

AS ESTRATÉGIAS DE ENDOMARKETING PARA O CORPO DE CADETES DA AERONÁUTICA¹

ENDOMARKETING STRATEGIES FOR THE CADET CORPS

Amanda de Souza Bento²
Carlos Alberto Ribeiro Barbosa³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar os programas de endomarketing aplicados na Academia da Força Aérea para o Corpo de Cadetes da Aeronáutica. Os conceitos que serão abordados e estudados neste trabalho serão os de marketing interno, comunicação interna e motivação. Além disso, a principal teoria sobre motivação que será abordada é a Teoria dos Dois Fatores (higiênicos e motivacionais) de Frederick Herzberg. Em seguida, será apresentado o Corpo de Cadetes da Aeronáutica como campo de atuação das estratégias de endomarketing e será feito um comparativo do Corpo de Cadetes com um ambiente empresarial. A justificativa deste trabalho ocorre, uma vez que, como qualquer outro setor de uma organização, o Corpo de Cadetes da Aeronáutica também possui um público interno que precisa de incentivos externos para gerenciar sua motivação. Desse modo, é necessária a aplicação do endomarketing nesse ambiente para melhor gerência da motivação de seu público interno, os cadetes. Sendo assim, este trabalho analisará, então, o impacto do endomarketing como ferramenta estratégica de motivação nessa instituição. A partir disso, avaliará o grau de efetividade dos programas de endomarketing existentes na Academia da Força Aérea sob a perspectiva dos cadetes dos quatro esquadrões presentes na Academia da Força Aérea no ano de 2024. Vale ressaltar que este trabalho avaliará apenas os programas de endomarketing que são destinados ao Corpo de Cadetes da Aeronáutica.

Palavras-chave: Endomarketing; Motivação; Comunicação Interna.

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

² Cadete Aviadora do 4º Esquadrão (Turma Árion, 2024).

³ Professor Adjunto IV da Academia da Força Aérea, Graduação em Psicologia e Mestrado em Administração. Email: barbosacarb@fab.mil.br ID Lattes: 6290533856753446/ <http://lattes.cnpq.br/6290533856753446>.

ABSTRACT

This article aims to analyze the endomarketing programs applied at the Air Force Academy for the Air Force Cadet Corps. The concepts that will be addressed and studied in this work will be those of internal marketing, internal communication and motivation. In addition, the main theory about motivation that will be addressed is the Theory of Two Factors (hygienic and motivational) by Frederick Herzberg. Then, the Air Force Cadet Corps will be presented as a field of action for endomarketing strategies and a comparison of the Cadet Corps with a business environment will be made. The justification for this work occurs since, like any other sector of an organization, the Air Force Cadet Corps also has an internal public that needs external incentives to manage its motivation. Thus, it is necessary to apply endomarketing in this environment to better manage the motivation of its internal audience, the cadets. Therefore, this work will analyze the impact of endomarketing as a strategic motivation tool in this institution. Based on this, it will evaluate the degree of effectiveness of the existing endomarketing programs at the Air Force Academy from the perspective of the cadets of the four squadrons present at the Air Force Academy in the year 2024. It is worth mentioning that this work will evaluate only the endomarketing programs that are intended for the Air Force Cadet Corps.

Keywords: Endomarketing; Motivation; Internal Communication.

INTRODUÇÃO

De acordo com McKenna (1992), no final da década de 70, as empresas se depararam com uma revolução tecnológica liderada por um espírito empreendedor, que gerou um aumento na competitividade entre as empresas. Com isso, para uma empresa se destacar dentre as demais, deveria introduzir seu produto ou serviço antes do que seus concorrentes no mercado para obter uma vantagem competitiva. Junto a essa realidade, essa década também enfrentou uma crise econômica mundial que relegou as vontades, as necessidades e a qualidade de vida dos funcionários dentro das empresas, visto que o foco principal dessas organizações era a sobrevivência dentro do mercado.

Nesse contexto, Saul Bekin, enquanto gerente da empresa *Johnson e Johnson*, observou que a organização possuía certas dificuldades no âmbito interno, como a integração do público interno, o compartilhamento de informações necessárias sobre a empresa com os colaboradores e a comunicação entre os setores departamentais. Mediante a isso, os funcionários tinham divergências sobre o entendimento de seus papéis dentro da empresa e não conheciam totalmente a organização, a qual pertenciam, o que dificultava o alcance dos objetivos organizacionais (Brum, 2010). Desse modo, Bekin encontrou-se na necessidade de “vender” a empresa para o próprio funcionário e,

observando que os instrumentos necessários para isso já existiam dentro da empresa, o que precisaria fazer era adaptá-los à realidade da organização (Selles, 2020). Assim, Bekin inicia seus estudos e desenvolve uma das dimensões importante do marketing dentro de uma instituição, conhecida como endomarketing.

O termo endomarketing foi introduzido e sistematizado por Saul Bekin no Brasil, na década de 90, através de seu livro “Conversando sobre Endomarketing”. Segundo Bekin (1995, p. 2): “endomarketing consiste em ações de marketing voltadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”. Com isso, Bekin traz uma nova relação entre empresa e funcionário, onde o colaborador não existe apenas para produzir algo para empresa, mas ele é também o próprio cliente da empresa.

Uma outra definição, seguindo uma linha mais etimológica dessa palavra seria que o “Marketing Interno e Endomarketing são expressões utilizadas com o mesmo sentido. “Endo”, do grego, quer dizer “ação interior” ou “movimento para dentro”. Endomarketing é, portanto, “Marketing Interno” ou “Marketing para Dentro” (Brum, 2005, p. 17). Ou seja, o endomarketing seria aquele marketing cujos clientes são os próprios funcionários da empresa, conhecidos também como clientes internos. O marketing para dentro é entendido, então, como aquele que se preocupa com as necessidades, motivações e anseios de seus funcionários.

Segundo Chiavenato (2003), “as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas”. E é por causa disso que o marketing interno é tão importante para a organização, pois interfere na motivação de seus funcionários e, conseqüentemente, na intensidade em que eles se dedicarão à organização.

Sendo assim, como justificativa desse trabalho, tem-se que, como qualquer organização, o público interno da Academia da Força Aérea (AFA) precisa de incentivos externos para gerência de sua motivação.

Desse modo, esse trabalho em questão tem como objetivo avaliar o endomarketing aplicado dentro da instituição Academia da Força Aérea cujo público interno analisado foram os cadetes presentes nessa academia no ano de 2024, sendo eles pertencentes do 1º Esquadrão até o 4º Esquadrão.

Conforme citado anteriormente, o endomarketing se preocupa com o público interno e dentro dessa preocupação está o gerenciamento da motivação de seus clientes internos. Visto isso, esse trabalho analisou o grau de impacto que as ações de endomarketing dentro da AFA promovem nos cadetes e buscou responder o seguinte questionamento: **as estratégias de marketing interno**

empregadas para o Corpo de Cadetes são eficientes a ponto de motivar os cadetes que vivem nessa instituição?

Mediante a isso, o objetivo geral é analisar o grau de eficiência das estratégias de endomarketing utilizadas para o Corpo de Cadetes como ferramenta motivacional baseado na perspectiva dos cadetes. Ademais, os objetivos específicos são delinear a importância do endomarketing para a motivação do público interno de uma organização, analisar o grau de eficiência do marketing interno aplicado ao Corpo de Cadetes e verificar o impacto do endomarketing na motivação dos cadetes.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Marketing

Embora a palavra “marketing” só tenha surgido no século XX, seu conceito, de maneira geral, já era praticado anteriormente a esse século. Após analisar a história do comércio, Tim Ambler (2004 *apud* Santos *et al*, 2009) afirma que

O Marketing tem existido desde o início do comércio, sempre pensado, não era chamado desta forma. Mercadores não simplesmente compravam e vendiam; eles desenvolviam relacionamentos de longo prazo, o que agora seria chamado de equidade da marca. Eles podem não ter sido introspectivos sobre seus métodos de negócios, mas se eles não tivessem conhecimento de como satisfazer seus consumidores, enquanto faziam lucro para eles mesmos, o comércio não teria sobrevivido (Ambler, 2004 *apud* Santos *et al*, 2009).

Com isso, observa-se que o marketing está presente na sociedade desde antigamente e sua essência é baseada na troca. Segundo Churchill (2017), essa troca é de maneira voluntária e visa beneficiar tanto a organização como o consumidor.

O marketing, então, é um artefato importante para as empresas porque sua função é auxiliá-las no atendimento às necessidades de seus clientes. Visto que, o consumidor apenas comprará um produto ao notar que será beneficiado e suas necessidades serão satisfeitas.

Desse modo, pode-se definir que “O marketing é um instrumento que auxilia as empresas na satisfação das necessidades de seus clientes, criando condições para existir motivação para que as pessoas do lado de fora da empresa (ambiente externo) comprem um certo produto ou serviço” (Dalpiaz, 2017, p. 10).

1.2 Endomarketing

O endomarketing é uma das formas de aplicação do marketing. Esses dois conceitos tem o objetivo de atender as necessidades dos clientes, entretanto, diferem-se quanto ao público-alvo, pois o marketing tem como foco atender às necessidades dos clientes externos à organização e o endomarketing, por sua vez, focaliza nas necessidades do público interno. Sobre isso, França (2014, p. 149) relata que

O marketing visa à satisfação das necessidades e desejos dos clientes, por entender que é dessa satisfação que vem o sustento da empresa. Assim, preza o bom relacionamento entre a empresa e seus clientes, caracterizado pela troca de bens e serviços por recursos financeiros. O endomarketing, por sua vez, cuida do relacionamento entre a empresa e seus empregados. Isso significa que os empregados passam a ser tratados como clientes internos, cujas necessidades e desejos precisam ser satisfeitos (França, 2014, p. 149).

De acordo com Grönroos (2003, p. 406 *apud* José; Rosa, 2012), os funcionários de uma organização formam um mercado interno que deve ser atendido em primeiro lugar: “eles não devem ser vistos como subordinados, apenas, mas a partir de uma perspectiva de parceria na qual os dois lados ganham”. Desse modo, o endomarketing é um ramo do marketing que tem suas práticas direcionadas para o público interno, promovendo, assim, a valorização do capital humano.

Em consonância com esses autores, Anselmo Lino Bispo (2008, p. 75), detalha que o endomarketing

Em outras palavras, pode ser entendido como um processo de gerenciamento de marketing interno para explorar principalmente a qualidade, a motivação e a informação como principais variáveis pelas quais se constrói a participação de todos os departamentos, colaboradores em forma de fornecedores e clientes internos (Bispo, 2008, p. 75).

O endomarketing, então, é um processo de manutenção do marketing interno que se preocupa com a integração dos colaboradores da organização, por meio do gerenciamento da motivação de seus funcionários e da coordenação das informações que devem ser difundidas entre os trabalhadores.

Para Rego (2007, p. 01): “quanto mais o funcionário conhece a organização, mais se integra e se adapta ao estilo administrativo e a recíproca também é verdadeira. Muitos funcionários sentem-se marginalizados, porque não conhecem a empresa”. Dessa forma, a quantidade de

informações que o funcionário possui a respeito da organização a qual pertence é primordial para sua integração no ambiente de trabalho. Uma vez que quanto mais o funcionário for informado sobre sua empresa, mais ele se sentirá parte dela, desenvolvendo, assim, cada vez mais seu engajamento, comprometimento e, até mesmo, sua motivação para dedicar-se à organização.

Sobre esse assunto, Bekin (2004, p. 99) também afirma que

A comunicação gera envolvimento, que gera comprometimento, que gera motivação, que, por sua vez, é mantida pelo processo de comunicação. Para manter o funcionário motivado, abasteça-o com informações, dados, referências, etc. O engajamento é o elemento central pretendido pelo endomarketing (Bekin, 2004, p. 99).

Portanto, a comunicação que gera o engajamento dos funcionários é de extrema importância para uma organização e a manutenção desse engajamento, por sua vez, é uma preocupação do endomarketing. Entretanto, vale ressaltar que há diferença entre a comunicação interna e o endomarketing. Esses dois conceitos têm o objetivo de transpassar uma mensagem, porém diferem-se quanto a finalidade dessa mensagem. A comunicação interna visa transmitir uma informação aos trabalhadores com a finalidade de apenas informá-los sobre algo. Já o endomarketing utiliza a comunicação com a finalidade de persuadir, pois tem a intenção de gerar valor aos colaboradores e motivá-los, ultrapassando, assim, os limites da comunicação tradicional.

Brum (2003, p. 96) explicita essa diferença entre a comunicação interna e o endomarketing, quando alega que

Se levarmos em consideração que uma empresa não apenas comunica fatos, mas também cria fatos para encantar seus empregados, vamos nos deparar com a diferença. A comunicação interna apenas comunica os fatos. O marketing interno também cria fato para comunicar (Brum, 2003, p. 96).

1.3 Motivação

Segundo Churchill e Peter (2005, p. 523): “Motivação é o conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições”, ou seja, motivação poderia ser definido como a disposição que um indivíduo tem em buscar satisfazer uma necessidade atual, além disso, o grau de sua motivação pode influenciar suas atitudes, tanto positiva como negativamente.

Seguindo uma análise mais etimológica desse conceito, Maximiano (2006, p. 147) explicita que a palavra motivação advém do latim e significa mover, ou seja, tudo aquilo que move o indivíduo e o impulsiona em busca de um objetivo. Esse movimento não é constante, em alguns momentos, sua intensidade diminui e o indivíduo se sente desmotivado.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada (Maximiano, 2006, p. 147).

Como citado anteriormente, a motivação não é constante e, segundo Chiavenato (2003), ela é cíclica. O ciclo motivacional de Idalberto Chiavenato (Figura 1) esboça as etapas que o indivíduo transcorre e, dependendo da solução da tensão, esse indivíduo encontra a satisfação ou a frustração.

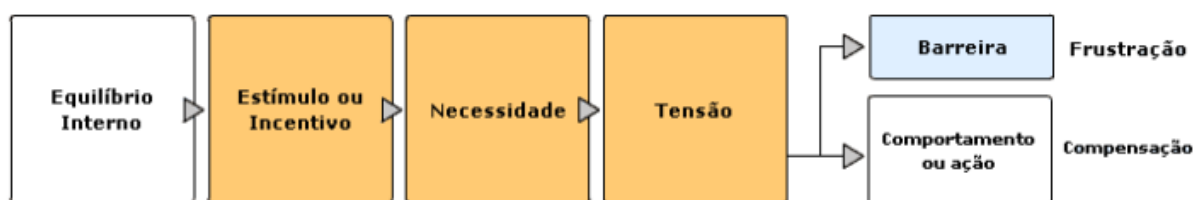


Figura 1 Ciclo motivacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2003, p. 99, *apud* Giacomelli, Wiliam; Da Rosa Borges, Gustavo; Dos Santos, Elaine Garcia, 2016, p. 8.

O ciclo ilustrado acima relata que quando o indivíduo está em equilíbrio e recebe um estímulo, esse equilíbrio interno se rompe e uma necessidade é gerada. A percepção dessa necessidade, que ainda não foi atendida, é chamada de tensão. Conforme a tensão aumenta, o indivíduo sente-se pressionado a tomar alguma atitude para suprir sua necessidade vigente. Porém se essa tensão encontrar uma barreira e não for resolvida, o indivíduo ficará frustrado. Por outro lado, se a tensão superar o fato de o indivíduo continuar na sua zona de conforto, isso gerará um impulso, ou seja, um comportamento que atenderá a necessidade em questão, fazendo com que o indivíduo alcance a satisfação ou uma recompensa que compensará sua satisfação. Por fim, Chiavenato (2016) conclui que “satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente”.

Além do ciclo motivacional de Chiavenato descrito anteriormente, existem diversas teorias que tentam explicar a motivação, a teoria que será abordada neste trabalho, será a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.

1.3.1 Teoria dos Dois Fatores - Herzberg

Em 1959, o psicólogo americano Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, que consiste em dividir os fatores em motivacionais e higiênicos. Os fatores motivacionais são intrínsecos e capazes de gerar motivação, como, por exemplo, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, dentre outros. Já os fatores higiênicos são os extrínsecos e não são capazes de motivar, porém, uma vez não alcançados, promovem a insatisfação. Esses fatores advindos do meio externo se apresentam em forma de salário, condições de trabalho, supervisão, gestão da empresa e relações interpessoais. Lacombe (2005, p. 137) explicita de forma detalhada que

os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é, se não forem bem administrados, a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos (Lacombe, 2005, p. 137).

1.4 Corpo de Cadetes da Aeronáutica

O Corpo de Cadetes da Aeronáutica é o setor da Academia da Força Aérea (AFA) responsável por formar os futuros oficiais da Força Aérea Brasileira (FAB). O Corpo de Cadetes é composto por quatro esquadrões, que são designados de acordo com o ano de ingresso na Academia da Força Aérea. Os cadetes, dentro de seu esquadrão, são divididos de acordo com seu quadro. Os cadetes do sexo masculino podem pertencer ao quadro de aviação, infantaria ou intendência e as cadetes do sexo feminino tem a opção de compor o quadro de aviação ou intendência.

O ingresso na AFA é por meio de concurso público e é exigido ser brasileiro nato. Após lograr êxito e ser convocado para compor o Corpo de Cadetes, o indivíduo passa por um estágio de adaptação militar. Ao terminar este estágio, torna-se cadete e permanece na Academia da Força Aérea por quatro anos em regime de internato.

Ao concluir esses quatro anos, todos os cadetes recebem seus diplomas, que contemplam Graduação de Bacharel em Administração, com ênfase em Administração Pública. Além disso, os cadetes aviadores recebem, também, a Graduação de Bacharel em Ciências Aeronáuticas, com Habilitação em Aviação Militar (Ministério da Defesa, 2021). Os cadetes intendentess recebem Graduação de Bacharel em Ciências da Logística com Habilitação em Intendência da Aeronáutica (Ministério da Defesa, 2022). E, os cadetes infantess recebem o diploma com Graduação de Bacharel em Ciências Militares com Habilitação em Infantaria da Aeronáutica (Ministério da Defesa, 2022).

Dado o exposto, fazendo um comparativo do Corpo de Cadetes com uma empresa, o Comando do Corpo de Cadetes seria o órgão central da Administração, os Comandos de cada Esquadrão seriam os departamentos empresariais, a Seção de Doutrina seria o Departamento de Recursos Humanos e a Seção de Comunicação Social seria o Departamento de Marketing. Com isso, a implementação dos programas de endomarketing poderiam originar-se tanto da Seção de Doutrina juntamente com a Comunicação Social ou também como uma ordem direta do Comando do Corpo de Cadetes.

1.4.1 Ações de Endomarketing no Corpo de Cadetes

Segundo Brum (2010), as ações de endomarketing consistem em “atividades e eventos voltados para a informação e integração do público interno”. Com isso, algumas ações de endomarketing presentes no Corpo de Cadetes são as fotos institucionais na sala do Cadete, os eventos na “Terça SCAER”, os vídeos institucionais do Programa de Formação de Valores e a contagem regressiva para a Formatura do Espadão.

1.4.1.1 Fotos institucionais

Na sala do Cadete de dia, existem diversas fotos exibidas na parede (Figura 3), que contemplam os cadetes nas atividades rotineiras, operacionais e, também, em momentos importantes durante a trajetória da formação. Essa ação de endomarketing entrega uma informação atrelada a um sentimento de conquista, para os cadetes que já concluíram tais atividades e, também, um sentimento de superação para os cadetes que terão que efetuá-las. Além disso, aproxima-os da instituição por meio do sentimento de pertencimento, pois “pessoalizar a comunicação interna é

algo que agrada muito às pessoas. Fazer com que se enxerguem nos instrumentos, mesmo que sejam assinados pela empresa, contribui para a aproximação das duas partes” (Brum, 2003, p. 102).



Figura 2 Fotos institucionais na sala do Cadete de dia

Fonte: Elaboração própria

1.4.1.2 Eventos SCAER

A Associação dos Cadetes da Aeronáutica (SCAER) é uma associação sem fins lucrativos composta por cadetes e tem a responsabilidade de “promover atividades extracurriculares culturais, sociais, esportivas, recreativas e de integração dos Cadetes com a comunidade civil” (Associação dos Cadetes da Aeronáutica, 2023, p. 1).

Dentro da estrutura administrativa da SCAER, existem os clubes, que são considerados um dos órgãos executivos (Associação dos Cadetes da Aeronáutica, 2023). Os clubes se diferenciam de acordo com a sua natureza, alguns têm um cunho cultural, como o Clube de Tradições Gaúchas, outros são voltados para a área de esportes, como o Clube de Escalada e outros clubes têm um enfoque mais recreativo, como o Clube de Literatura. Os cadetes se associam aos clubes, os quais têm interesse e, então, participam, voluntariamente, das atividades produzidas por eles.

Além disso, as terças-feiras que são destinadas à SCAER para confecção de eventos durante o período noturno são conhecidas como “Terça SCAER”. Nessa ocasião, cada clube promove atividades para seus membros participarem como palestras, reuniões com ambiente de confraternização, distribuição de brindes, dentre outros.

Diante disso, os eventos dos clubes na “Terça SCAER” são ações de endomarketing, pois promovem um ambiente de comunicação e integração entre os cadetes, fomentando uma motivação, por ultrapassar a inércia da rotina e gerar uma maior satisfação no público interno (Moreno, 2015).

1.4.1.3 Vídeos institucionais do Programa de Formação de Valores

O Programa de Formação de Valores (PFV) visa disseminar e consolidar os valores organizacionais fundamentais da Instituição e da vida militar (Ministério da Defesa, 2022). Esse programa tem a finalidade de definir e desenvolver um conjunto de valores morais, ligados ao preceito de ética militar (Ministério da Defesa, 2022).

Segundo o Ministério da Defesa (2022), o PFV deve ser trabalhado anualmente, desde março até novembro, tendo um intervalo em julho para uma reunião de análise dos resultados do primeiro semestre. Em cada um desses meses, será trabalhado, respectivamente, um dos valores, em **negrito**, descritos abaixo (Figura 4), juntamente com os seus valores complementares.

PROFISSIONALISMO*	<ul style="list-style-type: none"> • AMOR À PROFISSÃO • APRIMORAMENTO TÉCNICO-PROFISSIONAL • INOVAÇÃO VITALIDADE / PREPARO FÍSICO
INTEGRIDADE*	<ul style="list-style-type: none"> • HONRA • LEALDADE • JUSTIÇA • CONDUTA MORAL • HONESTIDADE
ESPÍRITO DE CORPO	<ul style="list-style-type: none"> • EMPATIA • CORDIALIDADE • RESPEITO
COMPROMETIMENTO*	<ul style="list-style-type: none"> • FÉ NA MISSÃO • MOTIVAÇÃO • RESPONSABILIDADE • DEDICAÇÃO
DISCIPLINA*	<ul style="list-style-type: none"> • AUTODISCIPLINA • OBEDIÊNCIA • HIERARQUIA
PATRIOTISMO*	<ul style="list-style-type: none"> • DEVOÇÃO À PÁTRIA • CIVISMO / CIDADANIA
EQUILÍBRIO EMOCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • AUTOCONTROLE • ADAPTABILIDADE • RESILIÊNCIA • AUTOCRÍTICA
CORAGEM	<ul style="list-style-type: none"> • BRAVURA • TENACIDADE • CORAGEM MORAL

*Valores da FAB (DCA 11-45 – CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA FORÇA AÉREA 100).

Figura 3 Valores organizacionais trabalhados no PFV

Fonte: MCA 909-1 Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV

Em cada mês que é trabalhado o respectivo valor organizacional por meio de palestras, é também confeccionado pela AFA, complementarmente, um vídeo institucional⁴ com o tema sendo o valor do mês. Em diversos momentos desses vídeos, os cadetes aparecem realizando suas atividades administrativas e operacionais em sua rotina.

Com isso, esses vídeos são parte de um programa de endomarketing, pois além de informar sobre a organização, também integra o seu público interno, mostrando-lhes que são importantes para a instituição e contribuindo, assim, para o aumento motivacional desse público.

Em consonância a isso, a autora Brum (2003, p. 39) confirma que

informação e integração têm se caracterizado como fatores que contribuem fortemente para a motivação. Ao receber um maior e melhor nível de informação sobre a empresa e ao sentir-se plenamente integrado ao ambiente organizacional, o ser humano passa a conviver com o cenário adequado para buscar o seu crescimento pessoal e profissional (Brum, 2003, p. 39).

⁴ Disponível em:

<https://www.youtube.com/@AFAMilitar>. Acesso em: 25 fev. 2024.

1.4.1.4 Contagem regressiva para a Formatura do Espadão

A solenidade militar que declara os Cadetes do 4^a Esquadrão a Aspirantes à Oficial é chamada de Formatura do Espadão. No ato da formatura, os cadetes recebem a espada, que é o símbolo material do oficialato. Essa formatura simboliza o encerramento do ciclo da formação militar na condição de cadete e registra o início do ciclo de suas carreiras como oficiais.

Devido a importância dessa formatura na carreira militar dos cadetes, existe a cultura, dentro do Corpo de Cadetes, de realizar uma contagem regressiva para essa solenidade militar. Essa contagem regressiva para a formatura de recebimento das espadas é representada por meio da expressão “HS” seguida pela quantidade de dias restantes até a formatura em questão. Por exemplo, se o “HS” de um determinado dia for o “HS-100”, significa, então, que faltam cem dias para a Formatura do Espadão. Essa ferramenta motiva os cadetes porque a cada dia essa contagem se renova e o fato de observar que os dias estão diminuindo e que a formatura se aproxima, os cadetes se sentem mais motivados no dia a dia.

Mediante a isso, essa contagem regressiva é um instrumento de endomarketing, pois abrange uma informação atrelada a uma motivação, além de conter também as características de um ato de endomarketing defendidas por Costa (2010, p. 53), quando ele afirma que

Endomarketing é um processo gerencial, cíclico e contínuo, direcionado ao propósito da organização, que é integrado aos seus demais processos de gestão e utiliza eticamente ferramentas multidisciplinares de incentivo, com o objetivo de promover a motivação das pessoas com seu trabalho e garantir seu compromisso com os objetivos estratégicos, contribuindo à obtenção de melhores resultados, econômicos e humanos, a partir de desempenhos superiores (Costa, 2010, p. 53).

2 METODOLOGIA

Para a elaboração deste trabalho foram utilizadas como suporte metodológico as pesquisas bibliográficas e a pesquisa quantitativa com análise qualitativa.

Este trabalho foi iniciado com a pesquisa bibliográfica a fim de delinear a importância do endomarketing para a motivação do público interno de uma organização, por meio de artigos, textos e livros publicados acerca desse assunto. Visto que: “qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto” (Fonseca, 2002, p. 32).

Após isso, foi introduzida a pesquisa quantitativa, que, segundo Fonseca (2002, p. 20), “recorre à linguagem matemática para descrever as relações entre variáveis”.

Desse modo, o instrumento de coleta de dados dessa pesquisa quantitativa foi um questionário⁵ respondido por 25,65% do Corpo de Cadetes de 2024, de maneira voluntária e anônima. Nesse questionário, os cadetes responderam como se sentiam motivados com os programas de endomarketing selecionados, numa escala de 0 a 3, onde 0 seria nada motivado; 1, pouco motivado; 2, moderadamente motivado; e 3, muito motivado. Ademais, esse questionário ficou disponível para os cadetes do dia 19 de Fevereiro de 2024 até o dia 26 de Fevereiro de 2024.

Os programas escolhidos e analisados foram estes: as fotos institucionais presentes na sala do Cadete de dia, o evento “Terça Scaer”, os vídeos institucionais do Programa de Formação de Valores e a contagem regressiva de dias para a Formatura do Espadão. Vale ressaltar que esses programas, em específico, foram selecionados, pois se fazem presentes na rotina dos cadetes de todos os esquadrões simultaneamente, apesar de variar o tempo de acordo com o ano que o cadete se encontra.

Os dados coletados neste questionário foram projetados graficamente e por meio deste gráfico foi analisado se esses programas de marketing interno impactam a motivação dos cadetes da aeronáutica. Vale ressaltar que, mesmo esse questionário sendo respondido por uma amostra de 175 cadetes, os resultados desse questionário foram considerados como um retrato de toda a população alvo da pesquisa, pois, segundo Santos e Nascimento (2021), a pesquisa quantitativa pode formular generalizações sobre uma população por meio de uma amostra probabilística.

Além disso, o questionário não foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, pois não há a necessidade dessa submissão, visto que se trata de um questionário de pesquisa de opinião com participantes não identificados (Brasil, 2016).

⁵ Disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSec-Ks8gb6O1vytT-vEhAdtQLw77PkdrmoM2PcBI5_YQV82Nw/viewform?usp=sf_link. Acesso em: 19 fev. 2024.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Gráfico 1 Resultado do questionário sobre as fotos institucionais



Fonte: Elaboração própria

Por meio dos resultados apresentados no gráfico acima (Gráfico 1), é possível observar que 45,1% da amostra que respondeu o questionário considera que as fotos institucionais presentes na sala do Cadete de dia impactam de maneira moderada a sua motivação, 29,7% sente-se pouco motivado, 9,1% considera-se nada motivado e apenas 16% alega ficar muito motivado. Com isso é possível observar que essa ferramenta não está atingindo efetivamente seu objetivo, pois os resultados apresentados revelam que a maioria dos cadetes são moderadamente motivados e o quantitativo daqueles que alegam ser pouco motivados sobressai sobre o daqueles que são muito motivados.

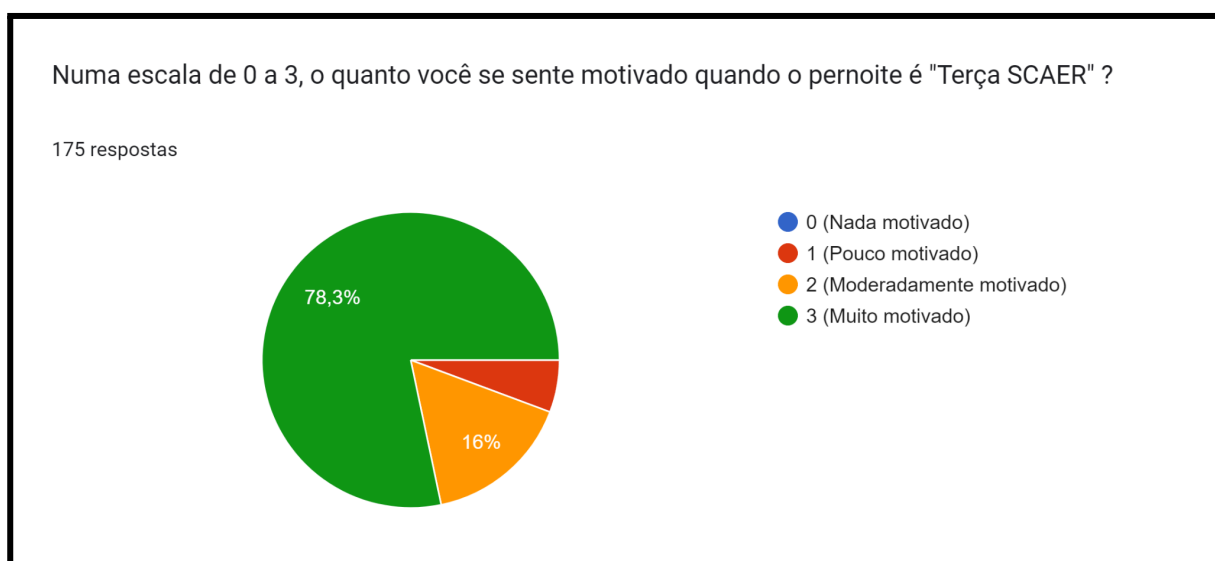
Mediante a isso, é possível analisar que esse instrumento pode não está sendo tão efetivo porque essas fotos não são atualizadas periodicamente, sua última atualização foi no início do ano de 2023 e as pessoas que estão representadas nessas fotos, as quais eram cadetes do 4º Esquadrão no ano de 2023, atualmente, já não compõe mais o efetivo do Corpo de Cadetes, porém tais fotos ainda permanecem na sala do Cadete de dia.

Costa (2010, p. 53) confirma a análise descrita no parágrafo acima, quando alega que para o endomarketing ser efetivo, deve conter um “processo gerencial, cíclico e contínuo”. Como essas

fotos não sofrem atualização há um tempo, não estão inseridas em um processo cíclico e contínuo, não sendo, portanto, um instrumento efetivo de endomarketing.

Com isso, compreende-se que as fotos institucionais na sala do Cadete de dia são uma ferramenta de endomarketing, entretanto, não estão sendo empregadas de maneira correta e por isso não atingem sua máxima eficiência na motivação dos cadetes.

Gráfico 2 Resultado do questionário sobre a “Terça SCAER”



Fonte: Elaboração própria

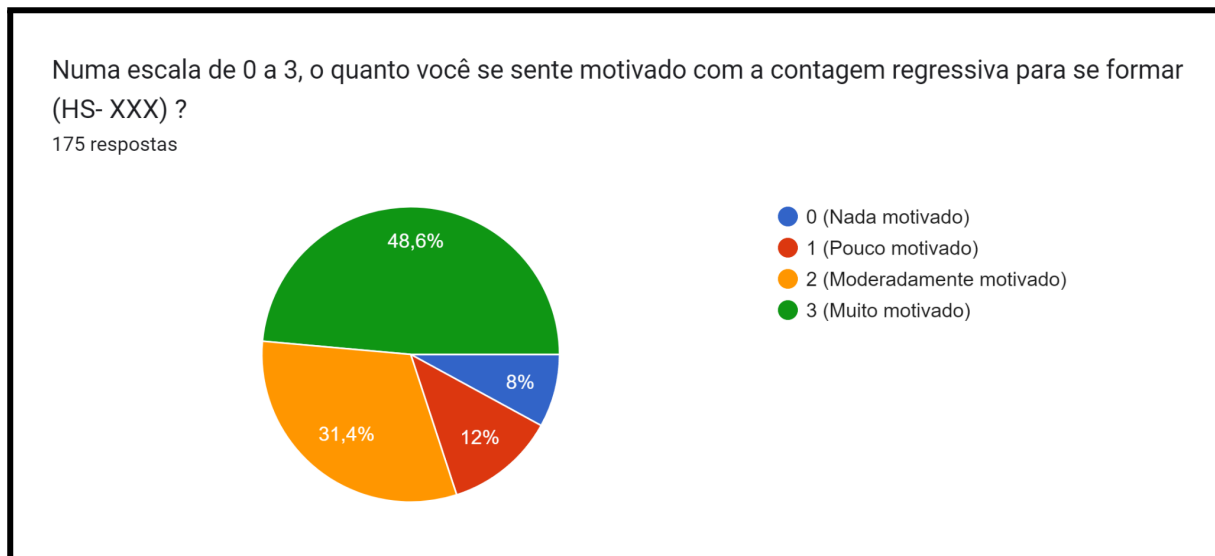
Mediante aos dados acima (Gráfico 2), é possível observar que as “Terça SCAER” impactam sobremaneira a motivação dos cadetes, uma vez que, além de haver nenhum cadete que se sente nada motivado, os dados acima são majoritariamente positivos, tendo apenas 5,7% da amostra que se sente pouco motivado. Essa ferramenta está sendo efetiva, pois sua aplicação gera resultados positivos na motivação dos cadetes, confirmando o argumento de Moreno (2015), quando alega que o endomarketing efetivo são atividades estratégicas que devem ter o objetivo de satisfazer o público interno fazendo-o ultrapassar a inércia da rotina que está inserido e delineando sua motivação.

Gráfico 3 Resultado do questionário sobre os vídeos institucionais do PFV

Fonte: Elaboração própria

Sobre os resultados apresentados a respeito dos vídeos institucionais do Programa de Formação de Valores (Gráfico 3), 44,6% dos cadetes são muito motivados por essa ferramenta, entretanto, há 39,4% deles que se sentem moderadamente motivados. Há também 13,7% que são poucos motivados e 2,3% alegam não sofrer impacto algum em sua motivação.

Com esses dados adquiridos, observa-se que os vídeos do PFV influenciam a motivação da maior parte dos cadetes e a causa disso pode ser pelo fato de o conteúdo apresentado nesses vídeos, despertar a vibração, o ímpeto e o espírito de pertencimento à profissão militar dos cadetes, impulsionando, assim, a motivação intrínseca pela profissão que existe neles. Visto que a motivação decorre de forças interiores, ou seja, para motivar um indivíduo é preciso acionar a sua mente e o seu coração (Brum, 2003) e esses vídeos conseguem alcançar a mente e o coração da maioria dos cadetes.

Gráfico 4 Resultado do questionário sobre o “HS”

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados acima (Gráfico 4), é possível observar que o contingente de cadetes que se sentem muito motivados é 48,6% da amostra, 31,4% sentem-se moderadamente motivados, 12% são pouco motivados e 8% dos cadetes não se sentem motivados.

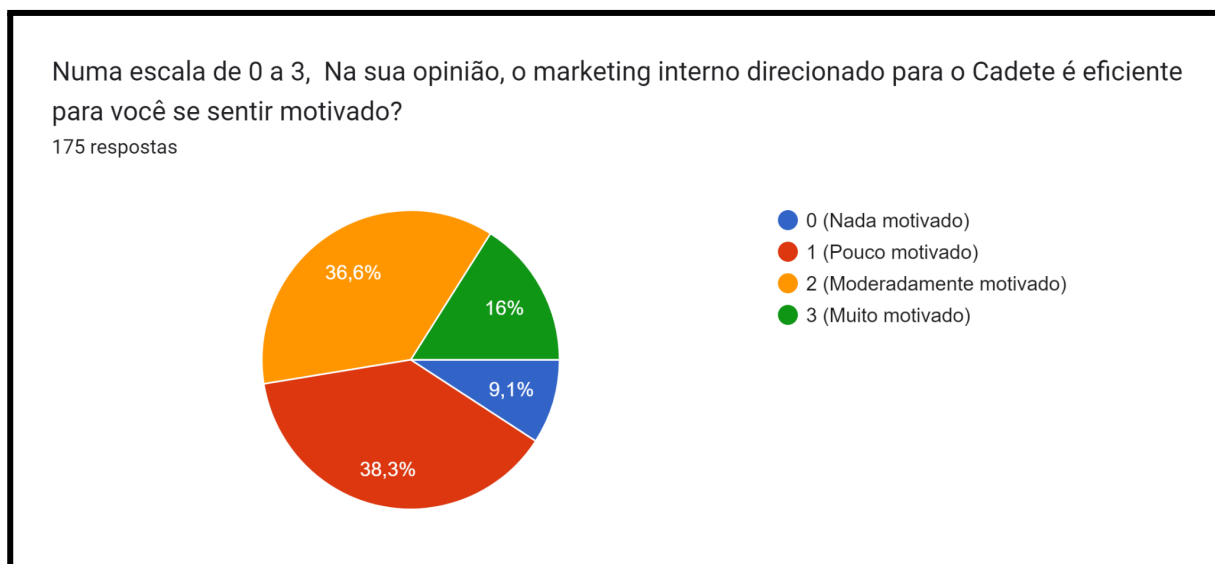
Como a contagem regressiva envolve tempo, ao mesmo tempo que é bom porque a cada novo dia é menos um dia para a formatura e, conseqüentemente, falta menos tempo para se formar, isso pode ter também um revés porque ao mudar o ponto de vista de que a cada dia é menos um dia e apenas observar a quantidade total de dias que falta para a formatura, pode acarretar num resultado na motivação que não é o esperado, pois, ao invés de motivar, causa um efeito contrário na motivação devido à alta quantidade de dias que ainda faltam para se formar.

Embora alguns não se sintam motivados por meio dessa ferramenta, não há como ignorar o fato de que a grande maioria dos cadetes são impactados por ela. A vantagem do ícone de comunicação interna é a percepção do público interno de que essa comunicação é feita para ele (Brum, 2003), além disso, a autora Brum (2003, p. 111) afirma que “cada empresa precisa encontrar o seu “jeito” de comunicar e fazer dele algo intenso, profundo e verdadeiro”.

Portanto é possível considerar que essa ferramenta tem sido efetiva, pois motiva a grande maioria dos cadetes, mas é preciso ter a consciência de que essa mesma informação será percebida de maneira diferente por pessoas diferentes e será processada de maneira desigual, pois há, entre as

peças, diferenças cognitivas (Brum, 2003) e essa diferença na perspectiva justifica a minoria dos cadetes que alega ser pouco motivados ou nada motivados por essa ferramenta.

Gráfico 5 Resultado do questionário sobre a eficiência do marketing interno



Fonte: Elaboração própria

Sobre o resultado acima (Gráfico 5), é possível reparar que 38,3% dos cadetes afirmam ser pouco motivado com os programas de endomarketing existentes no Corpo de Cadetes, 36,6% sofrem impactos moderados em sua motivação, 9,1% são nada motivados e, apenas 16% são muito motivados.

Esse resultado bastante negativo sobre a maioria dos cadetes serem pouco motivados (Gráfico 5) é incondizente com os resultados apresentados nas perguntas específicas sobre cada programa de endomarketing. Uma vez que dentre as quatro perguntas feitas sobre esses programas, três delas tiveram resultados positivos com a maioria dos cadetes sendo muito motivados (Gráfico 2, 3 e 4) e, em apenas uma pergunta, a maioria dos cadetes respondeu que se sente moderadamente motivada (Gráfico 1).

Então, analisando o gráfico apresentado acima (Gráfico 5) com os demais já expostos anteriormente, é possível reparar uma falta de percepção dos cadetes sobre as ações de endomarketing feita pela organização diretamente para eles, ou seja, não reconhecem essas ações.

Isso é consequência ou da falta de conhecimento a respeito do que é endomarketing ou porque possuem a tendência de acreditar que a organização não está fazendo mais do que a sua obrigação (Brum, 2003).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os programas de endomarketing existentes no Corpo de Cadetes e analisar seu nível de eficiência motivacional sobre os cadetes. Foi esboçado a importância do endomarketing para a motivação do cadete, pois, mesmo a motivação sendo um fator intrínseco, como alega Frederick Herzberg em sua Teoria dos Dois Fatores, ela precisa de incentivos externos para se manter, uma vez que não é constante, mas cíclica (Chiavenato, 2003).

As estratégias e programas de endomarketing foram identificados e introduzidos no questionário e, por meio do resultado desse questionário respondido por uma amostra de cadetes, foi possível analisar a eficiência de cada programa de endomarketing por meio do impacto na motivação dos cadetes.

De acordo com os dados adquiridos no questionário, foi possível observar que os programas de endomarketing selecionados são eficientes para uma parte dos cadetes, sendo assim, é preciso intensificar esses programas já existentes para atingir um contingente maior e influenciar a motivação dos demais cadetes, pois cada indivíduo é motivado de um jeito e a mesma informação motivacional é processada de maneira diferente por cada indivíduo (Brum, 2003).

Além disso, foi identificado também, que há uma falta de percepção por parte dos cadetes sobre o que é endomarketing e como a organização está aplicando essas ferramentas motivacionais, pois quando foi apontado especificamente cada endomarketing, os resultados foram positivos, entretanto, quando foi perguntado, em um panorama geral, sobre as ações de endomarketing, os resultados foram negativos, ou seja, o endomarketing é eficiente para a maioria dos cadetes, pois impacta positivamente em sua motivação, porém o cadete não tem essa percepção de que aquilo que o motiva é um instrumento de endomarketing. Segundo Brum (2003), as empresas oferecem muitos benefícios, mas são reféns da percepção do público interno e, por benefícios, entende-se tudo o que é oferecido ao público interno para que tenha uma melhor qualidade de vida, como os programas de endomarketing, por exemplo.

Por isso, como sugestão, a organização deveria utilizar mais os canais de comunicação interna para lembrar aos cadetes tudo aquilo que recebem de benefícios, apontar mais o que é

endomarketing e especificar que essas ações de endomarketing são feitas direcionadas a eles, pois é preciso muito endomarketing para as pessoas perceberem o que é feito em seu favor (Brum, 2003). Além disso, pode-se também intensificar o endomarketing já existente, utilizando mais a comunicação interna como ferramenta de motivação porque “em endomarketing, o importante é a qualidade e não a quantidade” (Brum, 2003, p. 88).

Ademais, para trabalhos futuros, sugere-se analisar se as ações de endomarketing impactam a motivação dos cadetes em níveis diferentes devido ao ano da formação em que os cadetes estão cursando no momento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS CADETES DA AERONÁUTICA. **Estatuto da Associação dos Cadetes da Aeronáutica**. Documento interno, 2023.

BEKIN, Saul. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Pearson Education, 2004.

BISPO, Anselmo. **Venda orientada por Marketing**. Brasília: Senac-DF, 2008.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Ensino. **ICA 37-863 - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO PARA O CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS AVIADORES**. Boletim do Comando da Aeronáutica, n. 088, 13 maio 2021. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/acervo/detalhe/19450?guid=1620950406464&returnUrl=%2Fterminalcendoc%2Fresultado%2Flistar%3Fguid%3D1620950406464%26quantidadePaginas%3D1%26codigoRegistro%3D19450%2319450&i=1>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Ensino. **ICA 37-900 - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO PARA O CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS INTENDENTES**. Boletim do Comando da Aeronáutica, n. 16, 24 jan. 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Acervo/Detalhe/42335?returnUrl=/terminalcendoc/Home/Index&guid=1646438402652>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Ensino. **ICA 37-901 - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO PARA O CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS DE INFANTARIA**. Boletim do Comando da Aeronáutica, n. 16, 24 jan. 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Acervo/Detalhe/42337?returnUrl=/terminalcendoc/Home/Index&guid=1646438402652>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Tradição e Valores. **MCA 909-1 - PROGRAMA DE FORMAÇÃO E FORTALECIMENTO DE VALORES - PFV**. Boletim do Comando da Aeronáutica, n. 162, 29 ago. 2022. Disponível em: <https://www.sislaer.fab.mil.br/terminalcendoc/Acervo/Detalhe/44827?returnUrl=/terminalcendoc/Home/Index&guid=1662076800590>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 15 abr. 2024.

BRUM, Analisa. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Editora Integrare, 2010.

BRUM, Analisa. **Face a face com endomarketing**. Porto Alegre: L & PM, 2005.

- BRUM, Analisa. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L & PM, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. Manoele, 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert *et al.* **Marketing**. Saraiva Educação SA, 2017.
- CHURCHILL, Gilbert; PETTER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre, Dublinense, 2010.
- DALPIAZ, Roni. **Endomarketing um a um**. Clube de Autores, 2017.
- FONSECA, João. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRANÇA, Ana. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIACOMELLI, Wiliam; BORGES, Gustavo; DOS SANTOS, Elaine. **Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica**. Revista de Administração de Roraima-RARR, v. 6, n. 1, p. 4-17, 2016. Disponível em: <https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/2602>. Acesso em: 14 maio 2023.
- JOSÉ, Betânia; ROSA, Ana. **O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 16, n. 24, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/19070056-O-endomarketing-como-ferramenta-estrategica-de-gestao.html>. Acesso em: 16 maio 2023.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio. **Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- MORENO, Maria. **Influência do marketing interno na satisfação, envolvimento e compromisso organizacional: um estudo de caso no fastfood alimentar [Em linha]**. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015.
- REGO, Francisco. **Comunicação Interna: os Desafios da Integração**. Disponível em: <https://portal.megabrasil.com.br/>. Acesso em 18 out. 2024.

SANTOS, Marta; NASCIMENTO, Guilherme. **Metodologia científica: a pesquisa como compreensão da realidade**. Palmas: Programa de Mestrado em Ciências da Saúde, 2021.

SANTOS, Tatiani *et al.* **O desenvolvimento do marketing: uma perspectiva histórica**. REGE Revista de Gestão, v. 16, n. 1, p. 89-102, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36663>. Acesso em: 22 ago. 2023.

SELLES, Alice. **O valor do endomarketing para alcançar objetivos**. Revista DOC, 2020. Disponível em: <https://universodoc.com.br/2020/01/10/o-valor-do-endomarketing-para-alcancar-objetivos/>. Acesso em: 15 maio 2023.