekin, a motivação torna-se decorrente de procedimentos simples, como dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo

pessoalmente por uma tarefa bem feita, enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando o seu desempenho, solicitar suas ideias, mostrando quanto são importantes para empresa, envolvê-los nas questões e decisões relacionadas com o seu trabalho e com a sua área de atuação. Alguns instrumentos que são sugeridos por Analisa de Medeiros Brum, em seu livro “Endomarketing como Estratégia de Gestão” de 1998 são muito simples, como o uso de vídeos institucionais, jornais internos, cartazes motivacionais sempre com a intenção de passar novas informações para a equipe interna, canais diretos de comunicação com diretoria ou presidência, palestras internas, programas para apresentar as novidades da empresa, uniformes exclusivos, rádio interna entre outras muitas maneiras de passar informações de integração da empresa. Levando-se em consideração a contextualização, apresenta-se a seguinte questão: O Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER) utiliza o Endomarketing como ferramenta para realizar ações que visam manter o Cadete motivado?

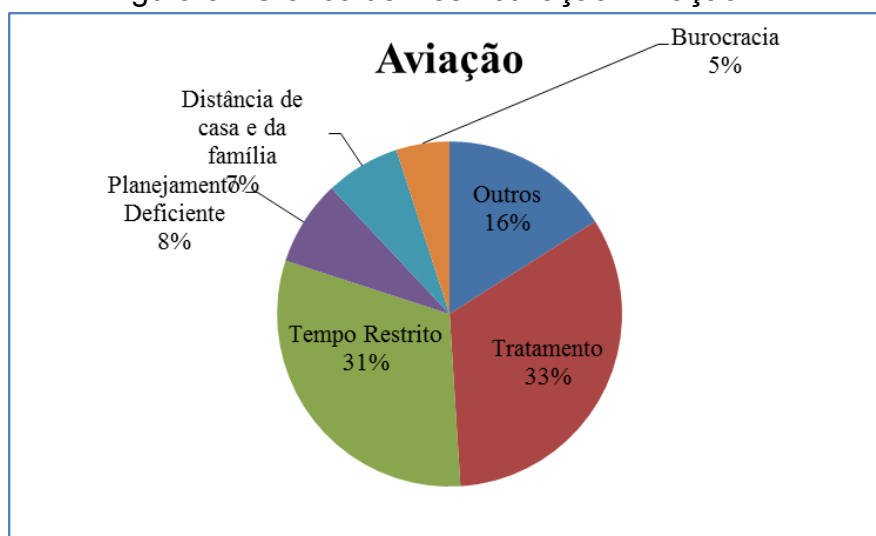
4.1 O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE VALORES NA MOTIVAÇÃO DOS CADETES

Atualmente o Programa de Formação de Valores (PFV) é a única ação de endomarketing realizada pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica. Outras ações realizadas pela Sociedade dos Cadetes da Aeronáutica (SCAER) como eventos de confraternização, shows e palestras não constituem endomarketing pois não visam exclusivamente à motivação do cadete. Os eventos organizados pela Sociedade dos Cadetes se constituem como comunicação interna, dessa forma são comunicações triviais, mesmo que por muitas vezes envolvam cartazes, anúncios e atividades, não são realizadas pelo CCAER e sim pelos cadetes visando como cliente o próprio cadete. Sendo assim, o Programa de Formação de Valores (PFV) é a única ferramenta de endomarketing visando à motivação promovida pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica.

O PFV foi criado com o intuito de identificar alguns valores considerados importantes para a formação de um oficial da Força Aérea. Os principais clientes das palestras promovidas pelo PFV são os cadetes que a cada evento podem motivar-se com a própria carreira que têm pela frente, pois os palestrantes têm a missão em suas explanações de conjugar sua experiência de vida com os valores da Força Aérea Brasileira. Segundo o que já foi mostrado neste trabalho, as empresas modernas investem cada vez mais em marketing, com

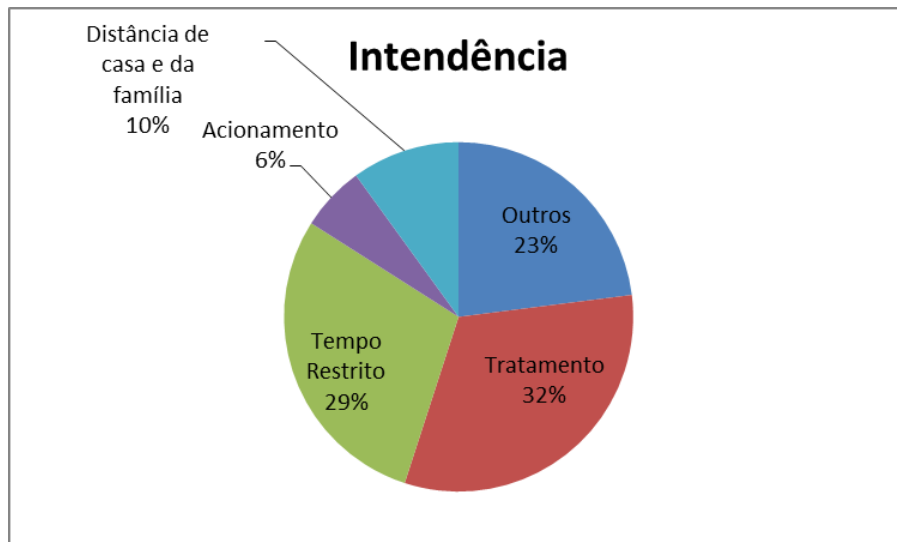
propagandas que visam nos persuadir e convencer, mas também informar. O PFV pode ser usado para informar os cadetes, que por vezes possuem tão poucas informações sobre questões vitais como o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (PEMAER), Esquadrões operacionais da FAB, operações militares que a FAB realiza entre tantas outras informações que muitos cadetes desconhecem. Trata-se de transmitir informações com o intuito de inteirar as pessoas sobre o que as espera assim que cruzarem os portões da Academia pela primeira vez como oficiais da Força Aérea. O PFV pode ser usado como endomarketing na AFA, dentro dos objetivos principais dessa ferramenta. Dessa forma, o principal objetivo seria criar entre os cadetes um ambiente propício à evolução. Segundo pesquisa realizada pelo cadete Vinícius do Carmo Pereira, no ano de 2013, um dos principais motivos para desmotivação dos cadetes é o tratamento e falta de incentivo e a falta de conhecimento sobre a FAB como um todo.

Figura 3 - Gráfico de Desmotivação: Aviação



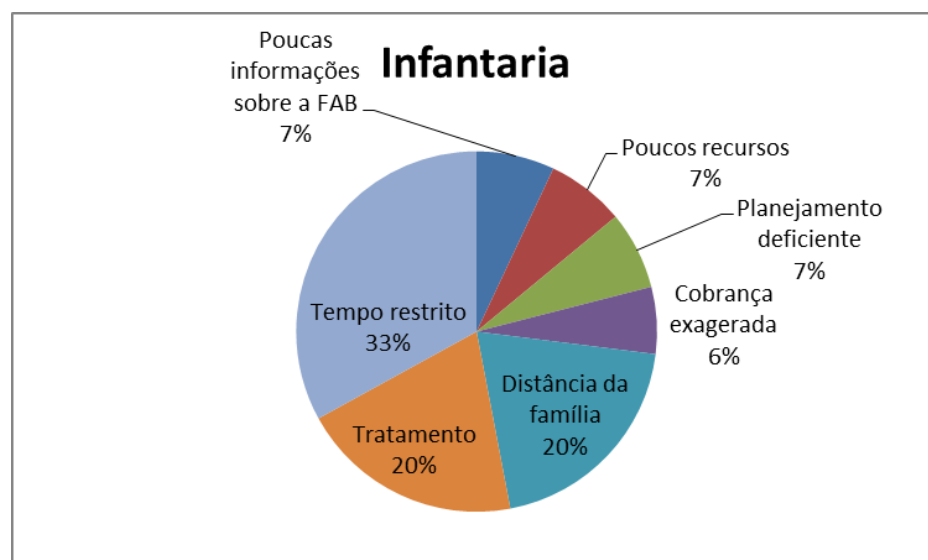
Fonte: Pereira, 2013

Figura 4 - Gráfico de Desmotivação: Intendência



Fonte: Pereira, 2013

Figura 5 - Gráfico de Desmotivação: Infanteria



Fonte: Pereira, 2013

Na pesquisa por ele realizada, a descrição de TRATAMENTO, um dos motivos que agregou grande parte da porcentagem total nos três quadros, é feita por: Falta de motivação, falta de apoio ou confiança, pouca ou falta de

reconhecimento, inibição de iniciativas, pouca informação ou conhecimento sobre o passado e presente da FAB, monotonia, pouca motivação por parte dos oficiais como um todo.

5. ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING

As estratégias de Endomarketing mostram-se como ferramenta viável para motivar o Cadete da Aeronáutica, a primeira dessas ferramentas é a comunicação interna. A seleção dos instrumentos de endomarketing depende dos objetivos da empresa, do planejamento de custos do projeto, do nível de envolvimento da coordenação, da abrangência (grupo de funcionários) e da durabilidade (necessidade de atualização). Para que se implante um programa de endomarketing, faz-se necessária uma avaliação interna, a implementação do plano de ação (visando à motivação), controle e avaliação das ações realizadas e orçamento de quanto custará as ações planejadas. Assim os projetos de endomarketing podem ser os seguintes:

1. Difusão cultural: divulga-se os valores essenciais da empresa e propiciam a formação de um clima adequado para a promoção das relações interpessoais;
2. Desenvolvimento cultural: consolida-se a base cultural desenvolvida e acelera-se qualitativamente, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano, o comprometimento;
3. Segurança cultural: faz-se com que a chefia, que está somente envolvida e não comprometida, seja identificada, pois é ela que garante a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural;
4. Projetos suplementares de RH: facilita-se e melhora-se o grau de comprometimento das pessoas;
5. Projetos avançados: trabalha-se a combinação da motivação psicológica e material.

A partir desse entendimento, alguns instrumentos operacionais podem ser utilizados com o público interno, como:

- a) apresentar de forma educativa os produtos de Comunicação Social produzidos pelo Centro de Comunicação Social da Aeronáutica (CECOMSAER);
- b) levar informações internas relevantes a todo o efetivo;
- c) manter um mural de avisos com informações atualizadas, com algo que seja proveitoso para quem estiver lendo;

- d) padronizar datas festivas, aniversários, natalidades, óbitos, conquistas pessoais e da instituição, a fim de oferecer ao efetivo esses momentos como forma de lembrar datas significativas;
- e) propiciar a abertura de canais diretos de informações entre os superiores e subordinados;
- f) expandir treinamento e capacitação ao público interno;
- g) utilizar mensagens para publicação no portal intraer da Academia da Força Aérea (AFA);
- h) desenvolver um canal direto de comunicação da organização com o efetivo;
- i) manter a memória cultural do Corpo de Cadetes da Aeronáutica com fotos, livros e murais que apresentem a história e a evolução no decorrer das décadas.

É fundamental humanizar e individualizar cada um desses eventos, além de buscar padronizar as atividades e aplicá-las rotineiramente. É preciso haver o engajamento e o comprometimento por parte dos envolvidos nessas práticas de Endomarketing para que, efetivamente, essas ações atendam ao resultado esperado, sendo possível, por meio disso, a melhoria do relacionamento interno da organização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ao abordar o endomarketing de uma instituição faz-se necessário estabelecer a fundamentação teórica que é utilizada neste trabalho.

A motivação é uma força interna, que se encontra dentro de cada indivíduo, tendo como origem suas necessidades. O comportamento humano sempre é motivado, sempre há uma necessidade a ser seguida. A motivação nas atividades das organizações é de extrema importância tanto para os colaboradores quanto para os líderes, fazendo com que o trabalho em equipe alcance as metas estabelecidas e atinja o objetivo da empresa. (SOARES, 2015)

Haja vista esse pressuposto, a motivação do indivíduo no ambiente institucional pode fazer diferença significativa no clima organizacional. A importância de ter uma ferramenta que seja capaz de motivar o funcionário a torná-lo “colaborador” do processo mostra-se essencial. A partir disso, a questão principal gira em torno do cerne: Como desenvolver e motivar os cadetes para que atuem como “colaboradores” engajados que contribuem para o atingimento dos objetivos organizacionais?

Com a globalização e a modernização das instituições, o endomarketing pode ser uma alternativa para melhorar a comunicação interna e gerar motivação dos funcionários (cadetes), aumentando conseqüentemente o nível de engajamento com a missão inerente a cada um na FAB, pois segundo Cerqueira, “endomarketing é um conjunto de práticas introduzidas e aprimoradas na organização, e que tem por objetivo obter, ou elevar, o comprometimento de seus funcionários”, decorrendo, desse comprometimento, mudança nas atitudes e comportamentos que se refletem, positivamente, tanto no público interno, quanto no externo.” (Cerqueira, 1994; Nicklas e Wood, 1999).

Em consonância, o aspecto motivacional é vultoso pois este é um dos principais focos do endomarketing. Para Kotler, marketing interno (endomarketing) é definido como: a “tarefa de contratações acertadas, treinamento e motivação de funcionários hábeis que desejam atender bem os clientes”.(KOTLER, 2000) Dessa forma, traduzindo para o ambiente organizacional da FAB, o endomarketing se reafirma como uma possível ferramenta para motivar os cadetes.

Em síntese, este trabalho tem como principal base as bibliografias de Bekin (2003), de Brum (2015), de Soares (2015), de Bekin (2004;1995), Cerqueira (1994), Nicklas e Wood (1999) e Kotler (2000) que abordam uma temática moderna sobre o endomarketing e sua influência no funcionário (cadete).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar, ao longo do trabalho a importância do endomarketing, seus resultados e como pode ser utilizado na Academia da Força Aérea, mais especificamente no CCAER, direcionado para o público interno com o intuito de fornecer informações para um atingir um cadete que além de estar inteirado com todas as propostas da FAB, motive-se ao perceber que ele será, em um futuro próximo, parte desse algo grandioso como a missão da Força Aérea.

Utilizando a pesquisa de campo do Cadete PEREIRA, observamos alguns fatores que influenciam o cadete em caráter motivacional, e seguindo o conceito sobre a teoria de motivação de Maslow, observamos a importância de preocupar-se com a informação institucional, integração e motivação. Também foi observado a relação entre os valores do PFV e as diversas atividades desempenhadas pela Força Aérea, podendo assim assimilar essas

atividades e seus respectivos valores para que fossem apresentadas aos cadetes de forma motivacional e para que fosse agregado ao conhecimento do cadete a importância de sua formação e seu empenho pessoal para almejar e alcançar melhores metas, esforçar-se para se sentir um verdadeiro colaborador.

É sugerido pelas teorias citadas que ao conquistar o total engajamento de cada cadete a Academia poderia obter melhores resultados e por si só tornaria-se um ambiente melhor, com um clima organizacional cada vez mais consistente.

Sugere-se uma relação entre a motivação dos componentes internos de uma organização e o endomarketing, pois ao tornar um funcionário mais satisfeito, este terá prazer em reproduzir esta satisfação para os clientes da empresa.

Pode-se concluir ao final deste trabalho que as hipóteses levantadas poderiam contribuir com o trabalho já realizado pelo Corpo de Cadetes da Aeronáutica, de maneira a motivar mais ainda o cadete que almeja o auto-aperfeiçoamento. Poderíamos em uma pesquisa futura questionar o cadete sobre ações que o motivariam mais ainda a cumprir sua missão.

METODOLOGIA

O trabalho teve como principal natureza para seu desenvolvimento a pesquisa bibliográfica com um objetivo descritivo.

A técnica utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa tem como base análise bibliográfica de literatura, realizada em artigos científicos disponíveis em revistas eletrônicas que dissertam sobre o tema de endomarketing relacionado ao quesito motivacional, ao aumento de satisfação e melhoria do clima organizacional.

Utilizar-se-á também a interpretação de alguns autores conhecidos relacionados a esse tema. O intento é contextualizar como o endomarketing da Força Aérea Brasileira (FAB) pode ser usado como mecanismo motivacional para o cadete.

REFERÊNCIAS

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 1. ed. [S.l.]: Pearson Universidades, 2003.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

BRITO, Danielle; HENRIQUE, Pedro. ENDOMARKETING: MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES. **Veredas**, Eletrônico, v. 4, n. 2, p. 1, jul./2011. Disponível em: <http://blog.devrybrasil.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/25>. Acesso em: 10 mai. 2021.

BRUM, A. D. M. **Endomarketing de A a Z**. 5. ed. [S.l.]: Integrare, 2015.

BRUM, A. D. M. **Respirando Endomarketing**. 1. ed. [S.l.]: L & PM, 2003.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente**. 2. ed. [S.l.]: Dublinense, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. [S.l.] Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. [S.l.] Atlas, 2014.

GONÇALVES, Maria Helena Sousa. **Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da ação comunicacional”**. **Livro de Actas 4º Sopcom**, 2005.

SOUZA *et al.* A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO AOS COLABORADORES EM UMA ORGANIZAÇÃO. **Múltiplos Acessos**, Eletrônico, v. 4, n. 2, p. 135-147, dez./2020. Disponível em: <http://multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/122>

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise Planejamento e Controle**. São Paulo: Atlas, 1991

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. 1. ed. São Paulo: Ed. Elsevier, 2003.

LIMEIRA, T. M. V. **Fundamento de Marketing**. In: DIAS, S. R. (Org.) **Gestão de Marketing**. 1ª Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. 1 ed. São Paulo: Ed. Madras, 2009.

SOARES, Bruna Caroline Moreira. **Motivação nas Organizações**. 2015.
Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf>.
Acesso em: 10 mai. 2021.

Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradela Ferreira, Antonio Alfredo Mello Fortuna. **Gestão com Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Ed. FGV, 2006.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas**. Edição 1. São Paulo. Editora Atlas. 1972. P. 120.

PEREIRA, V. C. Monografia: Motivação e desempenho: Um estudo entre os cadetes da Academia da Força Aérea, Pirassununga-SP, 2013.

PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**. Papyrus Editora, 2001.