

ENDOMARKETING: ESTRATÉGIA DE LIDERANÇA PARA OS MILITARES DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA¹

ENDOMARKETING: LEADERSHIP STRATEGY FOR BRAZILIAN AIR FORCE MILITARY

Monique Rodrigues de Góes²
Nathália Almeida Martins Pandini*

RESUMO

Em função da crescente preocupação sobre a relação líder-liderado na Força Aérea Brasileira, a qual seus manuais e diretrizes buscam um nível elevado de excelência, baseado na hierarquia, nota-se a necessidade da constante atualização acerca da liderança e suas ferramentas para motivar e inspirar, sendo uma delas o *endomarketing*. Este conceito, relativamente novo, define diversas diretrizes e as formas ideais para atingir os colaboradores das instituições, servindo como base para a elaboração da pesquisa. Com isso, elencou-se as prováveis compatibilidades entre esse paradigma e o meio militar, para que os líderes da Força Aérea Brasileira (FAB), de acordo com o preconizado pelos seus manuais, utilizem essa ferramenta para a sua gestão de pessoas. Essa análise foi feita mediante metodologia de revisão bibliográfica de literaturas, artigos e de documentos da Aeronáutica, que se relacionam com os temas em questão e, não obstante, também por meio de uma pesquisa no âmbito do Corpo de Cadetes da Aeronáutica sobre o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores, que é implementado na FAB. Assim sendo, ao fim do trabalho, averiguou-se os possíveis aspectos do *endomarketing* que acrescentariam no aprimoramento da liderança militar para motivar os subordinados, tornando a organização melhor preparada para o cumprimento da missão da FAB.

Palavras-chave: administração; gestão de pessoas; motivação; comunicação; Força Aérea Brasileira.

¹Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes (CFOInt) da Academia da Força Aérea (AFA).

²Cadete Intendente do 4o Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

*2º Ten QOCON Publicidade e Propaganda. Adjunta da Seção de Comunicação Social da Academia da Força Aérea. Bacharela em Comunicação Social. E-mail: pandininathalia@gmail.com.

ABSTRACT

Due to the increasing concern about the leader-led relationship in the Brazilian Air Force, which seeks a high level of excellence based on hierarchy in its Manuals and Guidelines, the need for constant updating regarding leadership and its tools for motivating and inspiring, one of which is endomarketing. This relatively new concept defines several guidelines and ideal ways to reach institution employees, serving as the basis for the research. Therefore, probable compatibilities between this paradigm and the military environment were listed, so that the leaders of the Brazilian Air Force (FAB), in accordance with what is advocated by their manuals, can use this tool for their people management. This analysis will be carried out through a methodology of literature review, articles, and Aeronautics documents related to the issues in question, as well as through research within the Air Cadet Corps on the Formation and Values Strengthening Program, which is implemented in the FAB. Thus, at the end of this study, possible aspects of endomarketing that would contribute to the improvement of military leadership to motivate subordinates were evaluated, making the organization better prepared to fulfill the FAB mission.

Keywords: management; people management; motivation; communication; Brazilian Air Force.

INTRODUÇÃO

Ao falar em liderança, é impossível não relacionar a comunicação como ferramenta principal para influenciar pessoas e cativá-las. Dessa forma, ao longo dos anos, as mais diversas formas de ser eloquente foram analisadas para que os colaboradores fossem direcionados e motivados a um mesmo propósito. Segundo Chiavenato (2004), a motivação varia de acordo com as pessoas, o meio e o tempo, sendo assim, muitas variáveis estão envolvidas nesse processo e influenciam diretamente nas percepções dos indivíduos.

Em razão das mudanças tecnológicas, sociais e culturais e na forma como as pessoas interagem, as organizações tornaram-se mais estruturadas com o exercício da comunicação interna por meio da liderança nas organizações com foco na valorização do público interno, conforme explicita Gil (2007). Assim sendo, esse aspecto não se limitou apenas ao meio empresarial, mas das organizações como um todo, incluindo o meio militar. A liderança é um atributo fundamental para o Militar, conforme descrito no Manual do Comando da Aeronáutica (MCA) 2-1 - Manual de Liderança da FAB (BRASIL, 2016), sofrendo diversas adaptações ao longo dos anos para que cada soldado fosse atingido e movido pelo sentimento de pertencimento, explanado na Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA) 11-45 (BRASIL, 2018a, p. 21) que pontua o comprometimento como “[...] a satisfação de pertencer à Instituição, externada pela demonstração cotidiana de entusiasmo, motivação profissional [...]”.

Com isso, no meio militar, pontua-se o papel do líder nas Forças Armadas, e principalmente na Força Aérea, como sendo a figura que mantém os subordinados engajados e comprometidos com o ideal de “Manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vistas à defesa da Pátria”, missão da FAB, segundo a DCA 11-45 - Concepção Estratégica: Força Aérea 100 (BRASIL, 2018a, p. 20). Deste modo, a DCA 2-1 - Manual de Liderança da FAB estabelece que a “liderança é um processo, no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (BRASIL, 2022, p. 10), observa-se que, assim como no meio privado, o líder possui o mesmo papel de exercer certa influência sobre um grupo de pessoas, com o escopo de manter a tropa comprometida aos interesses da organização e, alinhando da projeção da imagem da Força Aérea Brasileira junto a nação.

Deste modo, tomando como pressuposto o autor Northouse (2007), ao elencar a liderança como processo assume-se a perspectiva de que não é algo isolado e, sim, holístico, faz parte de algo muito maior e depende de muitas variáveis, assim como já mencionado, acerca da motivação. Outro aspecto relevante é a influência que um líder busca ter sobre seus subordinados, isso porque essa ótica pode resultar nos liderados resistência, obediência ou comprometimento para que estes executem suas tarefas da melhor maneira possível, mudando o relacionamento das pessoas com a organização, ressaltando a concepção de pertencimento e contribuição para um serviço confiável, como exemplifica a figura abaixo.

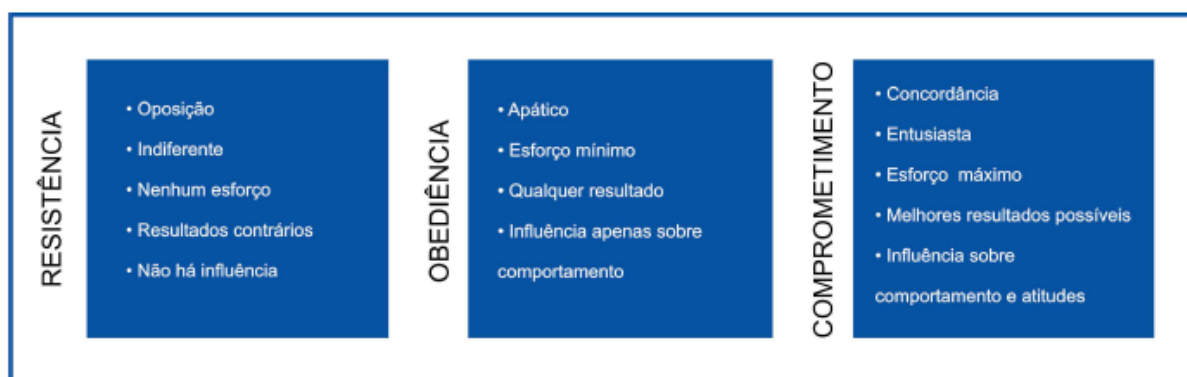


Figura 1 Resultados da Influência

Fonte: SANTOS (2011)

A partir disso, observa-se que, para um líder conseguir atingir e tornar seus liderados comprometidos, é necessário que ele tenha a capacidade de se comunicar e, mais importante, ainda, de uma maneira efetiva para que seja claramente entendida (GIL, 2007).

Em consonância, o MCA 2-1 (BRASIL, 2016) elenca diversas competências mínimas esperadas de um líder. Sendo elas, o conhecimento (saber o que fazer), habilidade (ser capaz de realizar), atitude (iniciativa para realizar), valores (agir de acordo com os valores preconizados pela instituição) e entusiasmo (estar motivado a realizar todos os processos aos quais foi incumbido). Posto isso, percebe-se que o líder é o canal entre os valores da instituição e os colaboradores, fazendo com que estes se sintam cada vez mais estimulados e inspirados em realizar um bom trabalho para contribuir com a missão-fim da organização (GNOATTO et al, 2017).

Dessarte, o estudo da comunicação é um ponto relevante para que seja selecionado a melhor forma de motivar e conduzir seus subordinados, a fim de que estes consigam se posicionar como atores da missão-fim, reconhecendo sua importância por todo o processo, conforme aponta Gil (2007). Isso será possível com a diminuição de ruídos, utilizando uma comunicação interna clara e estimulante para os envolvidos com a intenção de maximizar o aproveitamento das tarefas.

No meio empresarial foi desenvolvido o conceito de *marketing* interno, que consiste em realizar programa de *marketing* voltado para o público interno, com a prerrogativa de vender a imagem da empresa para os funcionários fazendo com que o corpo de colaboradores entendam e internalizem os ideais da organização (BRUM, 2003). A partir disso, surge o conceito de *endomarketing*, pontuado por Cerqueira (1994) como sendo uma vertente mais voltada para a motivação dos funcionários, buscando mantê-los satisfeitos em executar um bom trabalho, realizados em fazer cumprir a missão da organização, reconhecendo sua importância no processo, servindo de instrumento para o líder atingir de maneira mais profunda.

Devido a estrutura do militarismo ser baseada na hierarquia e disciplina, muitos subordinados podem não entender a importância na execução do seu trabalho individual e se desmotivam, assim sendo, o *endomarketing* poderia funcionar como um mecanismo para reverter este processo. Com a consolidação dos valores da FAB, os militares tendem a tornar-se mais engajados e comprometidos com a boa realização do seu trabalho, este processo é enraizado entre os militares por meio da figura do líder que motiva, inspira e encoraja seus subordinados a obterem melhores resultados, ao passo que consigam ter uma visão mais ampla e percebendo sua importância dentro do processo da organização a qual está inserido (CERQUEIRA, 1994).

O *endomarketing* é definido como um processo que possui início, meio e fim que possui o objetivo de melhorar a comunicação, o relacionamento e o comprometimento dos colaboradores para com a organização (CERQUEIRA, 1994). Desse modo, o indivíduo se dedica de maneira mais comprometida e coesa, agindo em consonância com o bem da instituição. Com isso, a organização

progredir rumo ao objetivo final, satisfazendo, também, os interesses de cada componente do processo. Essa inspiração é possível por meio da atuação da figura do líder impulsionando as pessoas e tornando os valores da instituição intrínsecos em todos. Este líder deverá utilizar de sua eloquência e persuasão para atingir as pessoas de maneira consistente e definitiva, assim sendo, os indivíduos teriam sua motivação estimulada para executar seu trabalho da melhor maneira possível com o viés de se sentirem pertencentes aos objetivos da organização.

Na Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 142-1: Plano de Comunicação Social da FAB (BRASIL, 2017) há um tópico destinado ao *endomarketing*, porém, é uma breve explanação das ações realizadas pela Força, sendo elas manter um mural de avisos, manter a memória cultural e histórica da Organização, dar ao efetivo oportunidade de rememorar datas significativas, entre outros. Com isso, não há uma explicação clara acerca do Programa utilizado na FAB para inspirar e motivar seus militares.

Sendo assim, é preciso analisar se um dos programas de *endomarketing* presente na FAB é efetivo e cumpre a sua função de inspirar e motivar os militares da força. O programa em questão é o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV), sendo o objeto deste estudo da pesquisa. O programa em questão utiliza, basicamente, o formato de palestras com militares escolhidos a cada mês para expor aos espectadores as concepções e o que a FAB projeta em seus membros a respeito dos valores preconizados pela instituição (BRASIL, 2022).

Partindo deste ponto, é possível relacionar o *endomarketing* com o meio militar, como sendo uma parte da liderança a ser desenvolvida com o propósito de que os subordinados sejam comprometidos e motivados a ajudar a organização a cumprir suas atribuições da melhor maneira possível. Segundo a Diretriz do Comando da Aeronáutica 11-45 (BRASIL, 2018a), a FAB pretende atingir um grau de efetividade elevado até o ano de 2041, prezando pela economia dos meios e maximização de resultados.

O *endomarketing* visa à motivação para um melhor comprometimento, a FAB busca exercitar esse estilo de comunicação de diversas formas em seu efetivo, sendo uma dessas formas o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV) da FAB, que “visa orientar as ações e pensamentos, voltando-os para os valores fundamentais da Instituição e da vida militar” (BRASIL, 2022, p. 9). Desse jeito, o PFV será utilizado como objeto de estudo, por meio de uma pesquisa feita no âmbito do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer) sobre os aspectos do programa na Academia da Força Aérea (AFA), juntamente com as referências bibliográficas utilizadas para consolidar e fomentar os conceitos de liderança, *endomarketing* e motivação.

No mundo globalizado, as pessoas são cada vez mais independentes e têm um pensamento mais crítico se comparado a décadas anteriores (CORRAL e LINK, 2012). Com isso, o meio militar teve de se adaptar a essa perspectiva, ao passo que muitos militares não entendiam em sua totalidade seu papel na atividade-fim da Força Aérea Brasileira (FAB) e, também, não se sentiam motivados a cumprir um propósito o qual não entendiam. Dessa forma, uma alternativa encontrada foi a implementação do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores na FAB, que obedece ao preconizado no Plano Estratégico Militar da Aeronáutica 2018 - 2027 (BRASIL, 2018b) no item 6.3.9.4: “Divulgar rotineiramente os valores da FAB, que constituem a base do comportamento do efetivo, tornando a Instituição mais sólida pelas atitudes e pela postura dos seus componentes.” (BRASIL, 2018b, p. 44).

O fato gerador para esta pesquisa é a percepção de que há um desaproveitamento da capacidade dos militares, que parte da falta de motivação, gerando um ambiente de trabalho inapropriado. Por isso, um programa de *endomarketing* bem executado com auxílio do líder, que possua o viés de motivar os indivíduos, se faz necessária para que não haja desperdício de recursos, aspecto este presente no planejamento estratégico da FAB, segundo a DCA 11-45: Concepção Estratégica Força Aérea 100 (BRASIL, 2018a).

Observa-se que uma análise de como essa vertente da comunicação institucional poderia ajudar a Administração a obter mais eficiência e eficácia, dados os seus aspectos e referências bibliográficas já publicados, porém, pouco estudados na Força Aérea. Outrossim, ao dar conhecimento ao efetivo sobre o *endomarketing*, os militares saberiam como liderar seus subordinados com o objetivo de criar um elo entre os interesses da Organização Militar e a satisfação dos colaboradores, tornando a força mais coesa e competente na Gestão de Pessoas (BRASIL, 2022).

Posto isso, percebe-se que há alguns pontos a serem abordados para que o *endomarketing* seja um instrumento na motivação dos militares da FAB, ressaltando o norte do estudo sendo a hierarquia e o melhor aproveitamento do recurso humano para atingir as metas e os objetivos da instituição e, assim, cumprir a missão com o mínimo de desvios. Portanto, cabe elencar a seguinte questão: Qual a viabilidade das ações do *endomarketing* serem utilizadas para auxiliar o líder a manter seus subordinados engajados no cumprimento de suas tarefas para que a organização atinja a missão-fim?

O presente trabalho possui o objetivo de verificar o *endomarketing* como ferramenta de liderança na FAB para aumentar o comprometimento do efetivo, ou seja, se a utilização é eficiente

para manter seus colaboradores engajados na missão. A análise será possível, por meio do alcance de objetivos específicos como a identificação dos aspectos do *endomarketing* e sua influência na motivação, a relação dessa comunicação interna com a liderança e a descrição de como o *endomarketing* é executado na FAB.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Chiavenato (2004) elenca definições de comunicação, liderança e motivação nas organizações. A partir disso, pode-se avaliar as percepções do autor acerca dos assuntos estudados, sua pesquisa informa que a motivação pode variar entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2004), o que leva à percepção de que há muitas variáveis que interferem nesse aspecto.

Com isso, Gil (2007) expõe que a motivação tenha origem em uma necessidade, complementando com as forças motivacionais de McClelland (1973), há a motivação para a competência, em que essa necessidade consiste no impulso para fazer um trabalho de qualidade. Este trabalho busca descrever como essa motivação pode ser estimulada por líderes para que seus colaboradores sejam mais eficientes e eficazes, a fim de que a Força Aérea cumpra o previsto na DCA 11-45 (BRASIL, 2018a).

Ademais, Davis e Newstrom (2004, p.48) pontuam a motivação proveniente de um trabalho bem feito gerando consequências como reconhecimento e satisfação pessoal. Isso traz como resultado um líder que confia mais nos seus subordinados e os estimula a levantar ideias, objetivos e orientar o caminho a ser seguido pela organização. Cabe ressaltar o aspecto elencado pela MCA 2-1 (BRASIL, 2016) de que a motivação profissional advém da coincidência entre os valores da instituição e os valores pessoais dos indivíduos. Isso demonstra que o militar inspirado é aquele que consegue alinhar os seus valores aos da Organização na qual está inserido. A partir disso, a pesquisa tem como base relacionar as literaturas sobre o tema com os manuais de conduta da FAB.

De acordo com a MCA 2-1 (BRASIL, 2016), um líder deve motivar, inspirar e abrir um canal de comunicação com seus subordinados, buscando torná-los comprometidos e parte da tomada de decisão de maneira indireta, fazendo com que eles enxerguem a importância da execução íntegra de sua tarefa para que o objetivo final da organização seja alcançado. Este tipo de aspecto está inserido no contexto do *endomarketing* como um de seus objetivos, porém, apesar de não haver

qualquer menção desse termo no documento, o *endomarketing* está definido no item 5.2.9 do Manual de Liderança da FAB:

As competências listadas acima demonstram maneiras de se obter resultados superiores em equipe por meio do estabelecimento de um canal de comunicação aberto, que constrói confiança e encoraja os subordinados a acreditar e internalizar os valores da organização, praticando-os em seu dia a dia, numa mesma visão de futuro. (BRASIL, 2016, p. 36)

Por sua vez, Cerqueira (1994) define *endomarketing* sendo:

Projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado das suas diversas tecnologias, visando a obtenção de índices maiores de produtividade e qualidade, com a consequente redução dos custos. (CERQUEIRA, 1994, p. 51)

Nota-se, então, que o *endomarketing* está em consonância com a liderança militar preconizada pelo manual da FAB, podendo ser um instrumento de alcance aos subordinados.

Como elenca Chiavenato (2004, p.448), ser líder não significa ser um bom gestor, porém, um bom gestor é um líder. A partir desse pressuposto o autor pontua que há alguns pilares que caracterizam a liderança e um deles é a comunicação, um líder que não sabe se comunicar, não consegue alcançar seus colaboradores da melhor maneira e faz com que o objetivo não seja atingido com vistas à eficiência. A comunicação é a chave para garantir a confiança e a credibilidade do colaborador para com seu líder. Para que atinja as pessoas em seu interior, o líder precisa ser capaz de utilizar a eloquência ao seu favor, adaptando o modo de falar e convencendo de acordo com cada subordinado.

Além de que o estilo de liderança transformacional é o que mais se preocupa com o engajamento do vínculo líder-liderado e com sua evolução no âmbito da motivação, sendo este o tipo de liderança almejado pelos militares da FAB, segundo a MCA 2-1 (BRASIL, 2016). Portanto, como *endomarketing* visa à motivação das pessoas, esse estilo de liderança é o que mais se relaciona com essa comunicação institucional, pois um dos elementos da liderança transformacional é a motivação inspiracional, cujo objetivo é inspirar os subordinados por meio de discursos para que esses desenvolvam um comprometimento e uma responsabilidade pelo caminho o qual a Organização está seguindo (BRASIL, 2022). Apesar dessa noção e descrição o termo “*endomarketing*” não é encontrado no documento, o que evidencia uma falta de interligação entre os conceitos no âmbito da FAB.

O *endomarketing* se caracteriza como o estabelecimento dos meios adequados de comunicação para eliminar conflitos e insatisfação, os quais afetam o sistema organizacional

(CERQUEIRA, 1994). E no MCA 2-1 (BRASIL, 2022) ocorre a consideração de um canal de comunicação aberto, almejando a confiança e o encorajamento dos subordinados, a fim de que os valores da organização sejam internalizados para o alcance do objetivo comum, sendo perceptível que esses pareceres são compatíveis entre si. Com isso, o ambiente militar, pautado na hierarquia, utiliza esse tipo de comunicação institucional, de maneira intrínseca, para que seus colaboradores sejam comprometidos e eficazes em suas respectivas funções.

Chiavenato (2004) ressalta, ainda, os processos da gestão de pessoas moderna que consiste em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Ao analisar cada um desses aspectos nota-se a presença da motivação em cada um deles, seja de maneira intrínseca como no recrutamento, em que há a motivação em integrar o corpo de colaboradores da organização, ou, até mesmo, por meio de programas de incentivo focado no público interno para que se sintam inspirados a continuar realizando um bom trabalho, colhendo os frutos disso.

Brum (2003) elenca em sua obra que também é necessário que a comunicação seja uma ferramenta para compartilhar os ideais da organização com seus colaboradores. Isso porque, quando o colaborador é inspirado e estimulado a ser ativo e participante das atividades da organização, este sente-se mais à vontade para compartilhar suas ideias e suas opiniões para incrementar a produtividade da instituição.

No âmbito da Aeronáutica, essa prática é posta em norma por meio da MCA 909-1 (BRASIL, 2022), que busca igualar o entendimento de todos a respeito dos valores da FAB por meio do PFV, conforme explicitado no fragmento acerca dos objetivos do Programa: “padronizar os valores morais a serem cultivados na carreira militar, visando nortear o fortalecimento ético, moral, cívico e social, no âmbito do Comando da Aeronáutica” (BRASIL, 2022, p. 11).

Além do mais, o documento traz definições e descrições sobre a conduta do militar em seu cotidiano, com vistas ao pundonor militar, com o intuito de que seus colaboradores tenham a mesma compreensão dos princípios preconizados na força, sem que as suas peculiaridades interfiram nesse conhecimento e, sim, que estejam em conformidade entre si. Ao final de cada mês, é realizada uma reunião para alinhar entre os setores de como o valor do mês foi trabalhado nos diversos setores da Organização Militar. Para mais, o documento traz uma prospecção de quais são os valores enfatizados em cada mês, os heróis correspondentes e o que é almejado que a força traga como concepções acerca desses temas, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 Cronograma do Programa de Formação e Fortalecimento de Valores

Mês	Valor Organizacional	Valores Complementares	Personalidades Da FAB
Fevereiro	Reunião Inicial Das Comissões Designadas Para O PFV Orientações Para O 1º Semestre		
Março	Profissionalismo	- Amor À Profissão - Aprimoramento Técnico-Profissional - Inovação - Vitalidade/Preparo Físico	- Marechal Do Ar Casimiro Montenegro Filho - Tenente-Brigadeiro Do Ar Nelson Freire Lavenère-Wanderley
Abril	Integridade	- Honra - Lealdade - Justiça - Conduta Moral - Honestidade	- Tenente-Brigadeiro Do Ar João Camarão Telles Ribeiro - Ruben Martin Berta - Tenente-Brigadeiro Intendente José Epaminondas De Aquino Granja
Maio	Espírito De Corpo	- Empatia - Cordialidade - Respeito	- Ministro Joaquim Pedro Salgado Filho - Brigadeiro Do Ar Nero Moura
Junho	Comprometimento	- Fé Na Missão - Motivação - Responsabilidade - Dedicção	- Alberto Santos-Dumont - Augusto Severo De Albuquerque Maranhão
Julho	Entrega De Relatório 1º Semestre Reunião De Análise Dos Resultados Do 1º Semestre Orientações Para O 2º Semestre		
Agosto	Disciplina	- Autodisciplina - Obediência - Hierarquia	- Marechal Do Ar Raymundo Vasconcellos De Aboim - Tenente-Brigadeiro Do Ar Joelmir Campos De Araripe
Setembro	Patriotismo	- Devoção À Pátria - Civismo/ Cidadania	- Marechal Do Ar Henrique Raymundo Dyott Fontenelle - Major-Brigadeiro Do Ar Lysias Augusto Rodrigues
Outubro	Equilíbrio Emocional	- Autocontrole - Adaptabilidade - Resiliência - Autocrítica	- Marechal Do Ar Armando Figueira Trompowsky De Almeida - Eduardo Pacheco Chaves
Novembro	Coragem	- Bravura - Tenacidade - Coragem Moral	- Marechal Do Ar Eduardo Gomes - Major-Brigadeiro Do Ar Dionísio Cerqueira De Taunay
Dezembro	Entrega De Relatório 2º Semestre Reunião Final Das Comissões Designadas Para O PFV E Análise Dos Resultados		

Fonte: BRASIL (2022). Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2022/bca_162_29-08-2022.pdf.

Acesso em 19 de abril de 2023.

2 METODOLOGIA

O estudo em questão está embasado em documentos da FAB, livros e estudos de diversos autores de referência nos assuntos de *endomarketing*, comunicação, gestão de pessoas e ambiente de trabalho. Deste modo, o estudo consiste em uma abordagem dos aspectos qualitativos sobre os possíveis impactos do *endomarketing* no meio militar, para, assim, ser feita a análise de como a motivação do militar pode ser estimulada pela liderança exercida utilizando o *endomarketing* como ferramenta.

Em sintonia, foi elaborada uma pesquisa de satisfação com 120 (cento e vinte) cadetes, sendo 30 (trinta) de cada ano de formação, acerca do Programa de Formação de Valores (PFV), projeto que busca fomentar nos cadetes os valores preconizados pela FAB, e, ainda, nesta pesquisa foi utilizada a Escala Likert, indo dos graus de um a cinco, em que o grau um é “discordo totalmente” e o grau cinco é “concordo totalmente”. Segundo Dalmoro e Vieira (2014), essa pesquisa foi criada por Rensis Likert em 1932 e é utilizada, sumariamente, para realização de pesquisas de satisfação e, por isso, foi a grandeza usada para atingir o objetivo do trabalho de verificar a eficácia do Programa de *endomarketing* executado na AFA, especificamente.

Em consonância, a pesquisa tem como referência o Manual de Liderança da FAB: MCA 2-1 (BRASIL, 2016), que aborda os aspectos essenciais que o líder necessita ter, segundo os preceitos da Força Aérea. Não obstante, a Concepção Estratégica - Força Aérea 100 (BRASIL, 2018a) e o Plano Estratégico Militar da Aeronáutica (BRASIL, 2018b) também foram consultados a fim de relacionar os objetivos da FAB para o futuro e se o *endomarketing* consegue ser um mecanismo útil no alcance desses propósitos. A pesquisa elenca o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores, que é implementado em toda a Força Aérea, como objeto de fomentação do *endomarketing* na FAB.

Na tentativa de alcançar os objetivos do trabalho, foram analisados alguns dos efeitos que o *endomarketing* consegue atingir no público interno de uma organização de modo a motivá-los, tomando como referência o Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAer). Dessa forma, o problema analisado poderá servir para que esses programas sejam aprimorados e incrementados para a melhor utilização desta nas Organizações Militares.

Ademais, o estudo concretiza os conceitos do *endomarketing*, liderança e motivação relacionando-os aos preceitos da FAB. A fim de analisar como é executado o Programa de Fortalecimento de Valores como objeto do *endomarketing* na FAB, por meio da análise de pesquisa de satisfação já mencionada, elaborada na Academia da Força Aérea (AFA) acerca da

implementação do PFV. Por fim, o estudo sintetizará as formas mais convenientes de utilizar o *endomarketing* no âmbito da Força Aérea, a fim de que alcance seus militares, motivando-os para o cumprimento da missão.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O referido estudo utilizou como instrumento de discussão as bibliografias de autores de referência no *endomarketing* juntamente com os parâmetros indicados pelos manuais de liderança da FAB e de Fortalecimento de Valores. Assim, a MCA 909-1 pontua diversos objetivos a serem alcançados pelo programa, como elencado em: “sensibilizar todos os envolvidos da importância e da necessidade de manter a coesão irrestrita em torno dos mesmos valores, o que é fundamental para formar uma tropa forte, motivada e altamente capaz.” (BRASIL, 2022, p. 11)

Em virtude disso, nota-se uma preocupação do Comando da Aeronáutica (COMAER) em motivar seus militares a partir desse programa que, também, busca padronizar o entendimento dos valores ético, moral, cívico e social. Esse programa é um exemplo de como o *endomarketing* é implementado na FAB, porém, há reflexão acerca de sua efetividade. Isso porque, considerações sobre a capacidade do programa em atingir os militares, tendo como mecanismo sua realização e prática, tornam-se pertinentes para a avaliação de como o *endomarketing* pode ajudar os militares a serem motivados pelos seus líderes.

O *endomarketing* possui o viés de auxiliar a liderança da organização para manter seus militares motivados, além dos aspectos já mencionados, há a noção de que pelo menos um terço do dia de um militar ele passa na sua Organização Militar exercendo suas tarefas. Essa informação é preponderante para termos a percepção de que um ambiente de trabalho adequado se faz necessário para que este passe a maior parte do seu dia motivado e feliz com a sua atividade.

Deste modo, na FAB, a missão, valores e objetivos são bem definidos e de conhecimento geral por meio de documentos e normas, porém, a grande questão é de como os militares internalizam esses aspectos e, ainda, como o fazem para que se sintam motivados pelos seus líderes. Com essa perspectiva, o *endomarketing* pode ser usado pelo líder com esse viés de instrumento de gestão, indiretamente com o estímulo da motivação de cada um de seus subordinados.

O trabalho possui o escopo de entender como o *endomarketing* pode ser usado por esse líder para que seus subordinados sejam alcançados da melhor maneira e como esses programas são implementados na FAB. Portanto, é de suma importância que sejam elencados os principais tipos de modelos de *endomarketing* implantados nas organizações.

Cabe, ainda, analisar os aspectos que tangem o PFV como horários, tema, ações e a quantidade de palestras ministradas. Desse jeito, ao tomar como parâmetro o PFV implementado para os Cadetes da AFA, nota-se que, tendo em vista suas atividades rotineiras, os cadetes teceram críticas construtivas, que devem ser levadas em consideração, pois são os futuros líderes da FAB que estão expondo suas observações sobre o desempenho do programa.

Tendo como base esses apontamentos, foi elaborada uma pesquisa no âmbito do CCAer, que utilizou 30 (trinta) cadetes de cada um dos quatro anos da formação, totalizando 120 (cento e vinte) cadetes. Essa pesquisa está explicitada no Apêndice A deste artigo e teve como principais pontos a satisfação dos cadetes para com o PFV, no sentido de abordar aspectos acerca do domínio do palestrante, interação do programa, entrega que o programa proporciona e se é feito em data, horário e locais adequados.

A pesquisa utilizou a Escala Likert, em que os graus variam entre de um a cinco, isto é, o primeiro refere-se a pessoa discordar totalmente e o grau máximo a estarem em total concordância com a pergunta realizada. Cabe ressaltar que o PFV utiliza, sumariamente, palestras como ferramenta de disseminação do programa e por isso será frequentemente relacionada à implementação desse método.

Assim, alguns pontos levantados foram acerca da dinamicidade com que as atividades são administradas. A atenção dos Cadetes muitas vezes torna-se dispersa em virtude da tendência da palestra ser extremamente monótona e sem interação direta com o público, isso pode ser observado pelo fato de mais de 26% (vinte e seis por cento) dos cadetes da amostra terem elencado na Pergunta 2 que as atividades foram, de certa forma, inadequadas para o público alvo, conforme explicita o Gráfico 1.

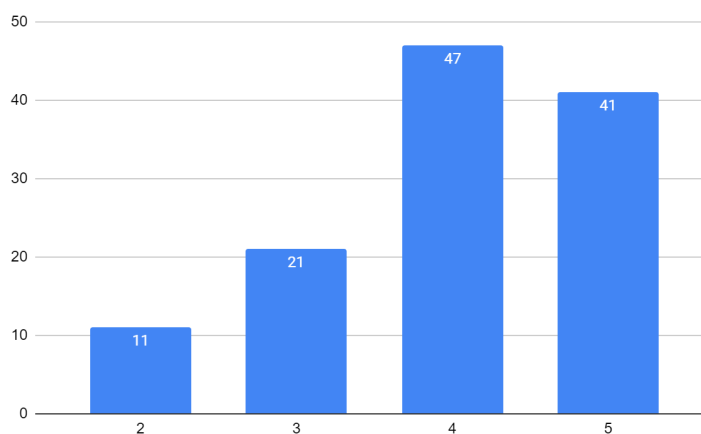


Gráfico 1 Opinião sobre as atividades serem adequadas ao público alvo³

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa

Em consonância, outra relevância encontrada foi a falta de credibilidade que o palestrante passa aos espectadores. Isso porque, ao perguntar aos cadetes quanto ao domínio dos oradores acerca dos temas elencados na Pergunta 3, 30% (trinta por cento) declarou que este domínio era insuficiente, totalizando 36 (trinta e seis) cadetes dos 120 (cento e vinte) questionados, ilustrado no Gráfico 2. De igual modo, nos comentários feitos, os cadetes pontuaram que há uma falta de interação entre a plataforma utilizada e os cadetes, bem como, nota-se que alguns palestrantes não estão motivados a ministrar a aula, fazendo com que sua mensagem não seja conduzida da melhor maneira possível.

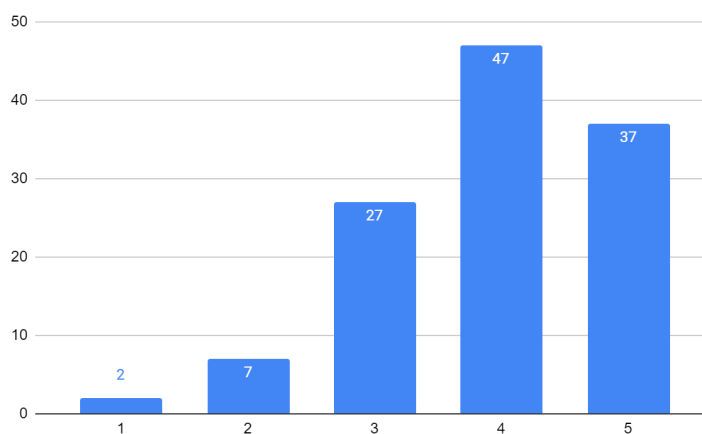


Gráfico 2 Opinião acerca da credibilidade dos palestrantes

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa

Ademais, os resultados obtidos na Pergunta 4 mostraram que a maioria dos cadetes considera o horário o qual é ministrado o PFV é inadequado e desfavorece a absorção do que está sendo dito, conforme mostra o Gráfico 3, 60% dos cadetes têm essa percepção. Essa noção dos cadetes se dá pelo fato das palestras serem ministradas nos horários de pernoite dos Cadetes, ou seja, na parte da noite em que muitos deles estão mais dispersos em virtude de já terem cumprido a maioria das suas atribuições da rotina.

³ Na pesquisa realizada, dentre os 120 (cento e vinte) cadetes, nenhum deles classificou as atividades adequadas do PFV em grau 1 (um).

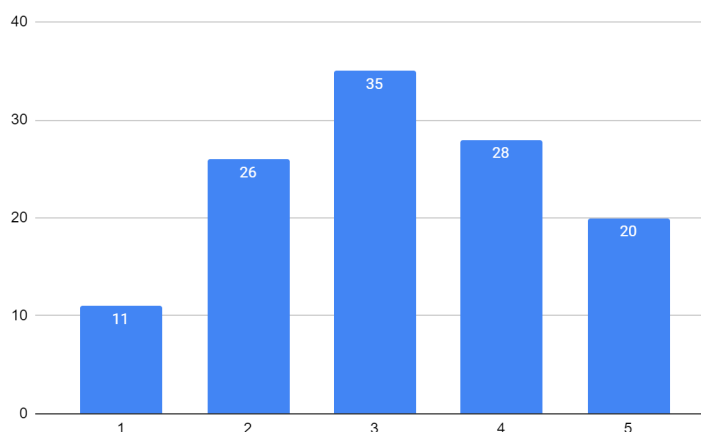


Gráfico 3 Opinião acerca da data, horário e local do PFV

Fonte: elaboração própria com base na pesquisa

Dado os gráficos e as informações coletadas, nota-se que a visão dos Cadetes acerca do programa, no geral, é otimista, porém, essas questões que foram elencadas fazem a diferença na entrega de um programa de *endomarketing* de qualidade, já que este busca inspirar seus subordinados e torná-los comprometidos com a missão da Instituição. Com um programa ineficaz ocorre o contrário que Cerqueira (1994) pontua como quarto ponto estratégico para um bom sistema de *endomarketing* em uma organização. Sendo este o aspecto que relaciona que “Não existe cultura avançada sem base restritiva definida!” (CERQUEIRA, 1994, p. 150), ou seja, há a necessidade de consolidar uma base cultural para que haja o desenvolvimento de um bom programa de *endomarketing*.

4 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Segundo Brum (2003), os aspectos a serem evitados por um programa de *endomarketing* é a complexidade das informações, o desconhecimento por parte do colaborador do seu papel no processo e conclusão da atividade-fim da organização, conteúdos sem relevância para o público interno, falta de comunicação acerca dos produtos oferecidos para os clientes por parte do público interno e, também, notícias de maneira “fria”. A partir disso, pontua-se o que um programa de *endomarketing* deve conter: leitura clara, simplicidade, alcance de todos os atores, informações realmente relevantes e ter um aspecto entusiasta.

No caso da FAB, troca-se o cliente pela sociedade, público interno por militares e subordinados e produto para defesa nacional. Assim, foi possível analisar se o PFV está de acordo

com o que um líder precisa para gerir seus subordinados para que estes estejam motivados e empenhados em realizar um bom trabalho. Buscando sempre seu aperfeiçoamento, o programa deve atentar às minúcias que influenciam diretamente em como ele é recebido e, também, em quão grande é o seu alcance. Conforme cita a ICA 142-1 (BRASIL, 2017), é necessário que haja comprometimento e engajamento dos envolvidos nas práticas do programa de *endomarketing* para que este atinja seus objetivos e melhore o relacionamento interno da Organização.

Assim, é necessário que se faça revisões periódicas e que se adapte os programas de *endomarketing* com o passar dos anos (CERQUEIRA, 1994). Além disso, essas revisões permitirão aos desenvolvedores do PFV um feedback direto se o programa está sendo efetivo e, ainda, se os militares estão conseguindo manter a sua motivação de maneira que promova o comprometimento organizacional.

De acordo com Bekin (2004), a organização deve priorizar a valorização de seus colaboradores e como estão inseridos nela, para que consigam estabelecer aspectos como segurança, reconhecimento, valorização e segurança. Assim sendo, o autor considera que é importante que a instituição que valoriza seus atores consegue promover para estes um ambiente e um sentimento de pertencimento e valorização do seu trabalho individual no cumprimento da atividade-fim.

Portanto, é possível perceber que o PFV voltado e adaptado para o seu público alvo, seja para o efetivo ou para o corpo discente das instituições de ensino da FAB, é de suma importância para que os militares se sintam motivados da melhor maneira possível e, também, como ferramenta para que os líderes mantenham seus subordinados com ânimo para realizar seu trabalho para o bem dos interesses da FAB e, conseqüentemente, da sociedade brasileira.

Em síntese, o PFV é uma ferramenta para um líder que busca motivar seus subordinados e torná-los mais comprometidos com os valores institucionais, porém, há especificidades que devem ser destrinchadas em relação ao público alvo (BRUM, 2003). Isso porque, o programa que inspira um graduado com 25 (vinte e cinco) anos de serviço ativo não será eficaz da mesma forma e não conseguirá motivar um Cadete da AFA que possui 20 (vinte) anos de idade e que pouco conhece da FAB. Assim como pontuaram muitos Cadetes na pesquisa, a utilização de plataformas mais dinâmicas como podcast, uso de aplicativos e que tenham a capacidade de reter mais a atenção dos espectadores se fazem necessárias e conseguirão produzir maiores efeitos. Essas ferramentas estão sendo cada vez mais utilizadas em virtude da praticidade necessária no decorrer do dia a dia das pessoas na era digital, sendo estes os novos instrumentos para fomentar em uma organização a participação de seus colaboradores (RODRIGUES, 2011).

Dado o exposto e a partir da análise do que foi explanado pelos Cadetes na pesquisa, nota-se que há uma necessidade de um programa mais animoso, de tal forma que prenda a atenção de um público que possui uma intensa rotina como a de um Cadete ou de um Militar, que por muitas vezes possui jornada tripla. Assim sendo, os pontos mais relevantes que fariam diferença notória na percepção dos espectadores seria colocar verificações de aprendizagem, seja com formulários, apresentações dos próprios Cadetes ou debates sobre os valores de cada mês; palestras com personalidades Civis ou Militares que pudessem testemunhar e serem exemplos sobre como o valor teve relevância na sua vida pessoal com o objetivos de envolver gerando proximidade com o público-alvo; e, também, atividades práticas em grupo que estimulem discurso único dos Militares a modo que possam atingir um objetivo assertivo relacionado acerca do tema mensal.

Esses julgamentos estão presentes nas obras estudadas como estabelece Cerqueira (1994), quando diz que os projetos de *endomarketing* são sistêmicos e devem ser adaptados com o tipo de organização, cliente e produto. Além disso, na MCA 2-1 (BRASIL, 2016), há o estabelecimento de que o sucesso de um trabalho adaptativo está em moldar os valores individuais do grupo para que estejam todos alinhados e possam ter o mesmo tipo de crítica em relação aos problemas que porventura apareçam. Ou seja, a consolidação desses valores está em um programa de *endomarketing* de qualidade que transfira aos militares os valores preconizados pela Força Aérea e inspire eles a realizarem os melhores resultados em prol da sociedade brasileira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito das Organizações Militares e suas diversas especificidades, o ambiente de trabalho tem se mostrado um fator crucial para a motivação dos militares. Ou seja, um lugar caracterizado por uma comunicação clara e coesão entre os interesses dos componentes e da Organização, se faz essencial. Por isso, o levantamento sobre como os programas de *endomarketing* são executados na FAB tornou-se objeto de pesquisa deste trabalho.

Tendo em vista o Programa existente, este pode sim, motivar os militares, contudo, necessita de ajustes e adequações. Isso porque o público alvo mostrou uma certa insatisfação em alguns aspectos relevantes para o sucesso do PFV, como horário escolhido, inspiração dos atores difundidores e sobre as atividades desenvolvidas.

Portanto, a literatura acerca do *endomarketing* pontua que esses quesitos necessitam de adaptação de acordo com o público, ambiente e objetivo. Trazendo essa perspectiva para o meio militar, as atividades elaboradas pelo PFV não podem ser as mesmas para militares de diferentes

graus hierárquicos, faixas etárias e locais, de forma a tornar o Programa mais próximo do público, que é o alvo principal.

Sendo assim, conforme já mencionado, a ICA 142-1 (BRASIL, 2017), que cita o *endomarketing* e traz uma explicação sucinta sobre o assunto. Este documento poderia ser reformulado, com a preocupação de conceituar e apontar possíveis alternativas para implementar o *endomarketing* na FAB como um todo de maneira mais eficaz. Esses mecanismos para tornar o PFV mais atraente seriam o uso mais incisivo das redes sociais, podcasts, aplicativos de difusão de informações, verificações de aprendizagem, atividades práticas, elementos estes que tornariam o Programa mais palpável e atraente para os militares. Posto isso, é essencial que o *feedback* por parte dos espectadores, de forma que estes possam pontuar aspectos a serem melhorados e trazem opções tangíveis para que o Programa seja proveitoso e de fácil entendimento.

Percebe-se, pois, que a partir de sua fundamentação bibliográfica e do uso de pesquisa de opinião, o trabalho analisou e mostrou a grande valia que o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores da FAB tem. Apesar de necessitar de melhorias e ajustes, visto a minoria que apontou insatisfações, o Programa tem um efeito positivo sobre os Cadetes, já que muitos deles esperam e se inspiram por meio de palestras e vídeos disseminados.

Em consonância a isso e utilizando um pensamento magno englobando toda a Força Aérea Brasileira, os Programas de *endomarketing* podem ser utilizados em larga escala para motivar os militares e auxiliar os líderes na gestão de pessoas. Ao adotar as medidas já mencionadas, que incrementam o Programa e tornam os militares mais motivados, fazendo com que os valores da FAB sejam mais enraizados em suas próprias concepções. Logo, haverá uma conformidade entre os valores preconizados pela organização e a satisfação pessoal dos militares em cumprir suas tarefas baseadas nesses valores.

REFERÊNCIAS

BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Concepção Estratégica - Força Aérea 100. DCA 11-45**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº180, de 15 de outubro de 2018. Brasília, DF, 2018a. Disponível em: https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/DCA%2011-45_Concepcao_Estrategica_Forca_Aerea_100.pdf. Acesso em 19 de agosto de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Manual de Liderança da FAB. MCA 2-1**. Boletim do Comando da Aeronáutica: nº 164, de 26 de setembro de 2016. Brasília, DF, 2016. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2016/bca_164_26-09-2016.pdf. Acesso em 19 de agosto de 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Plano de Comunicação Social da FAB. ICA 142-1**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 129, de 28 de julho de 2017. Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2017/bca_129_28-07-2017.pdf. Acesso em 20 de abril de 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica. PCA 11-47**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 222, de 20 de dezembro de 2018. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <https://www.fab.mil.br/Download/arquivos/pemaer.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Programa de Formação e Fortalecimento de Valores (PFV). MCA 909-1**. Boletim do Comando da Aeronáutica nº 162, de 29 de agosto de 2022. Brasília, DF, 2022. Disponível em: http://www.cendoc.intraer/sisbca/bca_pdf/2022/bca_162_29-08-2022.pdf. Acesso em 19 de abril de 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado Maior da Aeronáutica. **Programa de Formação e Fortalecimento de Valores no Âmbito das Organizações de Ensino Militares Subordinadas à DIRENS**. Portaria DIRENS nº 223/1DDIM. Brasília, DF, 2022.

BRUM, A. M. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DALMORO, M; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**. v. 6, Santa Maria, 2014. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148822/mod_resource/content/1/Dalmoro_Vieira_2013_Dilemas-na-construcao-de-escal_31731.pdf. Acesso em: 08 de novembro de 2022.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

FILGUEIRAS, D. R. F.; PASSOS, R. P. **A influência da motivação em uma organização militar**. Trabalho de conclusão de curso apresentado à UFF – Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2210/Dennis%20RenanRenata%20Potengy.pdf;jsessionid=EA2B4F4B047D25BFDE97297CC4FF62EC?sequence=1>. Acesso em 20 de janeiro de 2023.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GNOATTO, E. et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão. **Revista Maiêutica**, v. 5, n. 1, p. 157-165, Indaial, SC, 2017. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1724/0. Acesso em 22 de agosto de 2022.

MCCLELLAND, D. C. **The Achievement Society**. Nova York: Van Nostrand and Company, 1961. Disponível em: <https://www.gwern.net/docs/economics/1971-mcclelland-theachievementsociety.pdf>. Acesso em 22 de agosto de 2022.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: MacGraw Hill, 1960.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 4th. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2007. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2013-35882-003>. Acesso em 19 de novembro de 2022.

PESCE, E. I.; DA SILVA, I. M.. **Desmotivação na defesa é risco de segurança nacional**. Brasília: Reservaer, 2013. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/desmotivauuo-na-defesa-u-risco-de-seguranua-nacional/>. Acesso em 30 de janeiro de 2023.

RODRIGUES, R. S. **O Marketing na Internet: as redes sociais como ferramenta estratégica**. Faculdade Sete de Setembro. Fortaleza, 2011.

SANTOS, R. A. S. **O processo de liderança na administração da Base Aérea de Florianópolis, entre os anos de 2009 e 2010, e a sua influência sobre os valores expostos pela cultura organizacional**. Artigo (Apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito para aprovação). - Universidade da Força Aérea, Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, Rio de Janeiro, 2011.

SIMON. H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organizations**. 2. ed. New York: Macmillan, 1957. Disponível em: https://accord.edu.so/course/material/administrative-theory-and-behavior-218/pdf_content. Acesso em 20 de agosto de 2022.

SOARES, M. S. O Papel da Liderança Situacional e sua Influência na Gestão de Dilemas, Estratégias e Possibilidades nas Organizações. São Paulo: RCMOS - **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**. 2021. Disponível em: <https://revistacientificaosaber.com.br/ojs/envieseuartigo/index.php/rcmos/article/view/142/>. Acesso em 23 de agosto de 2022.

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media** (2a ed). Porto: Letras Contemporaneas, 2006. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4848446/mod_resource/content/2/Jorge%20Pedro%20Souza.pdf. Acesso em 20 de julho de 2022.

APÊNDICE A - PESQUISA DE OPINIÃO DO PFV (1 DE 2)

Pesquisa de opinião PFV

ESCLARECIMENTOS INICIAIS | Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa identificada a seguir:

Título: Endomarketing: estratégia de liderança para os militares da Força Aérea Brasileira

Autora: Cadete Góes, CFOINT

Orientadora: Tenente Nathalia Pandini, QOCON PUP da Seção de Comunicação Social da AFA

Objetivos da Pesquisa: Levantar dados para análise de como o PFV é recebido pelos Cadetes da AFA e possíveis sugestões.

Procedimentos do estudo: Sua participação consistirá em responder a um questionário semi-estruturado sobre a implementação do PFV na AFA, aplicado pela autora através da internet. Suas respostas serão coletadas por meio deste formulário de forma não identificada, garantindo o anonimato e, portanto, a não identificação enquanto respondente. Os dados coletados ficarão restritos à pesquisa.

Qual é o seu esquadrão?

- a. 1º
- b. 2º
- c. 3º
- d. 4º

1. Qual é o seu nível de satisfação com o Programa de Formação de Valores (PFV)?

- a. 1 (Discordo totalmente)
- b. 2 (Discordo parcialmente)
- c. 3 (Indiferente)
- d. 4 (Concordo parcialmente)
- e. 5 (Concordo totalmente)

2. Você considera as atividades do PFV adequadas ao público alvo?

- a. 1 (Discordo totalmente)
- b. 2 (Discordo parcialmente)
- c. 3 (Indiferente)
- d. 4 (Concordo parcialmente)
- e. 5 (Concordo totalmente)
- f.

3. Você diria que os palestrantes têm total domínio dos temas abordados?

- a. 1 (Discordo totalmente)
- b. 2 (Discordo parcialmente)
- c. 3 (Indiferente)
- d. 4 (Concordo parcialmente)
- e. 5 (Concordo totalmente)

APÊNDICE A - PESQUISA DE OPINIÃO DO PFV (2 DE 2)

4. Considera que a data, horário e local foram adequados?

- a. 1 (Discordo totalmente)
- b. 2 (Discordo parcialmente)
- c. 3 (Indiferente)
- d. 4 (Concordo parcialmente)
- e. 5 (Concordo totalmente)

5. Você observa algum ganho pessoal com o PFV?

- a. 1 (Discordo totalmente)
- b. 2 (Discordo parcialmente)
- c. 3 (Indiferente)
- d. 4 (Concordo parcialmente)
- e. 5 (Concordo totalmente)

Sugestão de outras ferramentas para implementação do PFV
(Resposta livre)